

145968

T.C.

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

145968

**ETKİLİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME İÇİN GEREKEN
BECERİLERİN TANIMLANMASI, ÖLÇÜLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE
ÇUKUROVA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN SANAYİ
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Sibel DOĞRULUK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA-2004

**T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ETKİLİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME İÇİN GEREKEN
BECERİLERİN TANIMLANMASI, ÖLÇÜLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE
ÇUKUROVA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN SANAYİ
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Sibel DOĞRULUK

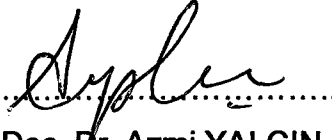
Danışman: Doç. Dr. Azmi YALÇIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

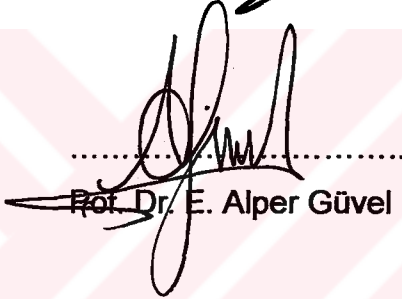
ADANA-2004

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Başkan: Doç. Dr. Azmi YALÇIN
(Danışman)


Üye: Prof. Dr. Hüseyin Özgen


Üye: Prof. Dr. E. Alper Güvel

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

12/05/2004


Prof. Dr. Nihat KUCUKSAVAS
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

ÖZET

**ETKİLİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME İÇİN GEREKEN
BECERİLERİN TANIMLANMASI, ÖLÇÜLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE
ÇUKUROVA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN SANAYİ
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Sibel DOĞRULUK

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Azmi YALÇIN

Mayıs 2004, 276 sayfa

Performans değerlendirme görüşmelerinde; yöneticilerin ön yargıları, kişilikleri, kullandıkları yöntemler gibi unsurlar çalışanların performanslarının gerçek değerinin belirlenmesini etkilemektedir. Performans değerlendirme, performans yönetimi sisteminin bir parçasıdır. Performans yönetimi sisteminin temel amacı, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Dolayısıyla, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmasını sağlayacak araçların ve yaklaşımların geliştirilmesi ve kullanılması esastır.

Bu çalışmada, yöneticilerin performans değerlendirme yetkinliklerinin ölçülmesi için Çukurova bölgesindeki kuruluşların yöneticilerinin anket yolu ile görüşlerine başvurulmuş ve elde edilen bulgular istatistiksel tekniklerin yardımıyla değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme, performans yönetimi, performans hedefleri, yönetici yetkinlikleri, performans geliştirme.

ABSTRACT**A STUDY ON THE DEFINITION, RATE AND IMPROVEMENT OF THE
SKILLS NEEDED FOR AN EFFICIENT PERFORMANCE APPRAISAL AT THE
INDUSTRIAL ORGANIZATIONS LOCATED IN THE CUKUROVA REGION****Sibel DOĞRULUK****Master Thesis, Department of Management****Supervisor: Assoc.Prof. Dr. Azmi YALÇIN****May 2004, 276 pages**

The prejudices, the personalities, the methods used and similar other aspects of the managers affect the determination of the real worth of employees performances at performance appraisal meetings. Performance Appraisal is a part of performance management system. The basic purpose of Performance Management System is to get employees working efficiently through objectives of the firm. Consequently, the improvement and use of the means and approaches that provide employees working efficiently through the firm objectives are essential.

In this study; in order to measure the performance appraisal skills of the managers, it was applied to the opinions of the managers of the firms in Çukurova Region with the way of inquiries and the results were appraised by the statistical techniques.

Key Words: Performance Appraisal, Performance Management, Performance Objectives, Skills of Managers, Performance Improvement

ÖNSÖZ

Bir çok yönetici ve idareci, yıllık bazda (veya daha sık) çalışanlarının her biri ile performans değerlendirme görüşmesi yapmaya gereksinim duymaktadır. Genellikle bu görüşme saatlerini büyük bir istekle beklemezler çünkü; takip edilecek adımların, tamamlanacak hedeflerin ve gerekli becerilerin açık bir anlayışından yoksundurlar. Etkili bir görüşme, çalışanın geçmiş performansını değerlendirmesini ve gelecek performansını geliştirmek için pozitif bir etkiyi sağlar. Bu nedenle etkili bir performans görüşmesi yapmak yöneticilerin yetkinliklerine bağlıdır.

Yöneticiler sık sık astların yeterliliğini, motivasyonunu, potansiyelini ve tüm başarısını; bir sabit ve çoğu zaman informal temelde değerlendirir. Yakın zamandaki çalışmalar; mükemmel yöneticiyi daha az etkili yöneticiden ayıran temel davranışın, performans yönetimi veya performans bilgisinin sürekli toplanması ve değerlendirilmesi olduğunu gösterir. Ancak yöneticiler, formalize edilmiş değerlendirme sistemlerini ağır ve sıkıcı bir iş olarak ve en az kullanılan, sadece kağıtta kalan çalışma olarak görürler. Fakat, performans değerlendirmelerini örgütün misyonunu ve stratejilerini başarmak için gereken performans seviyelerini kolaylaştırmada önemli bir yönetim aracı olarak görmeye başlayan örgüt sayısı artmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle performans değerlendirme, performans yönetme kavram ve modelleri incelenmiştir. Daha sonra yöneticilerin çalışanlarının performansını değerlendirmede ne kadar etkili olduklarını ölçen bir model önerilmiş ve bu model Çukurova bölgesinde (Adana, Mersin, Hatay) bulunan sanayi kuruluşları yöneticilerine uygulanmıştır.

Tez çalışmama değerli katkılarda bulunan danışmanım Sayın Doç. Dr. Azmi Yalçın'a, hocalarım Sayın Prof. Dr. Hüseyin Özgen'e, Sayın Prof. Dr. Azim Öztürk'e, Sayın Prof. Dr. E. Alper Güvel'e, Arş. Gör. Sn. Dr. Kemal Can Kılıç'a, Arş. Gör. Sn. Solmaz Filiz Karabağ'a ve Sn. Fikriye Özmen'e, ayrıca eşim Sn. Dr. Canan Doğruluk'a değerli katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Sibel DOĞRULUK

Adana-2004

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
-------	---

1.1. Çalışmanın Önemi	1
1.2. Çalışmanın Amacı	2
1.3. Çalışmanın Dayandığı Varsayımlar	4
1.4. Çalışmanın Kapsamı ve İzlenen Yöntem	5
1.5. Çalışmanın Planı	6

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME	7
--------------------------	---

2.1. Performans Yönetimi	7
2.1.1. Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar	9
2.1.1.1. Hedeflere ve Yetkinliklere Dayalı Performans Yönetimi	12
2.1.1.1.1. Performans Standartları ve Hedeflerin Etkinliği için Gerekli Unsurlar	19
2.1.1.1.2. Faaliyetlerin Planlanması ve Hedeflerin Belirlenmesi	20
2.1.1.1.3. Oto-Kontrol ve Periyodik Değerlendirmeler	23
2.1.1.1.4. Hedeflere Göre Performans Değerleme Yönteminin Avantaj ve Dezavantajları	25

2.1.1.2. Performans Yönetim ve Sistem Uygulamalarında Yönetim Ekibinin Rolü	29
2.1.1.2.1. Yöneticinin Performans Değerlendirme Sürecinde Yaptığı Hatalar	35
2.1.1.2.2. Çalışanların Hataları	41
2.1.1.2.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Performans Yönetiminde Yaptığı Hatalar	43
2.1.1.2.4. Performans Yönetim Sistemlerinde Görülen Hata ve Çözüm Yolları	45
2.1.1.3. Performans Ölçme ve Değerlendirmenin Tanımı ve Kapsamı	47
2.1.1.4. Performans Değerlendirmenin Yararları	52
2.1.1.5. Performans Değerlendirme Sistemleri	58
2.1.1.5.1. Bazı Ölçüm Sistemlerinin Başarısız Olmasının Nedenleri	61
2.1.1.5.2. Başarılı Bir Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri	63
2.1.2. Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Yaklaşım	65
2.1.3. Performans Değerlendirmesi Sürecinin Tanımlanması, Amaçları ve Sistemin Öğeleri	71
2.1.4. Başarı Değerlemenin Kapsamı	76
2.1.4.1. Değerleme Planının Belirlenmesi	79
2.1.4.2. Başarı Değerleme Yöntemleri	84
2.2. Performans Değerlendirme Teknikleri	87
2.2.1. Performans Değerlendirme Görüşmesi	89
2.2.1.1. Performans Değerlendirme Görüşmesi Öncesinde ve Görüşme Sırasında Uyulacak Koşullar	93
2.2.1.2. Performans Değerlendirme Görüşmelerinin Tipleri	95
2.2.2. Performans Değerlendirmesi için Nasıl Hazırlanılmalı ve Nasıl Yürütülmelidir?	96
2.2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme	98

2.2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri	104
2.2.4.1. Geçmişe Dayalı Performans Değerleme Yöntemleri	104
2.2.4.1.1. Derecelendirme Yöntemi	104
2.2.4.1.2. İşaretleme Listesi Yöntemi	106
2.2.4.1.3. Başarı Kayıtları Yöntemi	107
2.2.4.1.4. Kritik Olay Yöntemi	110
2.2.4.1.5. Alan İncelemesi Yöntemi	110
2.2.4.1.6. Performans Testleri ve Yöntemleri	110
2.2.4.1.7. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemleri	111
2.2.4.2. Geleceğe Dayalı Performans Değerleme Yöntemleri	115
2.2.4.2.1. Kendi Kendini Değerleme Yöntemi	115
2.2.4.2.2. Amaçlara Göre Yönetim	115
2.2.4.2.3. Psikolojik Değerleme Yöntemi	116
2.2.4.2.4. Değerlendirme Merkezleri	116
2.3. Performans Değerlendirme Yapısının Oluşturulması	117
2.3.1. Çalışanların Performans Düzeyini Artırmada Yöneticilere Düşen Sorumluluklar	121
2.3.2. Değerlendirme Metodunun Seçimi	123
2.4. Performans Değerlendirmesi Planlaması, Rehberliği ve Sonuçlarının Kullanılması	126
2.4.1. Performans Rehberliği	128
2.4.1.1. Performans Rehberliğinin Hedefleri	130
2.4.1.2. Başarılı Performans Rehberliğinin Öğeleri	131
2.4.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar	135
2.4.3. Performans Değerlendirme Planlarının Geliştirilme Süreci ve İçeriği	140
2.5. Performans Değerlendirmesinde Uygun Kültürel Yaklaşım	142

2.6. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinin Tasarımı ve İşletilmesi	145
---	------------

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME BECERİLERİ DOKÜMANI VE BİR ÖLÇÜM MODELİ

3.1. Değerlendirme Sisteminin Kurulma ve Uygulanma Adımları	150
3.1.1. Performans Becerileri	154
3.1.2. Performans Değerlendirme ile Çalışanların Gelişimi	157
3.2. Performans Değerlendirmeye Çok Katmanlı Bir Sistem Yaklaşımı	160
3.3. Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı	164
3.4. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Altı Basamağı	167
3.4.1. Karşılıklı Güven İlişkisi Kurmak	169
3.4.2. Görüşmeyi Açmak	170
3.4.3. Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak	171
3.4.4. Bir İlerleme Planı Geliştirmek	172
3.4.5. Savunmanın Üstesinden Gelmek	174
3.4.6. Çalışanın Performansını Değerlendirme ve Ölçme	177
3.5. Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı'nın Kullanımı ve Yönetimi	178
3.6. Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı Hakkında Genel Bilgi	180
3.6.1. Ölçekler	180
3.6.2. Teknik Bilgi	187
3.7. Faktör Analizi	187
3.8. Bulguların Yorumlanması İçin Gereken Adımlar	193

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÇUKUROVA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN SANAYİ
İŞLETMELERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN
BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	197
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	199
4.3. Verilerin Toplanması ve Analizi	201
4.3.1. Araştırma Yapılan Organizasyonlar Hakkında bilgi	203
4.3.2. Katılımcılara İlişkin Tamamlayıcı İstatistikler	207
4.4. Araştırma Yöntemi	214
4.5. Araştırmanın Hipotezleri	215
4.6. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	218
4.7. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar ve Değerlendirmeler	223

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ	237
--------------	------------

KAYNAKÇA	246
EKLER	258
ÖZGEÇMİŞ	276

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo 2.1	Performans Değerlendirmesinde Planlama Adımları	127
Tablo 2.2	Teknik Beceriler, Gelişme ve Etkinlik için Rehberlik	134
Tablo 2.3	Başarılı Rehberliğin Unsurları	134
Tablo 2.4	Performans Rehberliğinin Adımları	135
Tablo 3.1	Faktör Analizi için Eigenvalues ve Varyansın Kümülatif Yüzdesi	188
Tablo 3.2	Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı Form A için .30'un üzerinde Faktör Yüklemleri	190
Tablo 3.3	Ortalama ve Standart Sapmalar	192
Tablo 4.1	Organizasyonların Resmi ve Özel Sektör Dağılımları	204
Tablo 4.2	Kuruluşların Sektörel Bazda Dağılımı	205
Tablo 4.3	Kuruluşların Çalışan Sayılarının Dağılımı	205
Tablo 4.4	Katılımcıların Organizasyon Kültürü İçin Değerlendirmeleri	206
Tablo 4.5	Katılımcıların Uyruk ve Cinsiyetlerine ait Bilgiler	208
Tablo 4.6	Katılımcıların Mevcut Pozisyonlarına ait Bilgiler	208
Tablo 4.7	Katılımcıların Geçmiş Deneyimlerine ait Bilgiler	208
Tablo 4.8	Katılımcıların Organizasyondaki Deneyimi	210
Tablo 4.9	Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	210
Tablo 4.10	Katılımcıların Çalışanlarından Memnun Olma Durumları	212
Tablo 4.11	Katılımcıların Çalışanlarına Geri-Bildirim Verme Durumları	212

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil 2.1	Amaçlara Göre Yönetim Süreci	13
Şekil 2.2	Yetkinlik Modeli	35
Şekil 2.3	Performans Derecesinin “yetenek ve motivasyon”un bir fonksiyonu olarak belirlenmesi	48
Şekil 2.4	Performans Değerleme Sisteminin Unsurları	72
Şekil 2.5	Performans Değerlendirme Görüşmesi Toplantısının Etkinliğine Katkıda Bulunan Faktörler	90
Şekil 2.6	Kontrol Listesi Yöntemi	108
Şekil 2.7	Derecelendirme Yöntemi	109
Şekil 2.8	Zorunlu Tercih Yöntemi	109
Şekil 2.9	İkili Karşılaştırma Yöntemi	113
Şekil 2.10	Puan Tahsis Yöntemi	113
Şekil 2.11	Zorunlu Dağılım Yöntemi	114
Şekil 2.12	Performans Değerleme Sonuçlarının Geri Bildirimi	136
Şekil 3.1	Performans Değerlendirme Görüşmesi	168
Şekil 4.1	Performans Değerlendirme Becerilerinin Profili	220
Şekil 4.2	Bölgemizdeki Kuruluşların 77 adet Yöneticisinin Performans Değerlendirme Becerilerinin Profili	222
Şekil 4.3	Organizasyon Kültürü İçin Olumlu veya Çok İyi Olduğunu Düşünen Toplam 58 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili	224
Şekil 4.4	Çalışanlarından Yeterli, Fazla veya Çok Fazla Derecede Memnun Olan Toplam 54 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili	226

Şekil 4.5	Yönetici Olarak Çalışma Süresi 10 Yıldan Fazla Olan Toplam 21 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili	228
Şekil 4.6	Çalışanlarına Performansı İlgili Geri Bildirim Veren Toplam 41 Adet Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili	229
Şekil 4.7	Çalışan Sayısı 1000'den Fazla Olan Kuruluşların Toplam 30 Yöneticisinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili	231
Şekil 4.8	Çalışanın Bağlı Olduğu Departman Şeflerinin, Toplam 30 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili	233
Şekil 4.9	Performans Değerlendirmede Tecrübeli 67 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili	234
Şekil 4.10	Organizasyondaki Deneyimi 10 Yıl veya Daha Fazla Olan 22 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili	235
Şekil 4.11	Yüksek Öğrenim Gören Toplam 62 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili	236

EKLER LİSTESİ

	SAYFA
EK-1 Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı Form A	259
EK-2 Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı Form B	269



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Yöneticiler, performans değerlendirmenin ne olduğunu, nasıl tam olarak yapılabildiğini ve gerçekte, yaptıkları değerlendirmeden ne beklediklerini iyi anlamalıdır. Performans değerlendirme araçlarını uygulamak bu konuda yeterli olmayı gerektirmektedir. Değerlemeden daha önemlisi değerlendirmedir. Çok iyi hazırlanmış değerlendirme araçları, bunları uygulayan ve yorumlayanın yetersiz olması karşısında çok kötü sonuçlar verebilirler (Başaran, 1985, s.144). Yönetici değerlendirmenin sübjektif yargısı olduğunun farkına varmalı, konu ile ilgili elde etmesi gereken bilgileri mümkün olduğunca doğru ve tam olarak almalıdır. Değerlendirdiği personel ile de değerlendirme nedenlerini, temelini ve sonuçlarını paylaşabilmelidir. Böylece çalışanı, olumlu yönde değiştirebilecek, gelecekte şirket hedefleri doğrultusunda adımlar atmasını sağlayacaktır. Yeni işgücü, ancak kendi hedeflerine ulaşabileceğine inanırsa şirket hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. Etkin bir lider, insanlara şirketin hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını açıklamak ve şirket kararlarının arkasındaki örgütleyici güç olmak zorundadır. Attığı her adımın, belirlenmiş hedeflere uygun olması gerekir (Naisbitt & Aburdene, 1990, s.203). Ayrıca, çalışanların da gelecek davranışları için rehberliğe ihtiyaçları olup, yöneticisinden geri bildirim almak isterler. Bu nedenle, yöneticiler değerlendirme metodlarını güvenilir yapmalıdırlar.

1.1. Çalışmanın Önemi

Performans değerlemesi işlemi sonucunda elde edilen bilgiler, İnsan Kaynakları amaçlarının belirlenmesi, İnsan Kaynaklarının karşılaştığı iç ve dış çevre koşulları, iş analizi, İnsan Kaynakları planlaması, iş başvurularının alınması, personel seçimi, işe alıştırma, eğitim ve kariyer planlama gibi temel İnsan Kaynakları faaliyetlerinde geri bildirim yoluyla kullanılır.

Geri bildirim yoluyla sağlanan performans değerlemesi sonuçları, temel İnsan Kaynakları faaliyetlerinin daha etkili ve verimli şekilde yapılmasını sağlar (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.237). Bu nedenle yönetici, değerlendirme sonuçlarının sorumluluğunu almak zorundadır. Yargılarını hangi temeller üzerine yapacağı ile ilgili olarak işin başında astları ile iletişim kurmalı, performans değerlendirme için kayıtlar tutmalıdır. Böyle olmadığı takdirde, hem şirket parasal ve işgücü kaybına uğrayacak, hem de çalışanların motivasyonu olumsuz yönde etkilenecek, hatta kabiliyetleri sınırlanacaktır. Hedefe göre yönetim ilkesini uygulayanlar giderek artmakta-yönetim kademesindeki bütün personelden, performansları hangi özel hedeflere göre değerlendiriliyorsa, o hedeflere inançla bağlanmaları istenmektedir (Drucker, 1996, s.239).

Performans değerlendirme etik olmalı, yazılı yapılan değerlendirmeler sözlü yapılanlar ile tutarlı olmalıdır. Oysa, bazı yöneticiler astlarını üzmemek için sözlü değerlendirmelerini oldukça ılımlı, yazılı değerlendirmelerini ise daha katı yaparlar. Ancak, performans değerlendirmenin bir kopyası çalışana verilmeli, iletişim yolları açık tutulmalıdır. Değerlendirme sonucu yapılacak geri besleme; ödüllendirme ya da cezalandırma ile sonuçlanabilmektedir. Bu durum çalışanların iş tatminini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, yönetimce adil olmayan bir değerlendirme örgütsel ve bireysel etkinliği ve etkililiği iyice zayıflatabilmektedir (Akın, 2002, s.100).

Bütün bunlar performans değerlendirmenin basit bir form doldurmak değil, sosyal bilimlerin araştırması gereken önemli bir konu olduğunu ortaya koymaktadır.

1.2. Çalışmanın Amacı

Günümüz iş dünyasında; dinamik bir çevrede ve küresel bir rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin nitelik ve davranışlarının da formüle edilmesi gündeme gelmiş bulunmaktadır. Evrensel özellik taşıyan bu nitelik ve davranış biçimlerinin başlıcaları şunlardır: İnsanları tanımak ve farklı değer ölçülerini anlayabilmek; kolay iletişim kurabilmek; güven vermek; dürüst olmak, tutarlı olmak; kararlı olmak; tarafsız olmak; adil olmak; fedakar olmak; gerektirdiğinde görüş değiştirebilmek, katılımcı olmak; sabırlı ve tahammüllü

olmak; iradeli olmak; cesur olmak; kendini yenilemek; misyon sahibi olmak; proaktif olmak (Öztürk, 1998, s.65).

En genel hatlarıyla performans değerlendirme, çalışanın yapacağı işin ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklerin bireysel olarak analiz edilmesi ve çalışanın işini başarma derecesinin belirlenmesidir. Dar anlamda bakıldığı zaman performans değerlendirme sistemi, yönetici ile çalışan arasındaki faaliyetlerle ilgili yönetsel bir süreçtir (Yıldırım, 2000, s.426). Tüm yöneticiler oluşturdukları sistem içerisinde astlarının performansını bilmek zorundadırlar.

Bölgemizde bulunan sanayi kuruluşlarında yönetici pozisyonundaki çalışanların, performans değerlendirme için karar verme, planlama, koordinasyon, iletişim kurma gibi yönetsel yetkinlikleri artırıldığı takdirde, üretimin ve verimliliğin artırılması mümkün olabilecektir. Böylece daha önce etkin sonuçlar vermeyen performans değerlendirme görüşmeleri yerine, yöneticilerin eğitilmesi ve özendirilmesi ile daha etkin görüşmeler yapılabilecektir. İşgörenle yapılacak görüşmede, performansı etkileyen etmenlerin gözden kaçanlarının yakalanmasına; performans düzeyinin işgörence görülmesine; bu düzeyin kendi yeterliklerine uygun olup olmadığının algılanmasına çalışılmalıdır (Başaran, 1985, s.145). Ayrıca, değerlendirme sonuçları da ödüllendirme, performans geliştirme ve kariyer yönetimi için daha etkin şekilde kullanılabilir. Performans değerlendirme yılda bir defa yapılan bir işlem değil, sürekli takip edilen, yöneticiye çalışanlarına hedefleri gerçekleştirmede hangi aşamada olduğunu belirtmesine, beklentilerini ortaya koymasına, geliştirmesi gereken yönlerin neler olduğunu ifade etmesine olanak sağlayan bir süreç olmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları, eldeki potansiyeli bilmek, potansiyeli değerlendirmek ve bu kurumun geleceği için kişilerden yararlanmak, kişilerin kuruma katma değer yarattığını görebilmek açısından önemli girdi sağlamaktadır. (Türkselçi, 2002, 12)

Çalışmada; bölgemizde bulunan yöneticilere performans değerlendirme görüşmelerinin nasıl daha etkili yapılabileceğine ilişkin bir model önermek ve bu model ile daha verimli sonuçlar elde edilmesi amaçlanmıştır. Böylece, yöneticiler, personelini kendi durumuna yönelik açık ve samimi bir şekilde bilgilendirebilecek ve bu yolla çalışanın kendini yetiştirme gereğinin bilincine varmasına yardımcı olacaktır.

1.3. Çalışmanın Dayandığı Varsayımlar

Bu çalışmanın dayandığı varsayımlar genel olarak yöneticilerin performans değerlendirmede yapmakta olduğu veya yapması muhtemel hataları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Buna göre; yöneticilere bir performans değerlendirme görüşmesi modeli önerilmiştir.

Bu modelin esası, amaçları şu şekilde özetlenebilir: Çalışanlarda bir güven duygusu yaratmak, çalışanların kendilerini ifade etmesini sağlamak, çalışanların başarılarını ve kaygılarını ortaya çıkarmak, çalışanın performansını değerlendirerek sonuçları beraber tartışmaktır. Bir başka ifadeyle, geri-bildirimde bulunarak çalışanların performans geliştirmeye katkıda bulunmalarına ve onları yönlendirmeye olanak sağlamaktır.

Performans değerlendirme; performans yönetim sisteminin bir parçasıdır. Belirtilen varsayım temel alınarak diğer varsayımlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Yöneticiler genelde performans değerlendirmeyi, basit bir form doldurma olarak görürler.
- Yöneticiler, genellikle yıl sonlarında yapılan; çalışanın performansını tam ve doğru olarak değerlendirme ve ölçmede yeterince başarılı değildir. Bunların nedenleri arasında; yöneticilerin değerlendirme yaparken, geçmiş bilgileri ve işleri dikkate almayıp, şimdiki durumu ile astını değerlendirmesinin yanı sıra, yöneticilerin performans değerlendirirken fazla ılımlı veya fazla katı olabilmesi ya da geçmişte çalışanın yaptığı iyi veya kötü bir işe takılıp kalabilmesi sayılabilir.
- Yöneticiler çalışanların tutumlarını olumsuz etkileyebileceğini düşünerek geri-bildirim yapmaktan kaçınabilmektedir. Ancak, performansı değerlendirilen çalışanın görüşü alınmadan; onunla değerlendirme sonuçlarını tartışmadan performans değerlemesinin amacına ulaşması olanaksızdır.

- Yöneticiler, çalışanlara performanslarını geliştirmek için yeterli önerilerde bulunamamaktadırlar.
- Çalışanlar, işlerini nasıl yaptıkları ile ilgili yöneticilerinin geri-bildirimine ihtiyaç duyarlar.
- Yöneticiler, astları ile yeterli bir karşılıklı güven ilişkisi kuramazlar.
- Yöneticiler, çalışanların başarılarını ve problemli yönlerini tanımlama ve araştırmada genelde başarısızdırlar.
- Yöneticiler, geri-bildirimde bulundukları astlarının savunmasını çoğu zaman bertaraf edememektedirler.
- Yöneticiler, genellikle çalışanlarından tam kapasite yararlanamadıklarını düşünmektedirler.

1.4. Çalışmanın Kapsamı ve İzlenen Yöntem

Bu çalışma Çukurova bölgesinde bulunan sanayi kuruluşlarında yapılmıştır. Bu organizasyonlar resmi ve özel sektörden seçilmiş, özel sektördeki anonim veya limited şirketlerdir. Kuruluşlar tekstil, cam, deri, çırçır gibi sektörlerde üretim yapmaktadır.

Çalışmaya konu olan kitle; üst ve alt düzey yöneticiler, şefler ve insan kaynakları bölümlerinde görev yapan personel müdürleri ile diğer yetkililerdir. Kişiler gelir durumları, eğitim seviyeleri, beklentileri bakımından uyumlu bir yapıya sahiptir. Anket uygulamasında, seçilen organizasyonları temsil etme oranı % 40 seviyesinde olmuştur. Çalışmaya ilişkin varsayımlar geliştirildikten sonra, konuya ilişkin teorik kaynak taraması tamamlanmıştır. Çalışmanın teorik alt yapısını oluşturacak bölümler tamamlandıktan sonra uygulama çalışmasına başlanmıştır.

Çalışma için ihtiyaç duyulan bilgilerin büyük bölümü anketlerden elde edilmiştir. Ankette konu için ihtiyaç duyulan tüm sorular mevcuttur. Yüz yüze yapılan mülakatlar kanalıyla anket çalışması desteklenmiştir. Elde edilen verilerin istatistiksel analizi SPSS programı kullanılarak yapılmıştır. Bu çalışma ile varsayımlar desteklenmeye çalışılmıştır.

1.5. Çalışmanın Planı

Beş bölümden oluşan bu çalışmanın giriş bölümünden sonra gelen ikinci bölümünde; yabancı dilde yayınlanmış olan literatür taramasından elde edilen ve konuyla ilgili diğer çalışmalardan bahsedilmektedir. Bu doğrultuda performans değerlendirme, performans değerlendirme sistemleri, performans yönetimi, performans yönetim sistemleri tanım ve kapsamı, performans değerlendirmenin tarihsel gelişimi, performans değerlendirme teknikleri, performans rehberliği, performans değerlendirmede kültürel yaklaşımlar, sistemlerde görülen hatalar ortaya konmuştur.

Üçüncü bölümde; yöneticilerin performans değerlendirme görüşmeleri ile ilgili becerilerinin ölçümü için bir model sunulmuş ve bu model ile ilgili basamaklar açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde; çalışmanın uygulama kısmı ortaya konmuştur. Burada çalışmanın yapılmış olduğu organizasyonlar hakkında bilgi verildikten sonra, çalışmanın amacı, kapsamı, kısıtlamaları ve hipotezleri sıralanmış, anket metodu ve analiz yöntemleri ile elde edilen bulguların değerlendirilmesi açıklanmıştır.

Beşinci bölümde ise, tez çalışmasından elde edilen sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. Performans Yönetimi

Performans yönetimi; kuruluşun geleceğe yönelik strateji ve hedefleri ile, kuruluştaki çalışan yönetici ve çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ve yönetilmesini sağlayan sistemdir. Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Değerlendirme, "ölçme sonuçlarını bir ölçüte vurarak, ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varma süreci" olarak tanımlanabilir (Turgut, 1995, s.3).

Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yönleltmek amacıyla, örgütün, mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Akal, 1995, s.14).

Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda, personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın, örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara, çalışmaları ile yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak da ifade edilmektedir (Canman, 1993, s.32). Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır (Bolton, 1997, s.247).

İstanbul Sanayi Odasının "İlk 750 Şirket" araştırması kapsamında 307 kurum üzerinde yapılan bir çalışma, şirketlerin yüzde 80,8'inin çalışanlarına performans değerlendirme sistemi uygulamakta olduğunu saptamıştır (Andersen, 2000, s.53-54).

Türkiye'de 62 şirketin katılımı ile yapılan bir başka araştırmada ise, katılımcıların %84'ü, düzenli olarak performans değerlendirmesi uyguladıklarını belirtmişlerdir (İnsan Kaynakları Kıyaslaması 2000 Türkiye Raporu PriceWaterhouseCoopers, s.25). Performans Yönetim Sistemi, şirketlerin insan kaynakları yönetiminde tasarlanması ve uygulanması belki de en zor olanıdır. Zorluğun çeşitli nedenleri arasında, en başta geleni, Performans Yönetim Sisteminin "her derde deva" bir araç olduğu inancıdır. Genel kanaate göre, Performans Yönetim Sistemi şu hedefleri gerçekleştirir (Ünal, 2003, s.1):

- Şirket ve birey hedeflerini bütünleştirir.
- Bireyi hedeflere odaklandırır.
- Birey ile yönetici arasında etkin ve sürekli bir diyalog oluşturur.
- Bireyin neleri iyi yaptığını/yapamadığını öğrenmesini sağlar.
- Performansı artırıcı eğitim ve gelişim fırsatlarını belirler.
- Kariyer planlamasının temel taşı oluşturur.
- Performansa göre ücret belirlenmesini sağlar.

Uygulamada, hiçbir sistem veya model bu kadar çok hedefi başaramaz. Bu hedeflerin bir kısmı her zaman, hepsi bazen yakalanabilir. Etkin bir Performans Yönetim Sistemi için temel şart, kurulma aşamasında şirket çalışanlarını da sürece katmaktır. İnsanlar karar sürecine katılmadıkları işleri ve faaliyetleri benimsememeyi ve kullanmamayı yeğlerler.

Performans yönetimi içeriğinde, kariyer, eğitim, ücret yönetimi, performans değerlendirme sistemleri yer almaktadır. Çalışanların gelişme gereksinimleri, performans yönetimi uygulamaları ve kariyer haritalarına paralel biçimde, bütün çalışanlar için, kendi hedefleri doğrultusunda belirlenerek planlanmalıdır.

Performans yönetimi sürecinde, verimlilik ile etkililik kavramlarının birbirinden ayırt edilmesi gerekir. Verimlilik, bir üretim veya hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların, emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji ve bilginin etkin kullanımıdır (Prokopenko, 1992, s.2-3). Etkililik, ortak amacın gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Amacın gerçekleştirilme derecesi, etkililiğin ölçütüdür. Örgütün amacını gerçekleştirme doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli, yeter sayıda bireyin sağlanması, yeterliliğin ölçütüdür (Aydın, 1998, s.10).

2.1.1. Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar

Performans yönetimi çalışanların en iyi iş performansını gösterebilecekleri bir çalışma çevresi oluşturma sürecidir. Bir organizasyonda 50 çalışan ve 50 görev tanımı varsa o şirkette 50 tane de performans yönetimi süreci var demektir. Rekabetçi olmak ve yüksek kar elde etmek isteyen işletmeler çalışanların performanslarını artırmayı amaçlamaktadırlar. İnsan kaynakları bölümünün şirket için oluşturduğu, ancak yöneticiler ve çalışanların da sahiplendiği bir performans yönetimi sisteminde yönetici ve çalışan başarısının önündeki engelleri bir iletişim süreci başlatarak beraberce belirler ve engellerin nasıl ortadan kaldırılacağı konusunda bir çalışma planı hazırlarlar.

Performans yönetimi uygulamaları insan kaynakları sistemlerinde iki önemli role sahiptir. Birincisi, çalışanların performanslarının geliştirilmesi ve değerlendirilmesi için performans yönetimi konusunda yapılan sistematik çalışmalardır. İkincisi, diğer insan kaynakları uygulamaları için performans yönetiminin sunduğu çıktıların esas girdiler olarak kullanılmasıdır. Eğitim, yönetici geliştirme programlarında, ödüllendirme, ücret artışlarında, kariyer gelişim, işten çıkarmalarda değerlendirme sonuçları kullanılır.

Performans değerlendirme sistemi kendi içinde sürekli iyileştirmeyi, kendi yapısını zamana ve toplumsal değerlerdeki değişimlere paralel olarak sürekli yenileyerek sağlayacaktır.

Society for Human Resource Management'in (SHRM, 2002, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp Body ID=19> ziyaret tarihi:21.10.2003) yakın zamanda gerçekleştirdiği bir ankete göre insan kaynakları çalışanlarının %32'si organizasyonlarında kullanılan performans yönetimi sisteminden memnun değildir. %22'lik kısmı performans yönetiminde karşılaştıkları en büyük zorluğu üst yönetimden yeterli destek görmeme olarak belirtmektedir (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp BodyID=19>, ziyaret tarihi:21.10.2003). Performans değerlendirmelerinin çalışanlarca sadece ücret artışları için iyi bir fırsat olarak görülmesi bireysel, takımsal ve kurumsal performansın yükselmesini engellemektedir. Çalışanın iş hedeflerinin ve sorumluluklarının organizasyonun iş hedefleri ile uygunluk göstermemesi, geri bildirimin performansı artırıcı bir sonuç getirmemesi şirketlerin çözmesi gereken problemlerdendir. Bu zorluklar performans yönetiminin doygun bir teorik temele henüz ulaşamamasından kaynaklanmaktadır. Performans yönetiminin, performans değerlendirme aşamasına indirgenmesi ve potansiyel performansın ortaya çıkarılması amacının unutulması verimliliği azaltır. Etkili bir performans değerlendirme sistemi aynı zamanda güçlü bir yönetim ve haberleşme aracıdır.

Günümüzde tüm organizasyonlar bu tür güçlüklerle karşılaşmaktadır. Çözümüne yönelik olarak geliştirilen yaklaşımlardan ikisi iş hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirilen davranışlarla ilgilidir.

Bunlar; iş hedefine ulaşmak için çalışanın gösterdiği yetkinliklerin değerlendirilmesi ve performans yönetimi sürecindeki geri bildirimlerin davranışsal düzeyde yeniden ele alınmasıdır.

Kamu yönetiminde "görev tanımları", "hizmet içi eğitim", "görev başı eğitim", "sınav", "değerlendirme ilkeleri", "değerlendirme ölçüt ve göstergeleri ile standartlarının personele önceden bildirilmesi"; iş alanlarının yapılması ve değerlendirmenin iş planında belirtilen ölçüt ve standartlarda belirlenen hedef ve amaçları gerçekleştirme durumu esas alınarak nesnel olarak yapılması gerekmektedir. 1950'li yıllardan itibaren performans değerlendirme, ödüllendirmeye etkisinin dışında başlı başına çalışan motivasyonunu ve kişisel gelişimi doğrudan etkileyen bir araç olarak görülmeye başlanmıştır.

Personel değerlendirmenin başlıca amaçları şunlardır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.211,212):

- Performans değerlemesiyle elde edilen bilgileri, şişletmede değrevli tüm yönetici ve çalışanlara geri bildirim yoluyla aktarmak suretiyle onların performansının iyileşmesine katkıda bulunmak,
- Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek ve daha önce uygulanmış olan eğitim programı sonuçlarını değerlendirmek,
- Çalışanlara hangi oranda ücret zammı ve her türlü ücret ayarlamalarının yapılması konusunda yöneticilere yardımcı olmak,
- Terfi, nakil, şişten çıkarma ve benzer konularda objektif olma konusunda yöneticilere yardımcı olmak,
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,
- Çalışanların iyi veya kötü performans veya başarımlarını tespit ederek kadrolama sürecindeki eksiklik ve yetersizliklerini gidermek,
- İnsan Kaynakları planlaması, şiş analizi ve diğer İnsan Kaynakları bilgi sistemindeki hatalı bilgileri tespit ederek şişe alma, eğitim, değerlendirme ve diğer İnsan Kaynakları kararlarında hata yapılmasına engel olmak,
- İş tasarımındaki yanlışlıkları tespit etmek ve bu doğrultuda gerekli düzeltme şişlemlerinin yapılmasını sağlamak,
- alışan tüm personelin aile, finans, sağlık ve diğer özel sorunlarını değerlemeye dahil ederek bu konuda İnsan Kaynakları bölümünün çalışanlara yardımcı olmasını sağlamak,
- Tüm alışanlara inisiyatif kullanma, sorumluluk yüklenme ve değrevlerini daha iyi yapma konusunda onları motive etmek ve arzu ederek, isteyerek çalışmalarını sağlamak,
- Yöneticiler ve astları arasında iyi bir iletişim ortamının kurulmasına yardımcı olmak,
- Terfi, nakil, ödüllendirme ve şişten çıkarmalarda yasal bir temel oluşturmak,

- İnsan Kaynakları planlamasının talep ve arz tahminleri için doğru ve güvenilir bilgi girdilerini sağlamak,
- İnsan Kaynakları bölümü ve genelde işletmenin iyi veya kötü performans gösterip göstermediği hakkında geri bildirim sağlamak.

İşyerindeki insan kaynaklarında performans sorunlarına yol açan sorunlar yönetim, yapılan iş, işyeri ve çalışma şartları ile ilgili norm ve kurallardan ya da çalışanların kendilerinden kaynaklanabilmektedir. Genel olarak bu karmaşa ya da sorunların temelinde şu nedenler yer almaktadır (Sibson, 1991, s.213).

- İşletme içi ve dışında yatay ve dikey transfer, nakil ve terfiler
- İşletmedeki iş dizaynına bağlı olarak statü ve rollerdeki belirsizlik
- Bireysel kariyer hedeflerinde değişimler ve gelişmeler
- Çalışma şartlarındaki değişimler ve sosyal etkileşimler
- Çalışma arkadaşları ve iş atmosferinden kaynaklanan nedenler.

İşletmelerdeki insan kaynakları performans geliştirme, değerlendirme sürecinin esasını bu olgular oluşturmaktadır.

Yapacağı görevlerle ilgili amaç, hedef ve standartların belirlenmesinde aktif katılımcı olan personelin hedeflere ulaşma olasılığı daha fazladır. İş başarımları hakkında düzenli ve sistemli bir şekilde bilgilendirilen ve rehberlik edilen personel, iş başarımını geliştirmede daha hazırlıklı olur.

2.1.1.1. Hedeflere ve Yetkinliklere Dayalı Performans Yönetimi

Hedeflere göre yönetim, belirli bir periyotta astın hedefleri üzerinde üstün ve astın anlaştığı ve bu hedefleri astın nasıl daha iyi başaracağını periyodik olarak görüşüldüğü bir sistemdir. Şekil 2.1'de Amaçlara Göre Yönetim Süreci görülmektedir. Genellikle hedefler nicel olarak belirlenmektedir. Hedeflere göre yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları yapma, faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, denetleme ve sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir.

Hedeflere göre yönetim, yöneticinin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan bir araçtır. Birey ve işletme hedeflerini bütünleştirerek, çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime amacı olan bir sistemdir. Hangi hedeflerin ve sonuçların gerçekleştirileceğine karar verilmesine olanak sağladığından bir planlama ve kontrol aracıdır. Yöneticilere belli periyodik değerlendirmelerle karşılaştırılan hedeflere ne seviyede ulaştıklarını tespit etmeye fırsat verdiğinden bir performans değerlendirme sistemi olarak da tanımlanabilir. Amaçlara göre yönetim yaklaşımının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan değerlendirme yöntemidir. Amaçlara göre yönetim; ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmış ve bir yönetim yaklaşımı olmasına karşın, ününü yönetici değerlendirme yöntemi olarak sağlamıştır (Drucker, 1967, s.34). 1960 yıllarından sonra, amaçlara göre yönetim bir başarı değerlendirme yöntemi olarak ele alınmıştır. Bu dönemde kişilik niteliklerine ve özelliklerine bağlı olan geleneksel değerlendirme yöntemlerinin öznel yargıya dayandığı ve güdüleyici olmadığı ortaya çıkarılmıştır (Corrol ve Tosi, 1973, s.3).

Yöneticiler almaları gereken kararları tepe yönetimi ile beraber belirlenecek hedeflere göre alır ve bunları astlarla paylaşırlar. Bu yüzden hedeflere göre yönetim, yöneticilerin karar verme ve inisiyatif kullanma yeteneklerini güçlendiren bir sistemdir. Yöneticilere hedeflere ulaşacak kararları vermelerini sağladığından bir motivasyon aracıdır da. Bu süreç hedeflerin belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, oto-kontrol ve periyodik değerlendirmeler olmak üzere 4 safhadan oluşur. Örgüt amaçlarının belirlenmesinden çok, her üstün kendi astının amacını belirlemesi temeldir. Örgüt üyelerini güdüleyebilmek için, amaç belirleme sürecinde bu üyelerin etkin rol oynaması sağlanmalıdır. Belirlenen amaçlar, işlev planları ve zamanlama için kaynak oluşturur. Örgütün her kademesi için planlama işlevi farklılıklar gösterir (Humble, 1967, s.33). Buna göre atılacak adımlar şöyledir (Özdemir, 2003, s.9):

1. Üst ve ast, astın işinin ilk unsurları hakkında karşılıklı anlaşılır.
2. Üst ve ast, belirli bir periyotta astın belirli hedefleri üzerinde karşılıklı anlaşılır. Misyon belirlenir veya amaç ifade edilir.
3. Ast, her bir hedefi karşılamak için gerekli eylem planını oluşturur.

4. Belirlenen periyotta, ast hedeflere yönelik gelişmeleri yöneticisiyle belirli zaman aralıklarında görüşür. Yapılan gelişme kontrolleri, eylem planlarının değişmesi ve hedeflerin düzenlenmesi gerektiğini ortaya koyabilir.
5. Belirlenen periyodun bitiminde, yönetici ve ast hedefler üzerinde astın performansını birlikte değerlendirmek için toplanır.
6. Başarılamayan hedefler veya başarılar kaydedilir.

Hedeflere ve yetkinliklere dayalı performans yönetimi 4 temel aktiviteden oluşur. Bunlar; hedef ve beklentileri belirleme, geri bildirim alış veriş, koçluk ve performans değerlendirmesidir. Bu sistemde çalışanın iş hedefleri, şirketin stratejik ve kısa dönem hedefleri doğrultusunda belirlenir ve değerlendirilir (Heathfield, 2002, <http://www.hr.com>, ziyaret tarihi: 21.10.2003).

İşletmelerde insan kaynaklarının çeşitli nedenlerle özel rehberlik yöntemine dayalı değerlemeye tabi tutulduğu görülmektedir. Bu tarz bir değerlendirme sürecinin kaynağında iş yaşantısına bağlı rehabilite olma talepleri bulunmaktadır.

Kimi zaman iş yoğunluğunun ve karmaşasının getirdiği yorgunluk, gerilim ve stres, kimi zaman mesleki gereklerin yerine getirilememesi; kimi zaman da iş yaşantısında değişikliklerin getirdiği performans sorunları bir özel rehberlik değerlendirme sürecini başlatmaktadır (Irizarry, 2002, <http://www.irizarryledger990125htm>, ziyaret tarihi: 08.10.2003).

YES Consultraining ve İş Yaşamı'nın ortaklaşa gerçekleştirdiği "Kurumlarda Performans Yönetimi Araştırması"nda "Ölçütler sadece sonuçlara odaklanmış olup davranışları ihmal ediyor mu?" sorusuna katılımcıların verdiği yanıt, kamuda yüzde 57 ile, özel sektörde ise yüzde 58 ile davranışların ihmal edilmediğini göstermekte ve performans yönetiminin salt hedeflere göre olmayıp, yetkinliklere dayalı bir sistemin de ağırlığının olduğunu ortaya koymaktadır (<http://www.milliyet.com/2001/12/13/isyasami/iso3.html>, ziyaret tarihi: 11.08.2003).

Hedef odaklı bir performans yönetiminden farklı olarak, yetkinliklerin de belirlendiği ve değerlendirildiği bir performans yönetim sisteminin bir şirkette (x şirketi) uygulanmasına bakalım:

Çalışanın görevini belirli bir sistem içinde yapması için görev hedefleri belirlenmiştir. Şirketin stratejik iş hedefleri doğrultusunda çalışan ve yöneticinin birlikte hazırladığı hedefler basit, ölçülebilir, gerçekçi ve ulaşılabilir olarak tasarlanmıştır. Çalışanların iş hedefleri belirlenirken şunlara dikkat edilmiştir (Barutçugil, 2002, <http://www.insankaynaklari.com/cn/Content BodyID=19>, ziyaret tarihi: 21.10.2003):

- Şirketin dönemsel ve stratejik hedefleri açık bir şekilde çalışanlara aktarılmıştır. Bu çerçevede şirketin vizyonu, yani kendisini nasıl görmek istediği ve misyonu çalışanlara açıklanmıştır.
- Çalışandan iş ile ilgili olarak ne beklendiği anlatılmıştır. Çalışana, görevi ile ilgili hedefler ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır. Hedeflerin gerçekleştirilme süreleri şirket hedefleri ile uyumlaştırılmıştır.
- Hedefler oluşturulurken iş ile ilgili temel sorumluluklar, genel ekonomik durum göz önünde bulundurulmuştur. Ekonomide veya sektörde değişim yaşandığında bu hedefler revize edilmiştir.
- Her görev birbirinden farklıdır ve doğal olarak özgün bir hedef içermelidir.

İyi ve doğru belirlenmiş bir hedef kurumun amaçları ile tutarlı, anlaşılabilir ve iyi tanımlanmış, başarıyı zorlayıcı, gerçekçi ve ulaşılabilir, belirli bir zamanla sınırlı ve çalışanla yöneticisi arasında görüş birliğine dayalıdır (Baltaş, 2002, s.1).

X şirketi rakiplerinden farklı olarak hedeflere ulaşmada çalışanların kullandığı yetkinlikleri de planlama ve geliştirmeyi amaçlar. Çalışandan istenen bilgi ve beceriler, hedefe ulaşırken kullandığı yöntemler geliştirilmekte ve değerlendirilmektedir. Ay sonunda 5'er birim satış yapması istenen iki çalışandan Y hedefe 3x çabayla ulaşır. Z ise 5 birimlik satışı 2x çabayla elde eder. Yöneticiler farklı çaba derecelerinden aynı performansın ortaya çıkmasını geliştirilmesi gereken performans olarak düşünmüşlerdir.

Y'nin yetkinliklerinin geliştirilmesi gerektiğine, Z'nin performansının daha da yükseltilebileceğini öğrenerek iş hedeflerini yeniden yapılandırmaya karar vermişlerdir. Yetkinliklerin de yönlendirmeye ve değerlendirmeye alınması performansın artırılmasında olumlu gelişmeler sağlar.

X şirketinde çalışanlar işlerini nasıl yaptıklarını, kendi öngörülerinin dışında iş çevresindeki kişilerin değerlendirmelerini bilmek isterler. Bölüm yöneticisi, ay bazında periyodik olarak 10-15 dakikalık görüşmeleri çalışanlarla yaparlar. Bu görüşmelerde yöneticiler "işini yaparken karşılaştığın en büyük güçlükler nelerdir, bir sonraki dönem daha iyi bir iş performansı için yapabileceğim iyileştirmeleri söyler misin?" gibi sorular sorarak geri bildirimin verimsiz bir toplantı olmasına engel olurlar.

Ancak, çalışanlar yöneticilerden işle ilgili gözlenebilir davranışları konusunda geri bildirim almak istemektedir. Çalışan hangi özelliğini geliştirmesini yöneticisinin söylemesine gereksinim duyar. Yöneticiler yetkinliklerin ortaya konulması gerektiği gibi değerlendirilmesi ve sonuçların aktarılmasını benimsemişlerdir. Şirket klasik geri bildirim yöntemleri yanında yıl içinde belli zamanlarda davranışsal geri bildirim görüşmeleri düzenler.

Davranışsal geri bildirim, hedeflere varılırken kullanılan yetkinliklerin performansı ne ölçüde etkilediğini belirleme ve bunu çalışanlara aktarma süreci olarak tanımlanır. Çalışanlar kişilik özellikleri yerine, iş hedeflerini yerine getirmede kullandığı bilgi ve becerileri açısından değerlendirilmektedir.

Davranışsal geri bildirim, performans standartlarıyla ilişkilendirilmiş, davranışlarla ilgili gözleme ve somut kanıtlara dayanan ifadelerdir. Çalışana değişmesi gerektiğini söylemektense, neyi değişik yapması gerektiğini söylemek, onun performansı açısından daha geliştirici bir yaklaşımdır.

Yargılayıcı tavır kişiyi savunmaya iterken, davranışlara odaklanan geri bildirim daha rahat karşılanır. Kişiden performansı geliştirmek için işbirliği yapmasını istemek gerekir. Davranışsal geri bildirim yalnız problemlili performans değil, aynı zamanda başarılı performans için de değerlidir. Geri bildirim değer yargısına dayalı olmayıp, bilgilendirici ve somut olmalı, mümkünse olayın hemen ardından dile getirilmelidir.

Gözlemler aktarıldıktan sonra, davranışın nedeniyle ilgili yorum yapmadan önce çalışanın haklı bir nedeni olup olmadığı araştırılmalıdır. Çalışanla, performansının sonuçlarını ve yarattığı etkiyi konuşarak onun davranışının önemini kavraması sağlanmalıdır. Yönetici ile çalışan arasında yapılan görüşmeler, problemleri davranışları içerdiği kadar, başarılı işleri, eğitim ihtiyaçlarını ve kaygıları da kapsamalıdır. Geri bildirimin amacının, çalışanı daha başarılı hale getirmek için performansı pekiştirmek ya da yeniden yönlendirmek olduğu da unutulmamalıdır. Geri bildirim verirken, işle ilgili davranışlara ya da gözlemlenen sonuçlara odaklanmak gerekmektedir.

Koçluk hem geri bildirim sürecinin işlerlik kazanması için yönetici ile çalışanın birebir görüşmesidir, hem de çalışanın gelecekteki performansını artıracak bir performans yönetimi aracıdır. Koçluk yüz yüze ilişkileri içeren, başkalarına bilgi sağlama ve beceri transferi temeline dayalı bir geliştirme tekniği, aynı zamanda etkili bir bireysel performans değerlendirme sistemidir (Akın, 2002, s.97). X şirketinde iş ile ilgili bir problemle karşılaşan bir çalışan bölüm yöneticisine giderek bu problemin nasıl ortadan kaldırılacağını görüşmektedir. Yönetici ve çalışan problemi giderici bir gelişim planı ortaya koyarlar. Koçluk uygulaması için bir problemin olması beklenmez. Tatmin edici bir performansı bulabilen çalışan yeni yetkinlikler kazanmada yöneticisine danışarak bir eğitim programı isteyebilir.

Performans değerlendirmesi sadece hedeflerin gerçekleştirilme zamanlarının bitiminde uygulanan bir program değildir. Değerlendirme dönem boyunca devam eder, ancak yıl sonu değerlendirmesi, hedeflerin gerçekleştirilme derecesini ortaya koyar. Hedeflerin yanında kullanılan yetkinlikler de ele alınır ve görevler her ne kadar farklı olsa da kullanılabilecek ortak yetkinlikler çalışanlara aktarılır.

Sonuçta X şirketinde hedefler belirlenirken, hedeflere ulaşmada kullanılacak yetkinlikler de tanımlanmakta ve değerlendirilmektedir. Yetkinliklerin değerlendirilmesi aşamasında ise davranışsal geri bildirim görüşmeleri çalışanların doğru bilgi ve becerilerle görevlerini yapmasını sağlamaktadır.

2.1.1.1.1. Performans Standartları ve Hedeflerin Etkinliği İçin Gerekli Unsurlar

Hedeflerin hem kalitatif hem de kriterlerinin baştan belirlenmesi sonuçların etkinliğini garanti altına alacaktır ve performans hedefleri değerlendirilirken hangi yöntemlerin kullanılacağını bilmesini sağlayacaktır. Hedefler zamana bağlı olarak ortaya konmalıdır. Performans hedeflerinin içeriği çok boyutlu olabilir. Ana boyut, kurumda yaratılması istenen sonuçları belirlerken, ekibin veya kişinin gelişim hedefleri de sistemde ele alınabilir. Gelişim hedefleri kişinin performans hedefleri arasında yer alabilir, bu şekilde geliştirilmesi beklenen yetkinlikler formal ve kontrol edilir hale gelir. Hedeflerin içeriğindeki boyutlar kurumun daha etkin olmayı düşündüğü alanları kapsayabilir. Kısaca iş hedefleri, sorumluluk alanları ile ilgili hedefler olabilir ve içerikteki çeşitlilik çalışanların yetkinliklerini de geliştirecektir. Hedeflerin birim, ekip ve kişiler için yalın ve anlaşılır olması bütünlük sağlayacaktır.

Yönetimin yapması gereken ilk görev; seçilmiş stratejilere, fonksiyonel politikalara, kullanılacak yöntemlere göre başarı standartlarını, verimlilik ölçülerini ve amaçlardaki hoşgörü sınırlarını belirlemektir (Dinçer, 1998, s.363). Performans standartları genel olarak çıktı konularında tanımlanır. Standartların, hizmet seviyesi veya yanıtlama hızı gibi alanlarda sayısal hale getirilmesi tercih edilmektedir. Performans standartları gerektiğinde değiştirilebilir. Ancak hedeflerin hizmet düzeyi, müşteri tatmini, teslim zamanı gibi unsurları işin özelliğine göre değişmez. Performans standartlarının daima nicel olma olasılığı yoktur. Gereken son sonuçlar niteliksel koşullarda tanımlanmak zorunda olabilir. Bütün yöneticiler personelden elde ettikleri ve umdukları performans standartları konusunda değerlendirmelerde bulunurlar.

Dolayısıyla birçok yönetici çalışanların işlerini iyi yapıp yapmadıkları konusunda bir görüşe sahiptir. Problem bunun çoğu zaman sübjektif olmasıdır. Performans, eğer istenen, belirli ve gözlenen sonuçları gösteriyorsa standart verilebilir. Bu sonuçlar aşağıdaki gibi belirlenebilmektedir (Özdemir, 2003, s.5):

- Yönetim prosedürleri, iyi yürütülen uygulamalar, müşteri tatmini ve kamuoyu imajı vb. alanlarda önceden tanımlanan iş normlarına ulaşılması,
- Tanımlanan hizmet teslim standartlarına ulaşılması,
- Çalışanın, müşterilerin veya örgüt için önemli insanların davranışlarındaki değişme,
- Müşterilerin ve hizmet sağlanan dış kurumların tepkileri,
- Kalite ve grup çalışması gibi sahalarda performansı destekleyen öz değerlerin ve tavırların derecesi,
- Talepleri yanıtlama ve faaliyet hızı,
- Belirlenen doğru standartların karşılanması.

2.1.1.1.2. Faaliyetlerin Planlanması ve Hedeflerin Belirlenmesi

İşletme içinde her kademe hatta her çalışan için hedefler belirlenip faaliyetler bu hedeflere göre uygulanıp değerlendirilir. Hedeflerin geliştirilmesi için prosedürlere, personelin de azami katılımı sağlanmalıdır. Hedefler, kurumun misyon durumunu içermeli, amaç ve eylem planları kurumsal planlamayla ilişkili olmalıdır. Bu planlama hedeflere ulaşmadan sorumlu yöneticilerce yapılır. Her bir hedefin bir faaliyet planı kapsamı gerekmektedir. Faaliyet planlaması, yöneticinin faaliyetleri organize etmesine, koordine etmesine, programa sadık olunmasına yardım eder. Bu plan, hedefleri başarmak için hangi adımların atılması gerektiğini ortaya koyar. Hedefleri ölçmeye yönelik yolları, başarmak için gereken kaynakları ve önemli faaliyetler için bitiş tarihlerinin çizelgelerini kapsar (Özdemir, 2003, s.5). Hedeflerin konması, sürekli bir araştırma ve karar verme sürecini içerir. Tüm ihtiyaç duyulan bilgiler toplandıktan sonra, vizyon ve misyona temel oluşturan örgüt hedefleri konulur. Bunlar belirli bir periyotta uzun dönemli amaçtır.

İyi bir performans değerlendirme çalışması için ilk önce açık, net ve gerçekçi performans hedefleri belirlenmelidir. Bu, çalışanın yöneticinin standartlarına nasıl ulaşacağını bilmesi açısından önemlidir.

Birçok hat yöneticisi, hem zamanı olmadığı hem de önerilen şekilde astlarıyla çalışma yeteneğine sahip olmadığından hedefleri iyi tanımlayamaz. Hedef veya standartların tanımlanmasında; ölçülemez, abartma, çok genel, belirsiz yada anlaşılmaz olma, açık bir hedef dışındaki bir eyleme odaklanma, fazla iyimser veya kötümser olma, zaman açısından belirsiz olma, işe dengesiz önemi verme ve etik olmamaya dikkat edilmelidir.

Hedeflere göre yönetim 6 düzeyden oluşur (Özdemir, 2003, s.2):

1. Şirket amaçlarının üst düzeyde belirlenmesi
2. Yönetim görevlerini değerlendirmek ve formal iş özelliklerini planlamak, sorumlulukları tahsis etmek ve bireysel yöneticilerle karar vermek
3. Performans standartları koymak
4. Belirli hedefleri vermek ve anlaşmak
5. Şirket hedefleriyle birey hedeflerini sıralamak
6. Hedeflere karşı izleyici başarısı için bir yönetim bilgi sistemi kurmak

Bu modelde öncelikle tüm hedeflerin çalışanlar ve yöneticilerin işbirliği içinde gerçekleşmesi söz konusudur. Çalışanlar hangi hedeflerin daha önemli olduğunu bilmek isterler. Performans hedefleri için tanımında belirtilmelidir. Bu şekilde, çalışan daha işe başlamadan işverenin kendisinden ne beklediğini bilir. Bu nedenle ilk kademe yöneticiler bu hedeflere iş tanımlarından sağlanan bilgiler doğrultusunda ağırlık vermelidirler. Hedefler tepe yönetimi kademesinden hedefler hiyerarşisi şeklinde alt kademelere iner. İki temel hedef tipi vardır: iş ve gelişme hedefleri.

İş hedefleri takım, bölüm veya örgütsel hedefleri başarmak için yapılan katkıyı veya başarı sonuçlarını gösterir. Departman veya fonksiyonel düzeyde hedefler, departman tarafından başarılabacak olan hedefleri, amaçları ve belirli bir misyonu ayrıntılarıyla açıklar. Takım düzeyinde ise hedefler, bölüm ve şirket hedeflerini başarmak için takımdan beklenen katkı ve takım hedefleri ile spesifik şekilde ilgili olacaktır. Bireysel düzeyde ise hedefler, işle alakalıdır ve bireyin işine katkıda bulunan önemli görevleri, temel faaliyet alanlarını veya temel sorumluluklarını yansıtır. Kişisel veya öğrenme hedefleri, gelişimsel hedeflerdir.

Çalışanların yeteneklerini, davranışlarını ve performansını geliştirmek için bireylerin öğrenmesi ve yapması gereken şeylerle ilgilidir.

İyi iş hedefleri aşağıdaki gibi olabilir (Özdemir, 2003, s.3-4):

1. Tutarlı; Hedefler, organizasyonun değerleri ve bölüm ve organizasyonel hedeflerle tutarlı olmalıdır.
2. Kusursuz (açıklık ve kesinlik); Hedefler açık ve iyi tanımlanmış olmalı, pozitif kelimeler kullanılmalıdır.
3. Meydan okuma; Hedefler, yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmelidir.
4. Ölçülebilir; Hedefler, nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek ilişkilendirilmelidir.
5. Ulaşılabilir; Hedefler, bireyin yetenekleri dahilinde olmalıdır. Hedefleri başarmak için bireyin kapasitesini etkileyen sınırlamalar dikkate alınmalıdır. Bu sınırlamalar, kaynak eksikliği (para, zaman, araç, diğer insanların desteği vb.), tecrübe ya da eğitim eksikliği ve bireylerin kontrolü dışındaki dış faktörler olabilir.
6. Kabul edilmeli; İlgili hedef üzerinde üst ve ast anlaşmalıdır. Hedef sahiplik sağlamalıdır.
7. Zamanla ilişkilendirilmeli; Hedeflere belirlenen bir zaman sınırlaması içinde ulaşılmalıdır.
8. Takım Çalışmasına Odaklanması; Hedefler bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem vermelidir.
9. Hedefler mümkün olduğunca somut ve ölçülebilir neticelerle ifade edilmelidir.
10. Hedefler yazılı olarak açıklanmalıdır.
11. Hedefler belli aralıklarla değerlendirilip gereken düzeltmeler yapılmalıdır.
12. Her alt hedef, bir üst hedefin aracı olacak şekilde geliştirilmelidir.
13. Hedeflere ulaşmada uygulanacak spesifik planlar belirtilmelidir.
14. Sonuca yönelik olmalı, işin bitiminde ortaya çıkacak sonuç veya ürünü belirtmelidir.

2.1.1.1.3. Oto-Kontrol ve Periyodik Değerlendirmeler

Bu evre, yöneticilerin işlev planlarını uygulaması ve bu uygulama sırasında ortaya çıkacak sapmaları önleyecek önlemleri almaları ile ilgilidir. Yönetici uygulamadan aldığı bilgiler ile verdiği kararların sonuçlarını değerler. Eğer sapmalar varsa bunun nedenlerini araştırır (Gönenli, 1977, s.138). Hedeflere ulaşmak için bir yönetici kendinden bekleneni bildiğinden, belirli zaman içerisinde, kendi dönem performansını kontrol etme imkanına sahiptir. Bu yüzden hedeflere göre yönetim, yöneticilere bu kontroller esnasında hedefler doğrultusunda bir sapma olduğu tespit edilirse hemen düzeltici önlemler alma olanağı tanımaktadır. Bu faaliyetler topluluğu bir yandan yöneticiyi motive edici bir rol oynarken bir yandan da yöneticiye kendi eksikliklerini değerlendirme, dolayısıyla gelişme imkanı vermektedir. Uygulamadan aldığı geri-besleme ile vermiş olduğu kararların sonuçlarını değerleyen yönetici, eğer sapmalar varsa bunun nedenlerini araştırmaktadır. Bu nedenler vermiş olduğu karar ile veya uygulama ile ilgili olabilir. Her iki durumda da yönetici bilgi, beceri, ilişki kurmada yetenek, haberleşme vs. gibi alanlarda kendi durumunu gözden geçirme imkanını elde etmektedir (Koçel, 1993, s.86). Bu sistemin esas varsayımlarından biri olan örgütsel ve yönetsel destek verildiği takdirde çalışanlar hedeflere varacaktır. Çünkü değerlendirilenlerin yöntemin özünden kaynaklanan yüksek motivasyona sahip olma durumları mevcuttur.

Kişilerin kontrole direnç göstermesi için çeşitli nedenler vardır. Yönetici bazı noktaları göz önünde bulundurarak bu olumsuzlukları en alt düzeye indirebilecek bir kontrol sistemi oluşturabilir. Etkili kontrol sistemi için gerekli koşullar şu şekilde sıralanmaktadır: Anlaşılabilirlik, örgütsel yapıya uygunluk, sapmaların derhal bildirilmesi, duruma uygunluk ve yeterlik, esneklik, ekonomiklik ve düzeltici eylemi göstermesi (Can, 1999, s.234-235).

Periyodik değerlendirmeler, amaçlara doğru gidişin değerlemesi ve performansın tüm olarak değerlendirilmesi olmak üzere iki açıdan ele alınabilir. İlk olarak ast ve üst birlikte, astın hedeflerini ve ulaştığı neticeleri değerlendirir.

Bu anlamda bir periyodik değerlemenin en önemli yanı, gerek ast'tan üst'e gerek üst'ten ast'a sürekli bir geriye bilgi akışı sağlanmış olmasıdır.

Nitekim yapılan çeşitli araştırmalar bu şekilde bir bilgi akışının mevcudiyeti halinde, özellikle üst'ten ast'a bilgi akışının varlığı halinde performansın yükseldiğini ve kişilerin tutumlarının değiştiğini göstermiştir. İkinci olarak üst, ast hakkında bir değerlendirme yapar. Bu sonuçlar asta da bildirilir ve aynı zamanda ödüllendirme sistemleri ve eğitim için birer çıktı oluştururlar. Bu süreç, çalışanın amaçlarına ulaşırken uğraştığı sorunlarının tartışılabilmesi yönünden önemlidir. Bu değerlemenin sonucu olarak organizasyonun bütün planlama süreci yeniden gözden geçirilebileceği gibi, yönetici ile ilgili olarak da çeşitli kararlar alınacaktır. Yöneticinin ödüllendirilmesi, terfi, yetiştirme sürecine katılması vs. gibi kararlar bu değerlendirme sonucuna göre verilecektir (Koçel, 1993, s.87).

Geleneksel anlamda görüşme, ilgili çalışana yönelik değerlendirme neticelerinin sözlü iletişimidir. Bu görüşmeler, değerlendirilen kişi tarafından değişik seviyede katılımlarla yapılır. Bütün değerlendirme görüşmelerinin hedefi, çalışanların hangi konumda olup, işlerini ne şekilde yaptığını onlara belirtmektir.

Diğer amaçlar arasında şunlar vardır (Özdemir, 2003, s.6):

1. O anki davranışı cesaretlendirme
2. Çalışandan beklenenin ne olduğunu açıklama
3. Ücret veya terfi kararlarının sonuçlarını iletme
4. Gelecek performans geliştirmesi için planlama yapma
5. Ast-üst ilişkilerini geliştirme

H.Kent Baker ve Philip Morgan'a göre performans değerlendirme süreci iki aşamadan oluşur. İlk aşama değerlendirme aşaması olup, 6 adımdan meydana gelir. Değerlendirme aşamasında, ücret artışı kararları ve gelecek hedeflerin belirlenmesi gibi yönetim için bilgi sağlanır. Değerlendirme görüşmesinde izlenen prosedür şu adımlardan oluşur (Özdemir, 2003, s.6):

1. İlerideki görüşmeyi programlama ve bunun için hazırlanma. Üst ve astın her ikisinin de vaktinden önce astın performansını görüşmesi gerekir.

2. İki yönlü iletişime olanak veren atmosferi yaratmak. Söze karışmayı minimize etmek ve asta kolaylık sağlamak.
3. Görüşmenin amacının ifade edilmesi ile görüşmeye başlama
4. Çalışanın katılımını teşvik etmek. Bir şekilde, çalışandan sözel olarak kendi performansını değerlemesini istemek.
5. Genel performansı tartışmak. Sadece zayıf noktalar üzerinde odaklanmamak.
6. Görüşmeyi özetlemek ve belgelemek. Çalışandan toplantının önemli konularının özetlenmesini istemek. En önemli sonuçları kaydetmek ve her iki tarafında belgeyi imzalamasını sağlamak

İkinci düzey gelişme düzeyidir. Burada üstün rolü bir danışman şekline dönüşmektedir. Üst ve ast performansı geliştirmek için birlikte çalışır. Bu aşama yedi adımdan oluşur:

1. Değerlendirme aşamasındaki 1. ve 4. adımlar tekrarlanır.
5. Gelecek performans hedeflerini oluşturma. Bu belirli hedeflerin oluşturulması ve onları başarmak için planlar yapılmasını içerir.
6. Gelişme planını formüle etme. Buradaki odak, yeni yeteneklerin kazanılması kadar belirli kişisel gelişme ve bölüm hedefleri üzerinedir.
7. Çalışma belgelerini hazırlama. Hedefler ve gelişme planları yazılı hale getirilir.

2.1.1.1.4. Hedeflere Göre Performans Değerleme Yönteminin Avantaj ve Dezavantajları

Hedeflere göre yönetimin temel özellikleri şunlardır (Özdemir, 2003, s.8):

- Ast üst bir araya gelir, kişinin ana vazife ve sorumluluk alanı hususunda görüş birliğine varıp bunları listelerler.
- Birey üstüyle işbirliği içerisinde şahsi hedeflerini tayin eder.
- Ast ve üst performans değerlendirme ölçüleri üzerinde görüş birliğine varır.

- Her yıl ast ve üst beraber tespit edilmiş hedeflere ulaşım seviyesini değerlendirirler.
- Üst destekleyici rolü yüklenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar.
- Değerlendirme sürecinde üst yargılayıcı rolden ziyade, çalışana hedeflerine varması yönünde yardımcı rol yüklenir.
- Süreç kişisel özelliklere değil, varılan sonuçlara yoğunlaşır.

Hedeflere göre performans değerlemesinin avantajları şunlardır (Özdemir, 2003, s.9):

1. Yöntem; işletmelerde çalışanların güçlerini israf etmeden temel hedefler doğrultusunda kullanmalarını sağlar.
2. Yöneticilerin ve çalışanların motivasyonlarını artırıp, oto-kontrole imkan tanıyarak kendilerini geliştirmelerini sağlar.
3. Yetki devrini kolaylaştırır.
4. Yenilik, esneklik ve takım çalışması arasında bir uyum sağlar.
5. Yöneticilerin değerlendirmelerinde objektif bir ölçme yöntemi sağlar.
6. Daha adil bir ödüllendirme sistemi ve terfi planları geliştirmede yardımcı olur.
7. Çalışan ve değerleyici değerlendirme sürecine beraber katılırlar.
8. Değerlemenin odağında çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik hedefler vardır.
9. Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Oysa bu sistemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, böylece çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir.
10. İşgörenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır. Performans değerlemesi bireylerin bütüne yaptığı katkıyı yansıtacaktır.
11. İşgörenin işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacını canlandırır.
12. Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir.
13. Ara basamak yöneticilerin gelişimine yardımcı olabilir.

14. Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.
15. İyi uygulandığı zaman bireysel hedefleri örgüt hedefleri içine dahil eder. Bölüm ve birim hedefleri bütünün bir parçasıdır.

Bunların yanı sıra,

- a. Tüm çalışanların katılımıyla gerçekleştiği için örgüt amaçlarını başarmada motive edici bir unsurdur,
- b. Birlikte belirlenen hedeflere ulaşmada, çalışanların davranışlarını olumlu yönde değiştirmelerine neden olmaktadır,
- c. Bu yaklaşımla gerçekleştirilen performans değerlemesi, çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının da daha doğru ve gerçekçi şekilde belirlenmesine olanak sağlamaktadır,
- d. Amaç veya hedeflerin ölçülebilir ve karşılıklı etkileşimle katılımcı bir şekilde belirlenmiş olması, performans değerlemesindeki yanlış değerlendirme hatalarını da önemli ölçüde azaltmaktadır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.233).

Hedeflere göre performans değerlemesinin dezavantajları ise şunlardır (Özdemir, 1993, s.10):

1. Hedeflere göre yönetim yüzünden dikey koordinasyon kolaylaşırken bölümler arası olan yatay koordinasyon güçleşebilir.
2. Bölümün ve çalışanın hedefleri arasındaki uyumsuzluk dikey koordinasyonu da zorlaştırabilir.
3. Bölümler arası sık sık görüşmeler ve raporlamalar nedeniyle zaman kaybına ve bürokrasiye neden olabilir.
4. Planlamaya karşı isteksiz olan yöneticiler için uygun bir yönetim tekniği değildir.

Yararlarına karşılık, amaçlara göre yönetim her yönetim sorununa çözüm bulan bir yaklaşım değildir.

Bazen sistemin yapısından gelen nedenlerle, bazen de sistemin uygulandığı organizasyonun yapısından ve uygulayıcılardan gelen nedenlerle amaçlara göre yönetim belirli yönlerde sınırlı kalmaktadır, veya yeni sorunlar yaratmaktadır. Koçel, bunları aşağıdaki gibi özetlemiştir (Koçel, 1993, s.90):

- ❖ Amaçlara göre yönetimin başarısı büyük ölçüde tepe yönetiminin katkı, destek ve isteğine bağlıdır. Tepe yönetiminin ciddi olarak desteklemediği, uygulanmasını “Personel Müdürlüğü”ne bıraktığı bir amaçlara göre yönetim başarılı olmayacaktır.
- ❖ Amaçları belirlemedeki açıklık amaçlara göre yönetimin başarısını etkileyen diğer bir faktördür. Ancak bazen amaçların kantitatif olarak ifadesinin güçlüğü, kişisel amaçlarla organizasyon amaçlarının birbirine ters düşmesi veya fonksiyonel alanlarda çalışan organizasyon mensuplarının her konuyu sadece kendi uzmanlık alanları açısından ele almaları nedeniyle ortaya çıkan çelişkiler amaçlara göre yönetimin başarısını olumsuz olarak etkilemektedir.
- ❖ Amaçlara göre yönetim bazı örgütsel ve yönetsel değişiklikleri ön görmektedir. Bunların başında da yetki devri gelmektedir. Yetki devrinin olmadığı ve yöneticinin kendi faaliyetlerini kontrol için gerekli bilgiyi alamadığı durumlarda amaçlara göre yönetim kendinden beklenen yararları sağlayamayacaktır. Özellikle otoriter yöneticilerin amaçlara göre yönetime sadece bir yönetime katılma aracı olarak bakmaları astları gizli (pasif) direnişe yöneltmektedir.
- ❖ Amaçlara göre yönetim amaçlara aşırı önem verip, bunlara nasıl ulaşıldığını ve uzun vadeli kararlar almayı ikinci plana itebilir. Bu ise yöneticileri “amaçlar araçları meşru kılar” uygulamasına yönlerebilir.

- ❖ Amaçlara göre yönetim ile ilgili olarak en çok öne sürülen sakınca yazışma ve raporların artışıdır. Sürekli toplantılar, rapor hazırlama, tablo düzenleme vs. gibi faaliyetler yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını alabilir. Hatta daha ileri gidildiğinde amaçlara göre yönetimin amaç ve ruhu ortadan kaybolup toplantı düzenlemek, toplantılara katılmak ve rapor hazırlamak başlı başına bir amaç haline gelebilir.
- ❖ Amaçlara göre yönetim maddi ve manevi açılarından masraflı bir sistemdir.
- ❖ Yöneticilerin, sürekli olarak amaçlara göre yönetimin amaçlarına göre değerlendirilmesi, ödüllendirilme ve ödüllendirilmemelerinin amaçlara ulaşma derecelerine bağlanması yöneticiler üzerinde bir çeşit sürekli baskı yaratmaktadır. Bunun ise sistemin ana özelliklerini yok edici bir etki yarattığı ileri sürülmektedir.

Bu yöntemin bir diğer dezavantajlı tarafı da hedefin ne kadar başarıldığının yanında nasıl başarıldığına önem verilmemesi ve bunun göz ardı edilmesidir. Eğer bir satış yöneticisi istenen satış düzeyine yasal olmayan metotlarla ulaşıyor ise bu organizasyona zarar verebilir. Bu gibi durumların olabilme potansiyeli üstlerin astlarını daha fazla izleme mecburiyetini meydana getirmiştir. Yönetimsel davranışı değiştirmek için ümit verici bir yaklaşım hedef kurma ile kombine olarak geri-beslemenin kullanımıdır.

2.1.1.2. Performans Yönetim ve Sistem Uygulamalarında Yönetim Ekibinin Rolü

Liderlik ve işletme yöneticiliği niteliklerini kendisinde uygun bir şekilde birleştirebilen bir kimse, başarılı bir yöneticidir. Bu konuda yapılan bir araştırma, bir yönetici veya üstte bulunması gereken yetenek ve nitelikleri şöyle tespit etmiştir (Özgen, 1989, s.26-27):

- ❖ İnsanları tanımak
- ❖ Objektif olmak ve objektif kalmak

- ❖ Kendine güvenmek ve kararlı olmak
- ❖ Yerinde kararlar alabilmek
- ❖ Cesur olmak
- ❖ İnisiyatif sahibi olmak
- ❖ Sorumluluk duygusuna sahip olmak
- ❖ İradesi kuvvetli olmak
- ❖ Bilgili olmak yanında yaratıcı olmak.

Yönetici, bir taraftan kendi sorumlu olduğu birimin performansına ulaşmasını sağlarken, diğer taraftan da birlikte çalıştığı kişilerin bireysel hedeflerini gerçekleştirmesi için gerekli desteği verir. Bu aşamada yöneticinin koçluk becerisi devreye girer. İletişim, olumlu veya olumsuz geri bildirim yapma, takdir ve teşvik, motivasyon yönetimi gibi yetkinlikler bu aşamada değerlidir.

Değerlendirmeleri planlayan ve yürüten liderde bulunması gereken üç özellik güdüleme yeteneği, yetkinlik ve bağımsız kalabilme özellikleridir. Değerlendirme liderinin azmi ve isteği saygın, güvenilir bir değerlendirmenin yapılmasında köşe taşlarından birisini oluşturmaktadır (2003, <http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/argedeg/nitel.html>, ziyaret tarihi: 27.10.2003). Değerlendirme sonucu ortaya çıkan tavsiyelerin dikkate alınıp alınmadığı ya da hayata geçip geçmediği izlenmelidir.

Yönetici, diğer iş birimleriyle performansını etkileyen sınırları da yönetir, iletişim netliğini ve çeşitli iş gruplarının performans bütünlüğünü de sağlar (Germirli, 2003, s.19).

Performans sisteminin amacına ulaşabilmesi için sürekli bilgilendirme esastır. Hedeflere ulaşmada kaydedilen ve karşılaşılan düşük performans örneklerinin değerlendirilene iletilmesi, değerlendirilen için çok önemlidir. Performans izleme yöntemi doğrultusunda, herkes bir başkasının performansını izleyerek bilgi verebilir. Zamanında verilen geri bildirim, performansın zamanında artırılmasını, kötü performansın düzeltilmesini, iletişim kanallarının açılmasını, motivasyonun artmasını sağlar ve dönemin sonunda yapılan değerlendirme toplantılarında sürprizi engeller.

Etkin bir performans yönetimi için yöneticilerin; hedef ve yetkinlik belirleme, performans değerlendirme görüşmesi yapılandırma, geri bildirim alma ve verme, davranışsal ikili görüşme yapma, görüşme sonuçlarını değerlendirme gibi konularda kendi yetkinliklerini geliştirmeleri gerekir.

Performans değerlendirmesi sürekli izlenen bir süreçtir. Birbiriyle örtüşen çalışan rolleri, hedef ve yetkinlik olarak ifade edilen beklentiler, değerlendirmenin zeminini oluşturur. Yöneticiler ve çalışanlar değerlendirmeye hazırlık yaparken, başarıları; beklentilere, gelecekteki hedeflere, performansa ve gelişim planlarına göre değerlendirirler.

<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp> PRI=242 & SAYI=12 (ziyaret tarihi: 28.10.2003) sitesinde değerlendirme görüşmesi sırasında yöneticinin aşağıdaki uygulamaları yapması gerektiği belirtilmektedir.

- Değerlendirilenin konuşmasını teşvik eder,
- Etkin dinleme yapar,
- Kapsamlı düşünme ve çözümleme olanakları yaratır,
- Kişiliği değil, performansı analiz eder; değerlendirilenin nasıl biri olduğuna değil, ne yaptığına odaklanır,
- Tek tek olayları ya da yakın zaman durumlarını değil, tüm değerlendirme dönemini göz önüne alır,
- Değerlendirileni hazırlıksız yakalamaz; performans problemleri, ortaya çıktığı zaman tanımlanmış ve çözümlenmiştir,
- Başarılar takdir edilir ve güçlü yönler vurgulanır,
- Görüşmeyi, üzerinde anlaşmaya varılmış eylem ve izleme planlarıyla olumlu biçimde bitirir.

Performans değerlendirme süreci, "talimat veren" rolünden "geliştiren" rolüne doğru değişen yönetici tarzının uygulanmasında yöneticilere değerli bir araç sunmaktadır. Ne var ki bu aracın etkin kullanılabilmesi, çalışanların performansından ve gelişiminden sorumlu olan yöneticinin performansı yönetme konusundaki yetkinlik düzeyine bağlıdır (Baltaş, 2002, s.24).

Yönetmel yetkinlikleri, liderlik rolünün gerektirdiği; yeni vizyon ve strateji oluşturma, ilişki yönetimi, karar alma, risk yönetimi, planlama ve koordinasyon, takım kurma, değişim yönetimi, analitik düşünce, stres yönetimi gibi yetkinlikler olarak tanımlayabiliriz. Yetkinliklerin değerlendirilmesinde, psikometrik testlerden, ayrıca şirketin uyguladığı farklı insan kaynakları sistemlerinden yararlanılmaktadır. Bu uygulamalar verimlilik artırımına yönelik kişinin performansına odaklıdır. Performans değerlendirme sistemleri sadece yetkinliklerin değerlendirilmesi için kullanılmamakla beraber, kişilerin yetkinlikleri ile ilgili bilgi almada elverişli sistemlerdir.

Kişinin mevcut yetkinliğini ölçerken aldığı "sonuçların" yanında, o yetkinliği tanımlayan "davranışsal göstergeleri" sergileyip sergilemediğine de bakmak gerekir. Bunun için; elde edilen sonuçların analizi, tutum ve davranışların gözlemlenmesi, kritik olaylar karşısındaki tavrının incelenmesi, kendisiyle ilgili düşünce, başkalarının o kişi ile ilgili düşünce ve görüşleri, yüz yüze görüşmeler ve testler kullanılabilir (<http://skgk.beykent.edu.tr/YETKINLIK.htm>, ziyaret tarihi: 20.10.2003).

Yetkinlik geliştirme çabalarında rol oynayan taraflar üç temel grupta incelenebilir (<http://skgk.beykent.edu.tr/YETKINLIK.htm>, ziyaret tarihi: 20.10.2003):

1. Bireyin kendisi: Yetkinlik geliştirme öncelikle bireyin öğrenme arzu ve becerisine bağlıdır.
2. Yönetici: Yönetici öğrenme kaynaklarının seçiminden kazanılan bilgi ve becerilerin yaşama geçirilmesine kadar her aşamada çalışanı yönlendirmeli, rehberlik etmeli ve desteklemelidir.
3. Kaynaklar: Hem eğitimden, örnek alma ve deneyim olanaklarına kadar gerekli kaynakların sağlanması hem de bunların ihtiyaçlara uygun olması gerekir.

Ernst&Young İnsan Kaynakları Danışmanı Damla Zaimler'in 10.04.2003 tarihinde <http://www.insankaynaklari.com> sitesinde yayınlanan "Türkiye'nin Yöneticileri ve Çırtayı Yükseltmek" adlı makalesinde; bir satış yöneticisi ile yapılan görüşmede, çalışanları nasıl motive ettiği, çalışanların kişisel sorunları ile nasıl ilgilendiği, bir başka deyişle nasıl ağabeylik / ablalık yaptığı ile ilgili hikayelerin

paylaşıldığına, yabancı bir yönetici ile benzer bir görüşmede ise, ilk odaklanılan noktanın aldıkları kritik kararlar olduğuna değinilmiştir.

Yabancı yöneticiler şirket bütününe etkileyen bir kararı nasıl aldıklarını, kararın artılarını ve eksilerini nasıl analiz ettiklerini, finansal bakış açılarını nasıl kullandıkları hakkında pek çok başarı hikayesini paylaşmıştır. Türk yöneticilerin genellikle kararları alırken, yabancı yöneticiler kadar analitik yaklaşımları kullanmadan mantıklarının yanı sıra duygusal yaklaşımları da dikkate aldıkları göze çarpmaktadır. Türk yöneticilerin bir diğer farklılıkları ise karar almaktan çekindikleridir; bu nedenle birçok fırsatın kaçırıldığı veya zamanında harekete geçilmediğine dair örnekler belirlenmiştir.

Gallup'un yaptığı kapsamlı bir araştırmada çalışanlar; "kendilerinden beklenenler net bir şekilde açıklandığında", "iyi bir çalışma ortamı hazırlandığında", "güvene dayalı ilişkiler kurulduğunda", "önemsendiklerinde" ve "kendilerine yatırım yapıldığında"; diğer bütün etkenleri umursamadan yüksek derecede memnun olacaklarını ifade etmişlerdir (Zaimler, 2003, s.4).

CLC tarafından yayınlanan ve 52 uluslararası şirketin yöneticilik yetkinlikleri incelenerek yapılan bir araştırmaya göre şirketlerde en çok rastlanan yetkinlikler yüzdeler bazında aşağıda sıralanmıştır (Corporate Leadership Council, 1997):

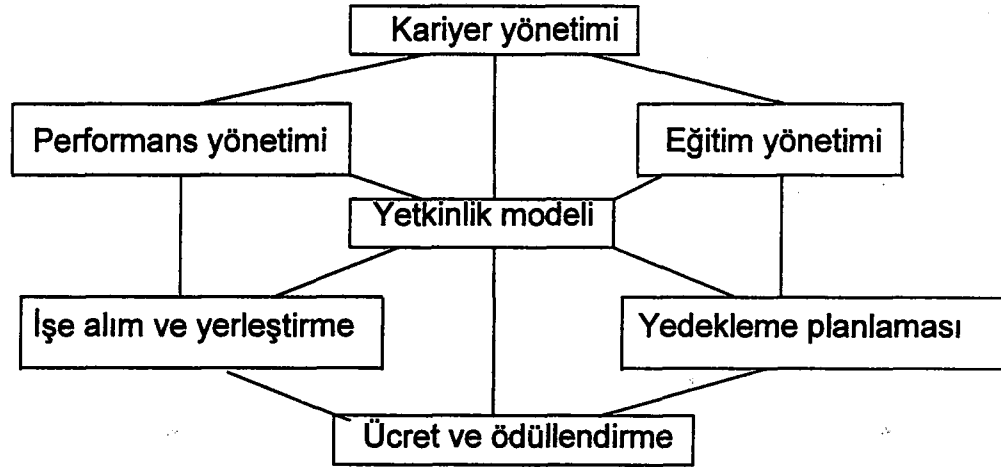
- Sonuç odaklılık (%83)
- İnsan gelişimi (%71)
- Bütünsel ve Kavramsal Düşünce (%64)
- Takım oyuncusu olma (%62)
- Esneklik (%58)
- Güvenilirlik ve dürüstlük (%58)
- Gelişim/öğrenme odaklılık (%54)
- Stratejik düşünme (%54)
- Vizyon ve yön belirleme (%53)
- Yüksek performans ortamı yaratma (%51)

Yöneticilerden beklenen özelliklerin büyük bir kısmı ortak olsa da; bazı kritik yönetici özellikleri farklılaşmaktadır. SHRM tarafından yapılan bir araştırmaya göre öne çıkan yöneticilik özellikleri; "şirketlerin büyüklüğüne", "coğrafyalarına" ve "sektöre" göre değişiklik göstermektedir (SHRM Research 2002, <http://www.shrm.org>). Şirketlerin sayısal büyüklüklerine bakıldığında, az sayıda çalışan bulunan şirketlerde, yöneticilerin teknik özelliklerinin olması istenmektedir. Büyük ölçekli şirketlerde ise daha çok yönetsel deneyimlerine dikkat edilmekte, örneğin çalışanları geliştirme gibi özellikler daha ön plana çıkmaktadır. Şirketlere göre farklılaşan özellikleri bulmak ve yöneticileri bu doğrultuda geliştirmek şirketlerin doğru alanlara odaklanmalarını ve başarıyı daha çabuk yakalamalarını sağlamaktadır.

Yetkinlik, kurumun üstün performansa ulaşabilmesi için çalışanından sahiplenmesini beklediği bilgi, beceri ve kişilik özellikleridir. Kişinin yetkinlikleri ile kurumun ve işin gerektirdikleri arasındaki uyum derecesi ne kadar iyi olursa, performans ve iş tatmini de o derece yüksek olacaktır. Eğitim ve değerlendirmenin başarılı olabilmesi için, yöneticilerin çalışanlara performans seviyelerini artırmada yardım etmeleri ve öğretmeleri gerekmektedir.

İşe alımlar artık yetkinlik bazlı yapılmakta, "yetkinlik bazlı mülakat teknikleri" eğitimleri yöneticilerin gündeminde yerini almaktadır. Çalışanların performansı sahip olunan yetkinlikler ile pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler arasındaki farkın ölçülmesi yolu ile takip edilmekte, aradaki farkın kapatılmasına dair çalışanların gelişimleri planlanmakta ve kariyer planları bu yönde yapılmaktadır.

Performans sistemlerinde yaşanan en büyük sorunlardan biri genellikle yetkinliklerin ölçülmesi ve değerlendirilmesiyle ilgilidir. Objektif ve ölçülebilir kriterler konulamadığında yöneticiyle yetkinliklerin değerlendirilmesi hususunda sorunlar çıkabilmektedir (Altıntaş, <http://www.finanskulup.org.tr/etkinlikler/030522.htm>, ziyaret tarihi: 20.10.2003). Performans değerlendirme sistemini oluşturmada ilk adım mevcut sistemin amaç ve hedeflerinin ne olacağını saptamaktır.



Şekil 2.2 Yetkinlik Modeli

Kaynak: Çörtelekoğlu, 2003, <http://www.insankaynaklari.com>, ziyaret tarihi: 30.12.2003

Yetkinliklerin yararının görülebilmesi için örgütte doğru bir yetkinlik modelinin kurulması gerekmektedir. Doğru bir yetkinlik modelinin kurulabilmesinin koşulları şunlardır (Çörtelekoğlu, 2003, <http://www.insankaynaklari.com>, ziyaret tarihi: 30.12.2003):

- ❖ Yetkinliklerin şirketin vizyon, misyon ve stratejilerinden yola çıkılarak tanımlanması,
- ❖ Şirkete özel olması, şirketin kendi çalışanlarından beklediği mükemmel ve gözlemlenebilir davranış özelliklerini tarif etmesi,
- ❖ Tüm yetkinliklerin ve bu yetkinliklere ilişkin her bir davranış ifadesinin yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından bilinmesi, anlaşılması ve benimsenmesi.

2.1.1.2.1. Yöneticinin Performans Değerlendirme Sürecinde Yaptığı Hatalar

Performans değerlendirme sürecinde yaşanan sorunların bir kısmı, değerlendirme sistemine karşı olumsuz tepkilerden, bir kısmı ise, değerlendirmelerde yapılan hatalardan kaynaklanmaktadır.

Yöneticilerin değerlendirmeyi formalite olarak yapılması gereken bir insan kaynakları bölümü talebi olarak görmesi ve kendi işlerinin bir parçası olarak görmemeleri, en yaygın tepkilerdir (Bayar, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=17>, ziyaret tarihi: 21.10.2003). Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi genelde yöneticilerin görevidir. Bu tür değerlendirmelerin yapılması, çalışanların sahip olduğu davranışlarının gözlenmesi ve belirli ölçütlere göre çalışanlarla ilgili bilgilerin sistematik olarak toplanmasını gerektirir. Bu da yöneticilerin bilgi ve becerileri ile yönetsel sisteme bağlıdır. Ancak yöneticiler ve çalışanlarda performans değerlendirmeye karşı bazı olumsuz tutumlar bulunmaktadır.

Yöneticilerin performans değerlendirmeye olumsuz bakmalarının nedeni, değerlendirmenin doğal görevleri arasında olduğunu kabul edememe, değerlendirmede başvurulacak performans ölçütleri hakkında bilgi sahibi olmama ve beceri yoksunluğudur.

Performans değerlendirme, bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmadığı takdirde bazı sorunlara yol açar. Öncelikle, değerlendirme sürecinde gerçeklerin ortaya çıkarılmasından sonra adeta bir yargılama ve hüküm verme söz konusudur. Performans standartları, her iki taraf için aynı görülecek şekilde belirgin olmadığından subjektif değerlendirmelere yol açar. Sonuçlara nasıl ulaşıldığından çok neye ulaşıldığı üzerinde durulur. Süreç, çok fazla eleştirilir. Performans Yönetim Sistemlerinde amaç, çalışanların sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratmaktır. Performans Yönetim Sistemi, bir organizasyonda performans planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman, motivasyonu yükselten bir ortam oluşacağını kabul eder.

Yönetici, bir yandan görüşme yetkinliklerini geliştirmeli, bir yandan da bazı yaygın hatalardan uzak durmalıdır (<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=240&SAYI=12>, ziyaret tarihi: 21.10.2003):

1. Nesnel ölçütlerden çok ilişkisel boyutun önde olduğu, uyuşmazlıklar karşısında yüzleşmekten kaçınılan kuruluşlarda "Bu bize uymaz" yaklaşımına çok sık rastlanır.

2. Performans yönetimi süreci içinde, performans değerlendirmeye gereğinden odaklanmak diğer bir sorundur. Çünkü değerlendirme kesintiye uğramadan ve etkin iletişimle gelişen sürecin son durağıdır. Yılda bir değerlendirmeden çok, performans geliştirmeye zaman ayrılmalıdır.
3. Çalışanların performanslarını karşılaştırmak, rekabet ve sürtüşmeye neden olur, çalışma hevesini kırar, ekip çalışmasını engeller.
4. Performans, suçluyu bulmak için değil, performansı geliştirmek için değerlendirilir. Performans değerlendirmesinin amacı, yönetici ile çalışanın beraber, en iyi çözümü bulmak amacıyla bir arada çalışmalarını sağlamaktır.
5. Hatalardan biri değerlendirme formunun nesnelliğine fazla güvenmektir. Formlar, performans değerlendirmeyi kolaylaştırır. Sadece formlar tek başına nesnel değerlendirme güvencesi olmazlar.
6. Performans değerlendirmesi ücretlendirmeye bağlı değilse, bir çok yönetici değerlendirmeden vazgeçmektedir. Çünkü onu çalışanı geliştirmek için değil, ücret artışı ve terfilere dayanak olarak kullanma eğilimindedir.
7. Önemsiz ayrıntılara odaklanmak bir diğer hatadır. En önemsiz özellikler en kolay ölçülebilenlerdir. Buna örnek; çalışanı "üç çalışta telefona cevap vermek" üzerinden değerlendiren yönetici verilebilir. Burada yönetici müşteri hizmetindeki gerçek kaliteyi gözden kaçırmaktadır.
8. Tüm çalışan ve tüm işlerin standart biçimde değerlendirilebileceğine inanmak da hatalardan biridir. Her çalışan farklıdır, bazıları geri bildirim gereksinim duyar, bazıları iletişime ihtiyaç duyar. İşler de farklılık gösterir. Yöneticiler, değerlendirilenin ve işin özelliklerine dikkat etmelidirler.

Performans değerlendirmelerinde sıklıkla yapılan hatalar genellikle aşağıdaki şekilde olmaktadır (Schuler, Jackson, 1996, s.76-105):

1. **Halo ve Horn etkisi:** Çalışanın, belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısı sebebiyle, genelde "olumlu" ya da belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısızlığı nedeniyle, genelde "olumsuz" değerlendirilmesidir.

Yöneticinin elemanını, belli bir işteki mükemmelliğe bakarak olduğundan yüksek değerlendirmesine halo etkisi, bir eleman bütün yönlerde başarılı olmasına rağmen, bir yönde etkili değilse, bu yönün öne sürülmesine horn etkisi denir. Bundan kaçınmak için, değerlendirme yaparken somut örneklerin üzerinden gitmelidir. Değerlendirmeler, kanıtlarla desteklenebilirse objektif olacaklardır.

2. **Yüksek Değerlendirme:** Yöneticinin, tartışmadan kaçındığı için, çalışanı olduğundan daha yüksek değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Bu durum yöneticinin, çalışanları tarafından sevilme istenmesi, suçlayıcı olmak istememesi, çalışanlarını daha başarılı göstermek ve onları motive etmek istemesi ve genelde kuruluştaki standartların çok düşük olmasından oluşabilir. Bu durumda hoşla gitmeyecek performans yönlerinin tartışılması gerekliliği saklanır, gerçekler görmezlikten gelinir ve ilerleme için doğru geri beslemenin önemli olduğu hatırlanmaz.
3. **Düşük Değerlendirme:** Yöneticinin, gerçek başarı düzeyini dikkate almadan, çalışanı olduğundan daha düşük değerlendirmesidir. Bu eğilim deneyimsiz olan ve performansı etkileyen faktörlerin tam anlamıyla farkında olmayan, kendine az güveni olan ve kendisi de düşük değerlendirme alan yöneticilerde görülür. Katılık, çalışanları hak ettiklerinden daha düşük değerlendirme eğilimidir. Performansı küçümseyerek, çalışanların hata, zayıflık eksikliklerine dikkat çeker. Çalışanları küçük düşürdüğünden gelişme heveslerini kırar. Ayrıca, kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak gösterme hevesi ve kuruluştaki standartların çok yüksek olması da bu değerlendirmelerde etkindir.
4. **Ortalama Değerlendirme:** Bazı yöneticilerin, tüm çalışanları ortalamada gösterme eğiliminde olması, gerçekte performans değişse dahi, uçlarda (çok düşük veya çok yüksek) değerlendirme yapmaktan kaçınması durumudur. Genelde, kendisine bağlı olan çalışan sayısı fazla ve onların performansını yakından gözlemleme olanağı bulamayan yöneticiler, bu tarz değerlendirme yapma eğiliminde olurlar.

5. **Geçmişte Oluşan Olaydan Etkilenme:** Yöneticinin, performans değerlendirme döneminin başlarında veya sonlarında olmuş olumlu veya olumsuz olayı göz önüne alarak, çalışanın performansını genel performansını da bu olay yönünde değerlendirmesidir.
6. **Kontrast Etkisi:** Değerlendirme kriterlerinin net olmadığı ya da sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda kontrast hataları oluşur. Performansı düşük bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performanslı biri "çok başarılı" algılanırken, performansı yüksek biri ile kıyaslanan, ortalama performanslı çalışan "çok başarısız" algılanır. Spesifik değerlendirme kriterleri tanımlanmalı, çalışanlarının performanslarını birbirleriyle karşılaştırmaksızın, tanımlanan kriterler yönünde değerlendirme yapılmalıdır.
7. **Pozisyonundan etkilene:** Bazı yöneticilerin, değerlendirdikleri kişinin pozisyonundan etkilenecek, örgütte çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki çalışanları yüksek, görece önemsiz sayılan iş ve pozisyonlardaki çalışanları düşük değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Bu tip hatalar, sistemde, her işten beklenenlerin, değerlendirme kriterlerinin net olarak tanımlanması ile engellenebilir.,
8. **Tek Ölçüt:** Bir elemanın yaptığı iş tipik olarak birkaç görevden oluşup, iş tanımlarında bunlar sıralanır. Yönetici bütün değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırır, bu durum ortaya sorun çıkarır. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmiş olması gerekirken, bu yönetici sadece bir göreve (en göze çarpan) ilişkin tek bir ölçütle yetinir.

Yöneticilerin, başarılı ve etkili olabilmeleri için aşağıdaki hususların olması gerekmektedir (Çelebi, 1987, s.49-50):

1. Yönetim fonksiyonlarını iyi anlamaları ve doğru uygulamaları,
2. Yöneticilik rollerini tam olarak yerine getirmeleri,
3. Yöneticilik yeteneklerine sahip olmaları,
4. Örgütün kültürüne, yapısına ve içinde bulunduğu koşullar ile personelin niteliklerine göre demokratik veya otokratik liderlik biçimlerinden uygun olanını benimsemeleri,

5. Örgütün amaçları ile kendi görevlerinin amaçlarını açık ve net bir şekilde anlayarak işlerini planlı bir biçimde başarıyla sürdürebilmek için süreli hedefler belirlemeleri,
6. Değişen koşullarda kendilerini sürekli olarak yenilemeleri gerekmektedir.

Performans değerlendirme, tek başına bir insan kaynakları yönetimi aracı şeklinde kullanılmamalıdır. Her yönetici, kendi yönetimindeki çalışanların yeteneklerini ve iş üzerindeki başarılarını bilmek ister. Yönetici çalışanı işe alırken, ona maaşını verirken ve gelişmesini planlarken onun yeteneklerini doğrudan ya da dolaylı değerlendirmektedir. Ancak, bu değerlendirme belirli bir sistem içinde yapılmalıdır.

Yöneticiler, değerlendirme sürecini zaman alıcı bulurlar ve kendi yoğun işleri arasında buna zaman ayırmak istemezler. Bu tür tepkileri bertaraf etmek için, aşağıda belirtilenlerin yapılması faydalı olacaktır (Bayar, 2002, s.1):

1. Bu tür tepkiyi ortadan kaldırmak için ilk olarak, sistemin kurulması aşamasında yer almalıdır. Değerlendirme sistemi kurulurken, kuruluştaki bazı yönetici ve/veya çalışanlar, insan kaynakları bölümü tarafından dahil edilmeli, sistem hakkındaki görüş ve önerileri dikkate alınmalıdır. Böylece, çalışanların sisteme olan güvenleri artacak ve kurulan sistemi benimsemeleri kolaylaşacaktır. Özellikle yöneticilerin, bu şekilde, kurulan sistemi çok daha kolay sahiplendikleri görülmektedir.
2. Yöneticilerin, performans değerlendirme sisteminin amacının bilincinde olmaları gereklidir. Sistemin amacının, çalışanların performanslarını takip ederek geliştirmek ve böylece hedeflere ulaşılmasını sağlamak olduğu yöneticilere açıkça anlatılmalıdır. Bu sayede yöneticiler, kendi bölümlerinde iyi sonuçlar elde edeceklerini anlayabilir, yapılan değerlendirmeler ile iş sonuçları arasındaki ilişkiyi somut olarak görebilirler.
3. Yöneticilerin, değerlendirme görüşmelerinde, çalışanları ile birebir görüşme yapmaktan çekinmeleri ve geri bildirim ne şekilde vermeleri gerekeceği hususunda bilgili olmamaları, kurulan sisteme tepki gösterme nedenlerindendir.

Bu duruma genellikle, açık değerlendirme sistemlerinde; değerlendiren ve değerlendirilen kişinin karşılıklı görüşmesi şekliyle yapılan ve değerlendirme formunun doldurulduğu sistemlerde, karşılaşılabılır. Bu tür bir sistem kurulmadan önce yöneticilerle iletişim, geri bildirim verme ve alma becerilerini geliştirecek eğitimlerin mutlaka verilmesi gerekmektedir.

2.1.1.2.2. Çalışanların Hataları

Çalışanların performans değerlendirmeye karşı olumsuz tutumlarının nedeni; değerlendirme sistemi ve değerlendirmeyi yapacak kişiler hakkında şüphe duyulması, öznel değerlendirme ölçütlerinin bulunmaması, değerlendirme sonucunda çok az şeyin değişeceği düşüncesi, bireyin kişiliğinin mi yoksa başarısının mı değerlendirileceği gibi konularda duyulan şüpheler olarak sıralanabilir (Timur, 1983, s.7-9). Değerlendirmelerde öznellik sorunu azaltılmadığı takdirde, çalışanların, sistemi bir iltimas ve kayırcılık aracı olarak görmeleri ve göstermeleri, kuruluşlarda önemli bir huzursuzluk kaynağı yaratmaktadır.

Çalışanların payına düşen hatalar şunlardır (<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp> PRI=240 & SAYI=12, ziyaret tarihi: 21.10.2003):

1. Çalışanlar, özellikle olumsuz geri bildirimleri, kişiliklerine tehdit olarak algılar. Yüzleşmek çoğu kez iyi giden ilişkileri bozar. Aslında işe odaklı geri bildirim, çalışanın performansını geliştirir.
2. Performans değerlendirmenin amacı, hem çalışanı hem de yöneticileri sürekli geliştirmek, iş başarısını zorlayan engelleri bertaraf etmektir. Kimi çalışan formlarda takılıp kalır. Oysa bunlar sadece çalışmayı takibe yarayan kayıtlardır.

3. Çalışan kendi performansını objektif bir şekilde gözden geçirerek, performans değerlendirmesine hazırlanmalıdır. İş tanımı ve sorumlulukları, kendisinden beklenenleri inceleyerek, güçlükleri ve engelleri belirlemek değerlendirmenin amaca ulaşmasını sağlar. Oysa bir çok çalışan önceden hazırlık yapmaz.
4. Çalışan, savunmacı tavır alırsa, değerlendirme için olması gereken diyalog engellenir. Çalışan görüşlerini dile getirirken savunmacı ve duygusal olmamalı, sakın ve olgulara dayalı şekilde yapmalıdır.
5. Yıl boyu iletişim kurmamak da bir hatadır. Çünkü çalışanların, yalnız yıl sonu değil, yıl boyu çalışmalarının nasıl değerlendirildiğini bilmeye ihtiyaçları ve hakları vardır. Yönetici ile çalışan arasında devamlı iletişim kurmak her ikisinin de sorumluluğudur. Çalışanın yöneticiden kendi performansıyla ilgili görüşlerini talep etmesi faydalı olacaktır.
6. Çalışan tek taraflılığa izin vermemelidir. Performans değerlendirmesi, her iki taraf sürece aktif şekilde katılırsa, kendi konumlarını ve fikirlerini açıkça ifade edebilirse iyi sonuç verir. Değerlendirme görüşmesi, çalışan için performansını geliştirmek üzere yapmayı düşündüğü değişiklikleri dile getirme zamanıdır.
7. Çalışan değerlendirmeyi zam almaya bağlamamalıdır. Ücret artışlarını değerlendirme sonuçlarına bağlayan kuruluşlarda, çalışanlar ve yöneticiler karşı karşıya gelir. Çalışanlar "kazanç"a odaklanır, eksik ve hatalarını gizlerler. Ancak amaç performansı geliştirmek olmalıdır.

Ayrıca, tüm çalışanların verdiği bir tepki, değerlendirme sisteminin önemsenmemesidir, çünkü çalışanlar sonuçların kullanılmadığını düşünürler veya kendilerine ne şekilde yansıdığını bilmezler. Performans değerlendirmesi sonuçları, eğitim, kariyer, ücret yönetimi gibi diğer insan kaynakları sistemlerinde kullanılıyor olmalı ve değerlendirme sonuçlarının diğer sistemlere olan etkisi konusunda, çalışanlar net bir şekilde bilgilendirilmiş olmalıdır (Bayar, 2002, s.3).

2.1.1.2.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Performans Yönetiminde Yaptığı Hatalar

İnsan kaynakları bölümünün hataları da vardır (<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp> PRI=240 & SAYI=12, ziyaret tarihi: 21.10.2003):

1. Kırtasiyeciliği ve formları öne çıkarırlar. Formlar öne çıkarıldığında, performans değerlendirme amacından sapar.
2. Ağ üzerinden performans değerlendirmeye yetinirler. Oysa performans değerlendirme kişiler arası bir iletişim sürecidir ve bu sürecin sağlıklı sürmesine özen gösterilmelidir. Yazılımlar ise süreci destekleyen araçlardır.
3. Yöneticileri eksik ya da yanlış eğitmek de bu bölümün hatalarındandır. Uzmanlar formları ve yöntemleri tasarlar, yönerge oluşturur, formlar bastırırlar, bunları yöneticilere dağıtırlar. Ancak, yöneticilerin, performans değerlendirmenin, sadece form doldurmaktan başka bir şey olduğunu anlamaları için ayrıntılı olarak eğitilmeleri gerekir.
4. Çalışanların da sürece etkin katılımını sağlamak için İnsan Kaynakları bölümü yöneticileri onları da eğitmelidir. Ancak, çalışanların eğitimi ihmal edilmektedir. Çünkü "Performans değerlendirme çalışanlara yapılan" bir şeydir. Sonuç olarak yöneticiler de olayı böyle görmeye başlar.
5. Formların peşine düşüp yöneticiler zorlanmamalıdır. Yöneticiler, performans değerlendirmenin amacını anlamadıkları veya zaman kaybı olarak gördükleri için, formları doldurmayı geciktirirler. Oysa, performans yönetim sisteminin yararları iyi anlatılıp yöneticileri süreçten sorumlu tutmak doğru kullanılmasını kolaylaştırır.
6. Yöneticileri performans değerlendirmeden sorumlu tutmamak da bir hatadır. Çünkü yöneticiler, performans değerlendirme sürecinin etkinliğinden sorumludurlar ve bu onların performansının bir göstergesidir. Performans değerlendirme her yönetici için bir performans kriteri olmadıkça, sistem sağlıklı yürümeyecektir.

Şirketin amaç ve hedeflerine uygun performans değerlendirme stratejileri bulunmalıdır. Çalışanlar, şirkette alınan kararlara katılmalı, şirket yönetimine yardım ve destekte bulunmalıdır. Böylece katılımı birlikte, bireysel performans düzeyinde de artış olabilir.

İnsan Kaynakları bölümleri değerlendirmede oluşan hataların engellenmesine yönelik önlemler almalı ve stratejiler geliştirmelidir. İzlenebilecek stratejiler şunlar olabilir (Bayar, 2002, s.3):

- Kurulan performans değerlendirme sistemi etkin bir sistem olmalıdır;
- 1. Her performans kriteri veya değerlendirilen her boyut, sadece tek bir aktiviteyi içermeli, bir grup aktiviteyi içermemelidir.
- 2. Her performans kriteri veya her boyut ayrı ayrı değerlendirilmeli, bunlar doğrultusunda genel değerlendirme yapılmalıdır.
- 3. Değerlendiriciler, çalışanların iş yapış sırasındaki performanslarını düzenli olarak gözlemleyebilmelidir.
- 4. Değerlendirme skalalarında, farklı algılamalara yol açmaması için "ortalama" gibi ifadeler yer almamalıdır.
- 5. Değerlendiricilerin, çok sayıda çalışanın tümünü aynı zamanda değil, belirli bir zaman dilimine yayarak değerlendirmesi önerilmelidir.
- 6. Değerlendiriciler, değerlendirme hataları hususunda bilinçlendirilmelidir.

Böylelikle, değerlendirme kriterleri net ve açık olursa, çalışanların performansları, üstlerince düzenli izlendiğinde ve değerlendirme skalası farklı algılamalara yol açmayacak net bir skala olarak tanımlandığında, değerlendirme hataları büyük oranda önlenilecektir (Bayar, 2002, s.3).

- Günlük tutma: Yöneticiler için, çalışanların performanslarını gözlemleyerek not alabilecekleri dokümanlar oluşturulması ve değerlendirme döneminde temin edilmesi, faydalı olacaktır. Performans dönemi içinde, değerlendirilen kişinin gösterdiği kritik davranışların veya oluşturduğu sonuçların bu dokümanda izlenmesi, "tek bir olaydan etkilenerek değerlendirme yapma" eğilimini ortadan kaldırır.

- Performans Değerlendirme Eğitimleri: Yöneticilere, gözlem yapma ve geri bildirim verme becerilerini artıracak eğitimler vermek, değerlendirmenin kalitesini yükseltecektir.

2.1.1.2.4. Performans Yönetim Sistemlerinde Görülen Hata ve Çözüm Yolları

Performans yönetim sistemlerinde görülen hata ve çözüm yolları aşağıda belirtilmektedir:

1. Kontrol alanı, bir üst ya da yöneticinin kontrol edebileceği insan sayısıdır. Üst'e kontrol edebileceğinden daha fazla sayıda ast bağlanması, yönetici ya da üst'ü yeterli şekilde denetim yapamama durumuna sokar. Bu nedenle, herhangi bir üst'ün kontrol edebileceği ast sayısı ya da kontrol alanı iyi bir şekilde tespit edilmelidir (Özgen, 1989, s.4).
2. Performans yönetim sistemi firmaya değer katacak stratejik hedefler üzerinde yoğunlaşmalıdır. Günlük faaliyetlerdeki sorumluluk ve neticelerin takibini yapan bir sistem anlaşılmamalıdır. İyi bir performans yönetim aşaması her bir çalışanın yöneticisine, "bu yılki kişisel planım budur, bunun için ne düşünüyorsunuz?" demesine imkan sağlamalıdır.
3. Bazı firmaların yaptığı gibi performans yönetim sistemini bir değerlendirme sistemi olarak algılamak bir hatadır. Çünkü değerlendirme geçmişle ilgilidir. Oysa, performans geliştirme ileriye yönelik ve devam eden bir aşamadır. Çok iyi planlanmış değerlendirmelerin değer katmaları, bunların performans geliştirme aşaması içinde kökleşmesiyle olasıdır.
4. Performans yönetimi geliştirme amaçlı değilse zorlama ile yapılan bir kontrol sistemi şeklinde düşünülecektir. Ancak, bir çok firmada kişileri geliştirme yetersizdir. Eğer firmada "geliştirmeye" gerçekten değer verilmiyorsa, performans geliştirme sadece bir kurgu olarak yer alır ve sistem çalışmaz. Çalışanlar iş yaparken kontrol edilme değil, yönlendirilme ve cesaretlendirilmeyi ister. İş birliği içinde geliştirme iki

şekilde yapılabilir. Danışmanlık yaparak, destekleyerek, takip ve takdir ederek çalışanı cesaretlendirme bunlardan biridir. İkincisi, kişinin ve firmanın gelişimini birlikte ele alarak stratejik gelişime önem vermektir.

5. Bir çok denetçi performans geliştirmeyi sağlayacak becerilere sahip değildir. Destek, danışmanlık, doğrulayıcı ve pekiştirici geri bildirim, yeniliğe açık bir diyalog için iletişim becerileri çok önemlidir. Tartışma ve çatışma yönetiminin her zaman ikinci aşamada olması gereklidir. İnsana gereken önemin verilmesi için kurum kültüründe değişikliğe ihtiyaç vardır. Firmalar, yöneticilerin "geliştirme" fonksiyonunu da göz önünde bulundurmalıdır.
6. Örgütteki her birime aynı performans yönetim sistemini vermek yerine temel noktaları ve talimatları bir bütün olarak vermek en doğrusudur. Bunları kullanıp, sistemi oluşturmak ve şekillendirmek o bölümdeki yönetici ve takım çalışanlarına kalır Bu şekilde, performans sistemi o bölümdeki çalışanlar tarafından geliştirildiğinden bir nevi onlara ait, ana hatlara bağlı kaldığından da firmaya ait olmaktadır.

Bir çok firmada, performans yönetim sisteminin oluşumu ve denetlenmesinde İnsan Kaynakları bölümü yetkilendirilmemiş bir rol oynamak zorunda kalmaktadır. Bu mantıklı değildir, çünkü etkili bir sistemin oluşturulması için her yöneticinin insanla ilgili hususlara gereken dikkati vermesi gerekmektedir.

Performans yönetim sistemini değer katan bir yönetim sistemi olarak görmek gereklidir. Bu bir iş sistemidir, çünkü bu artan performans ve iş sonuçları ile alakalıdır. Hem yöneticiler hem de takım üyeleri bulundukları organizasyonun sadece kullanımı için değil, sürekli geliştirilmesi için sorumlu tutulmalıdır. Sistemde ince ayarlamalar yapanlar da sistemi kullananlar olmalıdır (Gerard, 1995, s.34).

Performans sorunları, işletmelerde değişik kademelerde görev yapan insan kaynaklarının pozisyonları gereği yaptıkları işten, işyerinden, iş koşullarından, iş ile ilgili bilgi ve materyallerin temini ve kullanılmasından kaynaklanan sorunlar olabilmektedir (Synder, 1995, s.69). Ya da performans yetersizlikleri nedeniyle bireyin tutum ve davranışlarını etkileyen sorunlar meydana gelmektedir. Bu sorunları ya da performans yetersizliklerini gidermeye

yönelik performansı değerleyici özel rehberlik müdahaleleri iki temele dayanmaktadır (Kinlaw, 1996, s.3):

1. Tutum ve davranışlardan kaynaklanan sorunları çözme,
2. İşe ilişkin bireysel performans yetersizliklerini giderme.

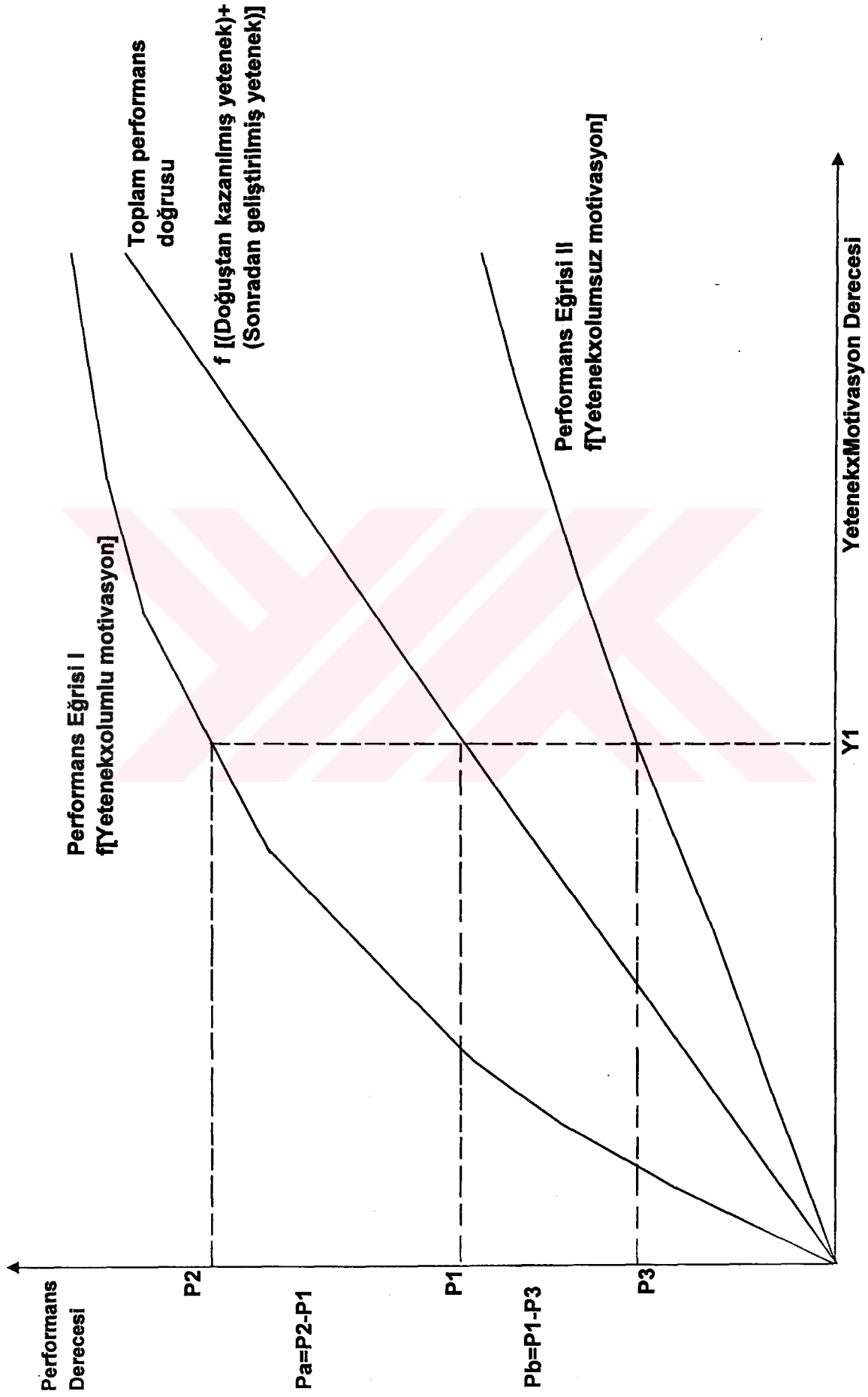
Performans geliştirme süreci, işletme çalışanlarının iş yaşamı gereklerine bağlı olarak, yetersizliği görülen davranış ve tutumlarının iyileştirilmesini ve geliştirilmesini içermektedir.

2.1.1.3. Performans Ölçme ve Değerlendirmenin Tanımı ve Kapsamı

Performans değerlendirme, kısaca, çalışanların kendilerinden "neyi", "nasıl" yapmaları beklendiğini tanımlamaya ve bu konuda bir anlayış birliği yaratmaya yöneliktir. Kurumun çalışandan bekledikleri ise, hedefler ve yetkinlikler biçiminde ifade edilir. Performans değerlendirme görüşmesi de bu ölçütler üzerinden yürütülür. Temelde bireysel performansı, teknik verilerin ötesinde belirleyecek iki determinanttan söz edilebilir: Yetenek ve motivasyon. Yetenek bireyin "neyi, ne kadar yapabileceğini" belirlerken, motivasyon olgusu bireyin "neyi, ne kadar yapacağını" ortaya koymaktadır. Yeteneğin geliştirilmesi zaman etkeninden bağımlıdır. Buna göre, performansın matematiksel ifadesi (Kaynak, 1995, s.159):

$$\text{Performans} = f(\text{Yetenek} \times \text{Motivasyon})$$

Performans derecesini sadece yetenekten bağımlı olarak kabul ettiğimizde, performans "doğuştan kazanılmış+sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler" bütünlüğünün doğrusal bir fonksiyonudur. Performans bir birim artırılmak istendiğinde, bireysel yeteneklerde de o miktarda doğrusal bir artış, zaman süreci içinde bireysel eğitim ve deneyimleri geliştirerek sağlanmalıdır (Kaynak, 1995, s.160). Şekil 2.3'te motivasyon olgusu bireysel performans sürecine dahil edildiğinde, söz konusu süreçteki gelişme yorumlanmaktadır. Eğer birey, süreç içinde olumlu bir motivasyon gerçekleştirmiş ise, yetenekleri de içerildiğinde, olumlu motivasyonun da etkisiyle olağan dışı bir performans gösterecektir (performans eğrisi I).



Şekil 2.3 Performans derecesinin "yetenek ve motivasyon"un bir fonksiyonu olarak belirlenmesi
Kaynak: Kaynak, 1995, s.160

Söz konusu işgörenin, aynı yetenek derecesinde olumsuz motivasyona uğradığında ise performans gösterimi "performans eğrisi II'de" yorumlanmıştır. Bu işgören, beklenti ve gereksinimlerinde gerçekleşmeyen olgular nedeni ile Y1 yetenek derecesinde P1 kadar iş performe ederken, bu kez P3 kadar düşük bir performans göstermektedir. Arada $P_b = P_1 - P_3$ kadar bir performans düşüklüğü vardır (Kaynak, 1995, s.162).

Bireysel performansı değerlendirme süreci, çalışma ve proje takımları bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaran bir araç olarak da işlev görmektedir. Güçlülük ve zayıflık envanteri çıkararak bireylerin performanslarının değerlendirilmesi, aynı zamanda geri besleme sağlayan ve bireyi daha başarılı kılmaya yönelik bir çaba olarak da görülmektedir (Akın, 2002, s.98). Performans değerlendirmenin amacı; performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmaktır.

Performans değerlemesi, çalışanın veya personelin işindeki başarısını değerlendirme sürecidir. Performans değerlemesi, işi değil, iş yapan personeli ve onun başarısını veya işteki başarısızlığını değerlendiren bir süreçtir; personelin işindeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılı şekilde ortaya koyan ve bütünleyen, bireyin firmanın başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.209-210).

Performans değerlendirme başka bir ifadeyle aşağıdaki gibi de tanımlanabilir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.210):

- ❖ Çalışanın başarı durumunun yazılı olarak belirli zaman dilimleri içerisinde sistematik olarak yeniden gözden geçirilmesi,
- ❖ Çalışanın, değerlendirme mülakatlarında kendi yöneticisi ile karşılıklı olarak geçmişteki, mevcut ve geleceğe ilişkin başarı konularını tartışma fırsatı bulacağı bir süreç.

Performans değerlendirme; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, hata ve başarılar yönünden sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan aktif bir sistemdir (Barutçugil, 2003, s.2).

Genel olarak performans değerlemede iki temel amaç vardır (Yıldırım, 2000, s.427). Birincisi o andaki performansın kalitesini, çalışanın başanlı ve başarısız olduğu konuları belirleyerek değerleme yapmaktır. Bu değerleme sonucunda çalışanın performansını geliştirmek için neler yapılması gerektiği de açıklık kazanmış olur. İkinci temel amaç ise organizasyon yönetim potansiyelinin belirlenmesidir. Bu amaç st düzey yönetim pozisyonunda yer alacak kişilerin saptanması ve bu kişilerin pozisyonların gereklerine uygun olarak geliştirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Çalışanlar, özellikle başanlı olanlar, çalışmalarının karşılığını bilmek isterler. Çok alışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan biriyle aynı şekilde değerlendiğini gördüğünde, çalışmaya karşı isteksiz olacaktır. Ayrıca, alışan değerleme sonucu eksikliklerini görme fırsatını bulacak, bunları gideme yoluna gidecektir. Performans değerlendirme sisteminden organizasyonun esas beklentisi çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi, sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesidir.

Performans değerlendirmesi, çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı ve çalışanın işini ne kadar başanlı yaptığını belirleme, gelişme planı oluşturma süreci olarak da görülebilir. Objektif yapılan bir performans değerlendirmesi, organizasyona güven duygusu yaratacaktır. Başanlı bir süreç, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir. Performans değerlendirmesi yoluyla çalışanın kariyer planları netleşecek, sonuçlardan elde edilen bilgiler bireysel ve örgütsel düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusuna ışık tutacaktır. Performans değerlendirmesinin bir diğer kullanım alanı performans gelişimini desteklemektir.

alışan; tutum ve davranışlarında, alışkanlıklarında, niteliklerinde veya bilgi düzeyinde beklenen değişiklik ve geliştirmeler konusunda performans değerlendirmesi ile bilgilendirilmektedir.

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve lme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirme sürecidir.

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için yazılı iş tanımlarının olması, iş profillerinin hazırlanması ve kuruluş hedeflerinin net olarak tanımlanması gerekmektedir. Hedeflerin belirlenmesinde izlenen yol ve verilerin değerlendirmesi sistemin uygulanabilirliğini etkileyecektir. Her şeyden önce hedefi gerçekleştirmesi istenilen yönetici ve çalışanın, hedef belirleme sürecine katılımı hedeflerin doğruluk payını ve katılım nedeni ile süreçte yer alan yönetici ve çalışanın motivasyonunu artıracaktır. Yönetici değerlendirilen çalışan tarafından ortaya atılan her türlü konunun düzenlenmesini inceler ve onaylar.

Etkili yöneticiler, etkili performans yönetimine izin veren bir ilişki geliştirirler. Değerlendirme sisteminin çalışmasını, değerlendirme formu değil, bu ilişki sağlar (Schneier, Geis, Wert, 1987, s.120). Çalışanların performans dereceleri zamanla, deneyim, eğitim veya yeni becerileri öğrenme gibi nedenlerden değişir ki bu, önceki performans standartlarını bırakır. Eğer bir performans müzakeresi yılda bir defa yapılıyorsa, mevcut iş elemanları ve performans beklentileri veya standartlar gerçekte performansa engel teşkil edebilir.

Eğer yöneticiler, beklentileri kurmada performans yönetim becerilerini kullanma, geliştirme ve yönetmede ödüllendirilmezse, sistem basitçe tamamlanacak bir form olarak kalır. Prosesin etkili olabilmesi için yöneticilerin gerekli ölçülebilir becerilerinin daha üst yönetimden geri bildirimi gerekmektedir.

Performans değerlendirme organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının tespitinde bir yoldur. Bu yolla eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı, yapılacak faaliyetlerin spesifik olarak belirlenmesi sağlanır. Örgütlerde performans artırıcı etkinliklerin yapılması yönünde sürekli bir eğilim olduğundan, geliştirme programları uygulanmaktadır (Cooke, 1987, s.10).

Toplam Kalite Yönetiminde performans değerlendirme çalışmaları nicel ölçülerin yanı sıra, biçimsel olmayan ölçütleri de kapsayan, bürokratik işlemlerin azaltıldığı, İnsan Kaynakları bölümü ve amirlerinin dışında çalışanların müşterilerinin de performans değerlendirme çalışmalarına katılabildiği ve mutlaka bütün çalışanların ait oldukları takım içerisinde değerlendirildiği bir sistem olarak dizayn edilmelidir (Yıldırım, 2000, s.428).

Etkili bir değerlendirme için, formu yılda bir doldurmak yerine insanları her gün yönetme programı uygulanmalıdır. Bir kez elemanlar ve standartlar kurulduktan sonra, yönetici çalışanın performansını, koçluk ve iletişim becerilerini kullanarak, çalışanları başarıya doğru hareket ettirmek için yönetir. Bu aşamada performans problemleri tanımlanır ve çözülür. Bu zamanda, belirli iş hedeflerini, elemanlarını veya standartlarını düzeltmek, eklemek veya silmek; değişen iş koşullarına cevap olmak üzere, mümkündür. Dinleme becerileri bu tip yönetimde temeldir. Bu teknik, veya herhangi bir formal olmayan değerlendirme şekli çalışana performansının nasıl olduğunu bilmesine izin verir ve dürüst ve kendiliğinden geri besleme sağlar ki, her bireye zayıf performansını tanıma geliştirme için bir şans verir ve iyi performansı destekler. Değerlendirme zamanında sürpriz olmamasını sağlar.

Performans değerlemede temel dayanak işgörene yönetimce verilen görev tanımıdır. Bir örgütte iş düzenleme ne denli bilimsel yöntemlere uygun olarak yapılır ise performans değerlemede görev tanımlarına da o denli güvenilebilmektedir (Başaran, 1985, s.142).

2.1.1.4. Performans Değerlendirmenin Yararları

İşletmelerde yönetim etkinliklerine yönelik araştırmalar yapan bazı yazarlara göre, çalışanlara yönelik performans değerlendirme yapmak, hem kendilerine hem de işletmelere katkı sağlamamaktadır. Onlara göre performans değerlendirme, çalışanlarda ne motivasyonel bir etki ne de bireysel nitelikler açısından gelişmelerine bir katkıda bulunmaktadır (Dessler, 1997, s.271).

Bu görüşlere rağmen, performans değerlendirme insan kaynaklarının geliştirilmesinde yer alan, işgücünün verimliliğini artıran ve kuruluşların daha verimli çalışabilmelerine imkan hazırlayan bir sistemdir. Yönetim, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde personelin katkı derecesi hakkında bilgilenmek ve örgütü geliştirmek için gerekli kararları almak zorundadır. Buna göre performans değerlendirme sürecinin ana fonksiyonu, çalışanların performansı ile ilgili geri besleme vererek, gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak,

promosyon ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve nihayet işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi üretmektir (Nelson ve Quick, 1994, s.183).

Drucker (1996), pazar içindeki konum, yenileşme, verimlilik, insanların geliştirilmesi, kalite, mali sonuçlar-bunların hepsinin bir kuruluşun performansı ve ayakta kalabilmesi açısından son derece önemli olduğunu, kâr amaçsız kurumların da kendi misyonlarına özgü bir takım alanlarda ölçüleri olması gerektiğini ifade etmiştir. Nasıl bir insanın sağlığını ve performansını değerlendirmek için çeşitli ölçülere ihtiyacı varsa, aynı şekilde, bir kuruluşun da sağlığını ve performansını değerlendirmek için çeşitli ölçülere ihtiyacı olduğunu, performansın teşebbüs ve teşebbüs yönetiminin ayrılmaz bir parçası olması gerektiğini; ölçülmesi ya da en azından değerlendirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi zorunluluğunu belirtmiştir.

İş değerlendirme sisteminde ise işler ayrıntılı olarak analiz edilerek ve tanımları yapılarak önem ve güçlükleri, fark ve benzerlikleri objektif ve bir sistem içinde belirlenmeye çalışılmaktadır. İş değerlemenin başlıca yararlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Tosun, 1990, s.72):

1. Personelin seçimi ve en uygun bir işe yerleştirilmesi kolaylaşır ve hatta, ancak bu yöntemle olanaklı olur.
2. İşler belli ve belirli olduğundan, ancak gerektirdikleri sayı ve kalitede personel istihdamı kolaylaşır ve böylece optimal sayı ve kalitede personelin işe alınması olanağı elde edilir.
3. İşlerin değeri belli olduğundan, ücretleri de kolayca belirlenebilir. Önemli konuların işgücü özellik ve niteliklerine uygun olarak ücretler ödenebilmektedir.
4. İşletmede, personel gereksinmesinin belirlenmesi, planlanması yetiştirilmesi (öğretim ve eğitim) sorunları gibi önemli konuların çözümlenmesi kolaylaşır.

Performans değerlendirme uygulamalarının başlıca amaç ve yararları aşağıda belirtilmektedir (Heathfield, <http://www.hr.com>, ziyaret tarihi: 21.10.2003):

- a) Çalışanların, üstlerinin performansları hakkındaki düşüncesini bilmesini ve “fark edilme, tanınma” ihtiyacının karşılanmasını sağlar.
- b) Eğitim ihtiyacının planlanarak, hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı konusunda genel bir içerik belirlenmesine yardım eder.
- c) Personeldeki yetersizlikler ortaya konularak, yetersizliklerin ortadan kaldırılması için hangi spesifik eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerektiği kararlaştırılır. Bireysel verimliliği artırır.
- d) Sistem çalışanlara performansları ile ilgili geri bildirim alma fırsatı sağlar. Bu, hatayı ve israfı azaltır, verimliliği artırır, müşteriler için kaliteyi geliştirir, çalışanın motivasyonunu, taahhütlerini artırır.
- e) Sistem, şu amaçları kapsayan performansla ilgili tartışmalar için bir fırsat sağlar: çalışan için iş amaçları kurmak, bireysel ve örgütsel hedefleri uzlaştırmak, eğitim ve ilerleme ihtiyaçlarını tanımlamak ve kariyer yapma fırsatlarını tartışmaya açmak. Çalışanların kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçlerini doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur.
- f) Çalışanların iş ile ilgili sorunlarını veya ücret konusunda yaptıkları şikayetlerinin doğruluğunu incelemeye ve tedbirler almada yardımcı olur. Çalışanların üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır.
- g) Çalışanların kıdem ve başarılarına göre veya mesleki eğitim yapmaları ya da tecrübe kazanmaları durumunda, terfi etmelerine imkan tanımaktadır. Ayrıca terfi edebilmeleri için çalışanların sahip olmaları gerekli şartları açıklıkla ortaya koymaktadır.
- h) Çalışanların özlük hakları ile ilgili işlemlerde objektiflik ve düzen sağlar. Takım çalışmasını güçlendirir.
- i) Bireyin halen çalıştığı işteki düzeyinin belirlenmesine, işle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulmasına, iş olanakları ve performansın geliştirilmesine fayda sağlar.

- j) Ödüllendirme yoluyla bireysel motivasyonu artırır, geliştirme ihtiyaçlarını saptar. Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder.
- k) Potansiyel performansı belirler ve başarılı bir planlama için bilgi sağlar.
- l) Performans Değerlendirme sistemi örgütün hiyerarşik yetki sistemini destekler. İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.
- m) Ödüllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanların ve koçluk ve yönlendirme yapılacak düşük performanslı çalışanların tespit edilmesini sağlar. Şirketin organizasyonel verimliliğini artırır.
- n) Yöneticilerin astları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir.
- o) Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.
- p) Kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara duyurulmasını sağlar.
- q) Yönetim bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder.
- r) İşyerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.

Bunların yanı sıra aşağıdaki yararları da vardır (Akal, 2003, <http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans-yonetimi/performans-yonetimi.htm>, ziyaret tarihi: 28.10.2003):

1. Ölçüm ve denetim sistemleri ile süreçleri ile kuruluştaki "sürekli iyileştirme" kültürünün gelişmesine katkıda bulunur.
2. İş performansı daha kapsamlı ve eyleme dönük olarak anlaşılır, bütün faaliyetler amaca doğru en verimli biçimde gerçekleştirilir.
3. Yöneticilerin ve çalışanların birbirleriyle uyumlu, ortak ve bireysel amaçlar üzerinde anlaşmalarını, bu amaçları tüm örgüte yaymayı ve bunlara ulaşmayı hedeflemelerini sağlar.
4. Yönetim kararlarına, doğru performans göstergelerine dayandırılması nedeniyle duyulan güveni artırır. Kararların zamanında alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağlar.

Palmer'e göre performans değerlendirmenin iki ana amacı vardır. Bunlardan birincisi; iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olmaktadır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle

performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. İkincisi ise, çalışanların, iş tanımları ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktadır (Palmer, 1993,s.1).

Performans değerlendirmenin amaç ve yararlarının tam olarak gerçekleştirilmesi için kuruluşların teknik, ekonomik ve sosyal bir sistem olduğunu unutmamak gerekmektedir. Değerlendirmelerin sonrasında eğitim ve diğer destek çabalarının gelmesi çalışanların odaklanmasını kolaylaştırmaktadır.

Çalışanları aşağıdaki soruları sormaya teşvik eden destekleyici bir ortam performans geliştirmede yardımcı olacaktır (Gerard, 1995, s.1):

- Hedefler: "Bu yıl içinde ulaşmam gereken hedeflerim nelerdir?"
- Yetki: "Yetki-sorumluluklarım ve bunların sınırları nedir?"
- İş planı: "Hedefime ulaşmamı sağlayacak en iyi yöntemler nelerdir?"
- Eğitim: "Hedefimi ve planı uygulamaya gerekli becerilerim var mı?"
- Kolaylaştırma: "Danışmanlık, destek, yardım ve kolaylaştırma anlamında sizden ve yöneticimden neler bekleyebilirim?"
- Geri bildirim: "Sürekli olarak sizden ve diğerlerinden nasıl bir geri bildirim beklemem gerekiyor? Benim, size ve diğerlerine nasıl bir geri bildirimde bulunmam gerekiyor?"
- Takip: "Geri bildirimleri dikkate alarak, kendimde ve önemli projelerdeki ilerlemeyi en iyi nasıl takip edebilirim?"
- Takdir edilme: "Başarılarımın takdir edilmesi konusunda beklentilerim ne şekilde olmalı?"
- Gelişme: "Bu kurum için daha iyi ve güzel şeyler başarmam adına kendimi nasıl hazırlayabilirim?"

Etkili bir performans geliştirme olmadan gerçekçi bir değerlendirme yapılamayacaktır. Organizasyonları böyle bir değerlemeye yönelten nedenler ve beklenen yararlar aşağıda belirtilmektedir (Barutçugil, 2003, <http://www.insankaynakları.com/new%20page%201.htm>, ziyaret tarihi: 12.12.2003):

- Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İşi ve kişiye gerçekten anlamasını sağlar.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmezler.
- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geribildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- alışanlarla iki yollu iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Düzenli olarak yapılan performans değerlendirmesi toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.
- Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mkemmek bir hazırlıktır.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarıları düllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.
- Terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur.
- şirket hedeflerine ulaşma derecesinin, şirketin farklı birimleri (takımlar, departmanlar vb.) bazında izlenebilmesini sağlar.

- Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlendirmesiyle daha etkili ve objektif olur.

2.1.1.5. Performans Değerlendirme Sistemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri salt kişiyi işinde değerlendirmektedir. Ancak, işteki birey geçmiş bilgi, deneyim ve yetenekleri ile işe başlamakta ve işin şartları içinde çalışmaktadır. Güdüleme kavramları bireyin işinde sosyal çevresi ile düşünülmesi gerektiğini belirtir. Böylece, geleneksel yöntemler gözden düşmüştür. Örgütsel ve yönetsel gelişmeyi amaçlayan amaçlara göre yönetim yaklaşımı, aynı zamanda bir yönetici değerlendirme yöntemi olarak da kullanılmıştır. Bu yöntemin başarısız olmasının nedenlerinden biri yönetimin bireysel çabalardan çok bir grup işlevi olmasından kaynaklanır. Ayrıca çevresel etmenler ve sistemler başarıları etkiler. Amaçlara ulaşmadaki başarının değerlendirilmesinde, geçmiş bilgilerle geleceğe dönük kararlar verilebilmektedir. Bu yöntem günümüzde, yapılan değerlendirmelerin %13'ünde uygulanmaktadır (Ataay, 1985, S.166). İkinci çağdaş yöntem, bütüncül yöntemdir: Beşeri aktiflerin saptanması. Beşeri kaynak, bireylerin üretken beceri, yetenek ve bilgisi; mal ve hizmet üretme kapasiteleridir. Üçüncü yaklaşım; yönetici yetiştirme, yükselme ve işten işe aktarma kararlarında uygulanmaktadır. Değerleme merkezi; yönetici yetiştirmede kullanılan ve bir grup kararına dayalı farklı uygulamaları bulunan bir yöntemdir. Etkin bir performans yönetimi için yöneticilerin; hedef ve yetkinlik belirleme, performans değerlendirme görüşmesi yapılandırma, geri bildirim alma ve verme, davranışsal ikili görüşme yapma, görüşme sonuçlarını değerlendirme gibi konularda kendi yetkinliklerini geliştirmeleri gerekir (Baltaş, 2002, <http://www.kaynak%20dergisi.htm>, ziyaret tarihi: 14.11.2003).

Performans değerlendirmede bir gruba karşı ayrımcılık yapılmamalı herkese eşit şekilde davranılmalıdır. Örgüt bu amaçla yasal düzenlemeleri yapmalı ve objektif olarak uygulamalıdır.

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin hazırlanması İnsan Kaynakları bölümü ile, değerlendirmeyi yapacak olan yöneticilerin işbirliği içinde çalışmasını gerektirir. Örgütler arasında rekabetin artması, nitelikli personele duyulan ihtiyaç ve örgütlerde insan kaynağının korunmasının önemi gibi nedenler performans değerlendirmenin önemini oldukça artırmıştır. Performans değerlendirme, informal ve formal olmak üzere başlıca iki şekilde yapılmaktadır. Informal değerlendirme; bireyin çalışmalarının yönetimce sürekli olarak normal çalışma ortamında gözlenerek değerlendirilmesidir. Formal değerlendirme ise belirli dönemlerde belirli norm ve kurallara bağlı olarak yapılan değerlendirmedir.

Örgütlerde sıkça kullanılan yöntem ise genelde formal değerlendirme yöntemleridir. Performans değerlendirmede nasıl bir değerlendirme yapılacağı ve hangi personelin değerlendirileceği önceden saptanmalı ve değerlendirme doğrudan doğruya işle ilgili olmalıdır. Değerlendirmenin işle ilgili olmasının anlamı, sistemin önemli performans öğelerini değerlendirmesidir.

Değerlendirme zamanında yönetici; çalışanla daha önce üzerinde anlaştıkları iş elemanları ve standartlarına dayalı olarak, çalışanın performansını ölçmelidir. Tüm değerlendirme periyodu boyunca tutulan kayıtlardan iş davranışı ve sonuçlarının gerçek örnekleri tam ve eşit ölçümü sağlar. Formal değerlendirme görüşmesinde; yönetici, performansın elle tutulur örneklerini vermeli, belirgin zayıf ve güçlü yönleri detaylarıyla belirtmeli ve performans problemlerini belirterek bir hareket planı geliştirmelidir.

Kuruluşların en önemli sıkıntılarını, geçmişten bugüne hedeflerini planlı ve katılımlı olarak belirlememeleri sonucunda ortaya çıkan sorunlar oluşturmaktadır. Performansı değerlendiren yönetici ve performansı değerlendirilen personelin bir araya gelerek performans hedeflerini belirledikleri, gene belirli dönemlerde (ilk aşamada 6 ayda bir olabilir) bir araya gelerek planlanan hedeflerle gerçekleşen hedefleri karşılaştırmaları, belirlenen performansın altında gerçekleşen hedeflerin gerekçelerini, belirlenen hedefin üzerinde gerçekleşen sonuçların nedenlerini değerlendirebildikleri "Performans Değerlendirme Sistemi" yıllardır uygulanan bir sistemdir (Öztürk, 2003, s.1).

Buna ilave olarak temel beceri ve yetkinliklerin de belirlenmesi önem taşımaktadır. Örneğin ilaç üretimi ve satışı yapan bir kuruluştaki satışta görevli satış temsilcisi veya tıbbi mümessilin satış hedeflerini gerçekleştirmesinin yanı sıra, doktor, eczacı, hastane personeli ile ilişkileri, müzakere becerisi, ikna yeteneği, güvenilirlik ve satışı yaparken gerçekleştirdiği masraflar da dikkate alınmalıdır. Sadece satış hedeflerine dayalı bir uygulamada satışı yapmak, ancak bütün hastane personeli ile kavgalı iş ilişkisi içinde olmak gibi karıştırları önümüze getirebilir. Performans değerlemenin değişkenleri; girdinin niteliği, işletme sorunları, etkileşim bozukluğu, çatışma, yönetsel eksiklikler, işgörenin sağlığı, dış çevre olarak sayılabilir (Başaran, 1985, s.145-146). Çalışanların görevlerini sürdürürken elde ettikleri performansları değişik zamanda değişik düzeyde olabilmektedir.

Performans değerlemesinde performansların ortalama düzeyinin göz önünde tutulması, değerlemenin buna göre yapılması gerekmektedir (Başaran, 1985, s.146). Yönetici, algılarına dayanarak çalışanın değerlendirmesini hazırlar. Değerlendirme tipik olarak yazı ve not olmak üzere iki bölümden oluşur. Not genellikle çalışanın hak ettiği ödenek artışını kararlaştırmak için temeldir. Bu sık sık oldukça gösterişsizdir ve normal enflasyon artışından bir parça daha fazladır. Daha fazlası, maksimum ve minimum artışlar arasındaki farklar da oldukça gösterişsizdir.

Değerlendirmenin en fazla önemli yönü; öncelikli girdisinin yöneticinin algıları olduğudur. Eğer sistemin etkili çalışması isteniyorsa, yönetici algıları; objektif, tam, geniş kapsamlı, anlayışlı ve herhangi önemli bir önyargı, çarpıklık ve yakışsız etkidenden bağımsız olmalıdır, aksi takdirde sistem kusurlu olacaktır. Bu aşağıdaki önermeye yol verir: Tipik performans değerlendirme sisteminin yapısı, değerlendirmeleri hazırlayan yöneticileri; onların algılarını ve bu algılara dayanan değerlendirmelerini manipüle etmeyi, biçimlendirmeyi ve etkilemeyi amaçlayan çabaların hedefi haline getirir (Nickols, 1997, s.75).

2.1.1.5.1. Bazı Ölçüm Sistemlerinin Başarısız Olmasının Nedenleri

Örgütlerde verimliliğin artırılması için gerekli olan değerlendirme sistemlerine karşı çeşitli nedenlerle yöneticiler ve çalışanlarda bazı olumsuz tutumlar görülmekte olup, bu durum çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Yanlış bir şekilde ele alınan performans değerlendirmesi kişisel sorunları, performans sorunlarıyla karıştırmaya eğilim gösterir. Bir çok sorun denetçilerin ve yöneticilerin, çalışanların performanslarını nasıl yükseltecekleri konusunda büyük ölçüde eğitimsiz olmasından doğar. Bu yüzden objektif ve işe ilişkin bir performans değerlendirme sisteminin kullanılmasının önemi büyüktür.

Performansı değerlendirilen personelin, performansının ne zaman değerlendirileceğini bilmediği, ölçülen performans kriterinin ne olduğu konusunda çalışanın bilgisinin olmadığı ve performans sonucunun kendisi ile paylaşılmadığı kapalı değerlendirme sistemi olarak kullanılan model günümüzde artık akli başında bir kuruluş tarafından kullanılmamaktadır.

İnsanlar, bir yöneticinin çalışanına ait performans değerlendirmesini etkilemeye ilgi duyarlar. En açık olanı çalışanlardır, fakat diğerleri de vardır. Bunlar, aynı yönetici tarafından değerlendirilen diğer çalışanları ve çalışana iyi veya kötü bir değerlendirme vermeye ilgisi olan herhangi birini örneğin, müşteriler, alıcılar, ortak çalışanlar ve çalışanları, sınırlı terfiler, para gibi konularda rekabet etmek zorunda olan diğer yöneticileri kapsar. Değerlendirmeleri hazırlayan yöneticilerin algılarını ve onların hazırladıkları değerlendirmeleri etkileme çabalarının çoğu, değerlendirilen kişinin performansından sık sık ilgisiz ve bağımsızdır.

Performans değerlendirme sistemlerinin pozitif potansiyelini negatifleştirme eğilimleri için; insanlar ve politikalar tek kuvvet değildir. İşlemekte olan önemli sistematik ve yapısal faktörler de vardır. Bir değerlendirme yarar artışına yol açar. Yarar havuzunun hacmi sınırlıdır ve paranın dağıtımı tipik olarak benzer formüllere göredir.

Böylece, 5 üzerinden yarar artışına izin veren bir performans değerlendirme sistemi içerisinde, böyle bir çıktıyı destekleyecek yeterli para olmadığından herkes 5 alamayabilir. Bu bir sınırlamadır ve yapılmak zorundadır. Fayda oranları çeşitli sınırlamalara uyarlanmak zorunda olduğundan, değerlendirmelerin dili ve tonu buna göre notlarla uygun olması için ayarlanmak zorundadır. Bunu kaçınılmaz sonuç takip eder: Tüm çalışanların dürüst, doğru ve objektif değerlendirmesi gerçekten imkansızdır. Yapı, sistemin sınırlamaları ona izin vermez.

Bunun çalışanlar üzerindeki etkileri nelerdir? Bunlar arasında, verimlilikte azalma, performans erozyonu, duygusal acı oluşumu (değerlendirmeleri alanlar kadar, verenlerde de stres, depresyon vb. olması), motivasyon ve moralin zarar görmesi (kişilerin, kendi güçlerinin ötesinde faktörler için övülmesi, ödüllendirilmesi, azarlanması veya cezalandırılması), bireye karşı takım ve göreve karşı prosesi vurgulamak (bireysel performans değerlendirme, gerçek takım çalışmasının gerekli olduğu bir çevrede bölücü bir faktör olabilir.), kısa dönem bir görünümü teşvik etmek (esas olarak yıllık performans değerlendirme sistemlerinde, çalışanın zamanla olan geçmişteki veya gelecekteki katkıları işleme katılmaz.), mevcut değerleri ve önyargıları kurumsallaştırmak (performans değerlendirme sistemleri güçlü olan önyargı ve değerlerin kurumsallaşmasına ve bunlara meydan okunamamasına hizmet ettiğinden, bu yönü kültürel değişime yapısal bir engel oluşturur.) yer almaktadır.

Ayrıca, bu etkiler arasında, korkuyu teşvik etmek ve dürüstlüğü eksikliği (korkunun derecesi genelde patrona ve yönetime olan güvenin eksikliğine bağlanır.), performans değerlendirme sistemlerini yeniden planlamanın zor bir görev olması (politik, yapısal ve sistem nedenleri yüzünden, performans değerlendirme sistemleri istenildiği gibi çalışmayabilir. Yardım edileceği umulan çalışanlar üzerinde hemen hemen olumsuz etkisi olduğu görülür. Performans değerlendirme sistemlerinin iddia ettiği yararları sağlamayı başaramamalarının sebepleri, örgütlerin yapısı ve insanların davranışlarıdır.), katı yönetim sistemi (performans değerlendirmeler, çalışanların kişisel dosyalarının sürekli bir kısmı haline gelmektedir. Geçmiş değerlendirmeler mevcut durum, gelecekteki görevler ve terfiler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Böylece ödüllendirmede fazla

olmamasına rağmen, büyük zarar verebilirler. Değerlendirme kontrolü büyük oranda, çalışanın şefi ellerindedir.) gibi etkiler de vardır.

Kamu yönetiminde performans ölçümü özel sektördeki gibi kolay değildir. Karşılaşılan başlıca sorunlar şunlardır (Salihoğlu, 2002, <http://www.icisleri.gov.tr/yayinlar/inceleme-arastirma/performans-denetimi-2.htm>, ziyaret tarihi: 14.8.2003):

- Performans ölçümü her zaman sunulan hizmetin önemi ile birlikte ele alınmamaktadır.
- Geniş katılımlı toplantılar düzenlenmesi bazen toplantının verimini düşürmektedir. Bu bakımdan daha etkili toplantı türleri tercih edilmelidir.
- Kamu kurumlarının veri toplayıp değerlendirmelerinde sorunlar yaşanmaktadır. Bir kamu hizmeti bazen birden çok kurumu ilgilendirdiğinden memnuniyeti kurum ölçeğinde belirlemek zorlaşmaktadır.
- Yöneticilerin uzun vadeli plan yapma imkanları azdır. Zira birçok kamu yöneticisi için optimal bir görev süresi belirlenmemiştir. Valiler bakımından bu durum önem arz etmektedir. Dolayısıyla planlama güçlüğü ya da uygulama imkansızlığı söz konusudur.
- Yurttaşların memnuniyetini ölçerken matematiksel verilere ulaşmak zordur.

2.1.1.5.2. Başarılı Bir Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri

Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu'nun <http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans-yonetimi/performans-yonetimi.htm> sitesinde 15.01.2003 tarihinde yayınlanan "Performans Kavramları ve Performans Yönetimi" konulu makalede başarılı bir performans değerlendirme sisteminin özellikleri aşağıdaki gibi belirtilmektedir:

- Sisteme bütün yönetim düzeyleri isteyerek ve inançlı olarak katılmalıdır.
- Sistem çalışanın ve işverenin gereksinimleri, beklentileri, talepleri dikkate alınarak hazırlanmalıdır.

- Sistem tek başına değil, kuruluşun diğer politika ve uygulamaları (insan kaynakları politikası, mevcut parasal olanaklar, eğitim olanakları gibi) ile uyumlandırılmalıdır.
- Sistem anlaşılabilir, işletilmesi ve yönlendirilmesi kolay olmalıdır.
- Yöneticiler, bu işi yapacak bilgiye, zamana ve kaynağa sahip olmalıdırlar.
- Yöneticilere ve çalışanlara sistemlerle ilgili bilinçlendirme ve uygulama eğitimi verilmelidir.
- Sisteme bir deneme aşamasından sonra formal yapı kazandırılmalı; ilgililer yazılı olarak bilgilendirilmelidir.
- Çalışanlara değerlendirme raporlarını görme, görüş bildirme ve itiraz etme olanağı sağlanmalıdır.
- Sistem, sürekli izlenmeli, varsa sorunları çözülmeli ve değişimlere göre yeniden düzenlenmelidir.
- Verilerin toplanması için gereken kayıt ve izleme formlarının hazırlanmasında kırtasiyecilik en alt düzeye indirilmelidir.
- Kullanılan formlar basit ve anlaşılır olmalıdır.
- Sistemin maliyetinin, düşük olmasına dikkat edilmelidir.
- Özellikle çalışmaları kolayca ölçülemeyen çalışanlar için en etkili özendirme ve ödüllendirme araçlarından biridir.
- Performansa dayalı ücret sistemleri çalışanı motive eder, verimliliği artırır ve daha fazla iş doyumunu yaratır.
- Çalışanlarda kurumu sahiplenme duygusunu güçlendirir.
- Çalışanların yeni davranış biçimlerini geliştirmelerine, yeni beceriler kazanmalarına, bunları iş sonuçlarına aktarmalarına olanak sağlar.
- Çalışanları elde tutmak ve geliştirmelerine olanak sağlamak için, performansa dayalı ücret sistemleri gibi yeni yaklaşımlar etkili olmaktadır.

- Performans değerlendirme ile örgütsel etkililik ölçülebilmeli, etkinliklerin zayıf ve güçlü yanları saptanabilmelidir. Etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek yapar.

2.1.2. Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Yaklaşım

Özellikle Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da performans değerlendirmesi idari/personel kararların alınması amacına (ücret belirleme, terfi ya da yükseltmeler ve işten çıkarmalar vb.) hizmet etmiştir. 1950'li yıllardan itibaren performans değerlendirme, ödüllendirme mekanizmalarına (ücret, yükselme) etkisinin dışında başlı başına çalışan motivasyonunu ve kişisel gelişimi doğrudan etkileyen bir araç olarak görülmeye başlanmıştır (Kaptan,2001,<http://www.insan kaynaklari.com/CN/ContentBody.aspBodyID=253>, ziyaret tarihi=01.08.2003). Bunun yanı sıra, çalışanlara performanslarına yönelik geri bildirim verme ve performanslarını geliştirme amacına yönelik de işlem görmektedir. İdari kararlara yönelik kullanımda amaç, kişinin benzer işlerde çalışan kişilerle karşılaştırılarak sıralamadaki yerini belirlemek, geri bildirimde amaç ise, genellikle daha önceden belirlenmiş standartlar temelinde değerlendirmek ve kişinin göreceli olarak iyi olduğu alanları ve geliştirilmesi gerekli olan alanları belirleyebilmektir.

Bir çalışmada Cleveland ve arkadaşları, performans değerlendirme bilgisinin en çok kullanıldığı 4 temel kullanım alanı belirlemişlerdir (Sümer, 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp BodyID=237>, ziyaret tarihi: 21.10.2003):

- Kişiler arası karşılaştırma gerektiren kararlar (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma gibi)
- Çalışanın kendi içinde karşılaştırmasını gerektiren kararlar (geri bildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi)

- Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insan gücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi gibi)
- Doküman oluşturma (personel kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması ve geçerlik araştırmalarında ölçüt oluşturma)

Değerlendirme yöntem ve teknikleri açısından bakıldığında öznel ve anlatımsal değerlendirmelerden, (yine öznel) karakter ve genel beceri değerlendirmelerini hedefleyen psikometrik açıdan görece sofistike ölçeklere, onlardan daha nesnel ve psikometrik açıdan daha sofistike olma çabasında olan davranışsal değerlendirmelere doğru bir değişimin yaşandığı görülmektedir. Smith ve Kendall'ın geliştirdikleri Davranış Yönelimli Değerlendirme Ölçekleri üzerinde en çok araştırma yapılan ölçek ya da değerlendirme tekniği unvanına sahiptir (Sümer, 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=237>, ziyaret tarihi: 21.10.2003). Murphy ve Cleveland, performans değerlendirmelerinin problemlili (ya da hatalı) olduğunun düşünülmesine neden olan ve oldukça sıklıkla karşılaşılan üç durumdan söz etmektedir (Sümer, 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=237>, ziyaret tarihi: 21.10.2003):

Birinci durum, değerlendirilen kişilerin %80 ile %90'ının ortalamanın üzerinde olarak değerlendirilmesidir. Burada değerlendiricinin cömertlik "hatası" yaptığı düşünülmektedir. İkinci durum, bir grup içinde beklenen performans farklılıklarının değerlendirmelere yansımamasıdır. Bu durum, genellikle grup içi varyansın çok küçük olmasından kaynaklanmaktadır.

Üçüncü durum ise, bir kişi için farklı performans boyutları üzerinde yapılan değerlendirmelerin yüksek korelasyon göstermesi durumudur. 1980'li yıllara kadar performans değerlendirmesinin psikometrik yönüne yönelik çalışma ve uygulamalar çoğunlukta olmuştur. Kişilerin ne tür işlerde daha başarılı olacaklarını tespit amacı ile yapılan psikoteknik analizler, eğitim planlama ve eğitim değerlendirme için yapılan uygulamalarda esas itibarıyla adayları öz olarak değerlendirmeye yöneliktir. İşletme yönetiminde psikoteknik yöntem büyük oranda kişilerin özellikli gruplarla karşılaştırılmasında kullanılır. Esasında bireylerin bir gruba göre yerinin belirlenmesi bütün testlerin son amacıdır (Erdoğan, 1987, s.48).

1980'li yıllardan başlayarak, ölçme ağırlıklı bu literatür yerini yavaş yavaş performans değerlendirme sürecinde bilişsel yaklaşıma bırakmıştır. Bu yaklaşımın öncüleri arasında Landy ve Farr yer almıştır. Performans değerlendirme sürecini, gözlemleme, kodlama, depolama, geri çağırma ve birleştirme aşamalarından oluşan bir bilgi işlem süreci olarak bilişsel modeller geliştirilmiştir (Sümer, 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=240>, ziyaret tarihi: 21.10.2003).

Geçmiş performans yönünde yapılan yeni değerlendirmeler "benzeşme" etkisi, geçmiş performansın tersi yönünde yapılan değerlendirmeler ise "zıtlık" etkisi olarak tanımlanmaktadır. Benzeşme ve zıtlık etkisi üzerine yapılan çalışmaların bir çoğu kontrollü laboratuvar çalışmaları olduğundan bulguların genellenebilirliği tartışmalıdır. Son 15 yıldır performans değerlendirme araştırmalarına yön gösteren bir çok bilişsel modelde, değerlendiricinin değerlendirilene yönelik duyguları ya da o an içinde bulunduğu ruh hali göz ardı edilmiştir. Cardy ve Robbins, değerlendirilene karşı duyulan duygunun değerlendirmenin doğruluğunu etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir (Sümer, 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=240>, ziyaret tarihi: 21.10.2003). Performans değerlendirmesi bilişsel modellerine yöneltilen önemli bir diğer eleştiri, değerlendirmelerin gerçekleştiği ve değerlendirmeleri doğrudan etkileyen dinamik ortamın dikkate alınmamış olmasıdır.

Murphy ve Cleveland, ortamsal faktörlerin değerlendirme sürecini etkileyen en önemli değişkenler arasında yer aldığını vurgulamışlar ve bunu alternatif bir model olarak ileri sürdükleri dört-bileşenli performans değerlendirmesi modelinde ele almışlardır. Bu modelde, mikro ve makro düzeyde birçok ortamsal faktörden bahsedilmektedir, ancak bu faktörler arasında, değerlendirmenin yapılış amacı, üzerinde en çok durulan ortamsal faktördür (Sümer, 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=240>, ziyaret tarihi: 21.10.2003). Çalışmalar, değerlendirme amacına bağlı olarak, yapılan değerlendirmelerin doğruluğunun ve ne denli hata içerdiğinin değişebildiğini göstermektedir.

İdari amaçlı değerlendirmelerin, araştırma ya da geri bildirim verme amaçlı değerlendirmelerle karşılaştırıldığında daha yanlı olduğu belirtilmektedir (Sümer, 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp BodyID=240>, ziyaret tarihi: 21.10.2003).

Üst düzey yöneticilerle yapılan bir çalışmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu performans değerlendirmeleriyle, bilinçli olarak kendilerinin ve çalışanlarının çıkarları doğrultusunda oynadıklarını kabul etmişlerdir.

Olumsuz geri bildirim vermenin, yüz yüze sürdürülmesi gereken ilişkileri bozacağı endişesini taşıyan bu yöneticiler, çalışanları motive etmek, onların ilerlemesine katkıda bulunmak, sicillerinde olumsuz bilgi oluşturmamak, diğer birim çalışanlarıyla olan yarışta çalışanlarına avantaj sağlamak ve belki de en önemlisi kendi yanlışlarını ortaya çıkarmamak gibi nedenlerden ötürü, değerlendirmelerini "şişirdiklerini" belirtmişlerdir. Bu değerlendiriciler, nadiren de olsa, performansı düşen bir çalışana ders vermek ya da çalışana artık gitme zamanı geldi mesajını verebilmek ve benzeri nedenlerden ötürü değerlendirmeleri aşağı çektiklerini de ifade etmişlerdir. Bu araştırmacılara göre, performans değerlendirmelerinde bu tür politik davranışların önüne geçilebilmesi için gerekli olan en önemli şeylerden birisi, üst yönetimin performans değerlendirmesini ciddiye alması ve bu mesajı alta iletmesidir (Sümer, 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp BodyID=240>, ziyaret tarihi: 21.10.2003).

Performans değerlendiriciler ve araştırmacılar, nesnel/objektif ve öznel/sübjektif performans kriterleri arasındaki ikilemi ve kararsızlığı yaşamaktadırlar. Objektif kriterler, birim zaman içinde üretilen miktar, hatalı üretim miktarı, yapılan satış miktarı, hizmet sunulan müşteri sayısı, personel kayıtlarından elde edilebilecek işe gelinmeyen gün sayısı ya da iş kazaları gibi göstergeleri içermektedir.

Sübjektif kriterler, geleneksel olarak amir değerlendirmelerinden oluşmaktadır. Objektif kriterler göstergesinde çalışanın kontrolü dışındaki bir çok faktör bu ölçümleri etkileyebilmektedir. Objektif kriterler performansı temsil etmede yetersiz kalabilmektedir.

Kullanılan makinenin hızı, yeterliliği, hizmetin verildiği yer ya da zaman gibi faktörler objektif performans kriterlerini etkileyebilir. Bir çok iş için bu tür kriterlerin bulunmaması ve kalitenin genellikle göz ardı edilmesi önemli diğer kısıtlardır.

Objektif problemlerin yetersizliği, araştırma ve uygulamacıları sübjektif (yargısal) kriterlere yöneltmiştir. Sübjektif kriterlerde, kişinin performansı bir başka kişi tarafından genellikle belirli boyutlar üzerinde değerlendirilmektedir.

Sübjektif kriterler, performans değerlendirme yazınının içeriğini ve rotasını belirleyen konulardandır. Değerlendirme formatları, değerlendirme hataları ya da eğilimleri, değerlendirme doğruluğu, değerlendirici eğilimi gibi konular, literatüre girmiştir. Sübjektif değerlendirmeler, norm kökenli veya kriter kökenli olmak üzere iki gruptur. Norm kökenli yaklaşımda, aynı/benzer işleri yapan kişilerin performansıyla karşılaştırıldığında nerede, hangi sırada olduğu belirlenir. Basit sıralama (en iyiden en kötüye sıralama), ikili karşılaştırma (her bir çalışanı diğer her bir çalışanla karşılaştırma ve her çiftin en iyi olanını belirleyerek, kişinin daha iyi olduğu karşılaştırma sayısını temel alarak sıralama) norm kökenli sübjektif değerlendirme teknikleridir. İdari amaçlı kararlar için çalışanların genel performansları temelinde sıralanmaları gerektiğinde tercih edilen bu yaklaşımın güvenilirliği, grup kalabalık ise azalmaktadır. Kriter kökenli yaklaşımda, çalışanın performansı daha önceden belirlenmiş performans standartları temelinde değerlendirilir. Grafik değerlendirme ve davranış yönelimli değerlendirme ölçekleri, kriter kökenli değerlendirmeler için düzenlenen formatlardandır. Bu ölçeklerde, kişinin performansı bir değerlendirici tarafından değerlendirilir.

Hem objektif hem de yargısal performans değerlendirmelerinde hedef performansı en çok kapsayacak ölçümü kullanabilmektedir. Bu hedefin altındaki varsayım, performansın tek boyutlu bir yapıya sahip olmasıdır.

Son yıllarda performansın böyle kavramsallaştırmasına yönelik, eleştiriler yapılmış ve alternatif olarak çok boyutlu performans modelleri önerilmiştir. Borman ve Brush yönetici performansı kriterlerini sınıflatarak 18 faktörlü bir yapının olduğunu ileri sürmüşlerdir. Campbell ve arkadaşları, performansı sekiz gizli yapıdan ya da boyuttan oluşan bir kavram olarak tanımlamışlardır (Sümer,

2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp BodyID=987>, ziyaret tarihi: 21.10.2003).

Bunlar; işe özgü görev yetkinliği, işe özgü olmayan görev yetkinliği, yazılı ve sözlü iletişim görev yetkinliği, çaba gösterme, kişisel disiplini koruma, grup ve takım performansını iyileştirme, liderlik/süpervizyon veya yöneticiliktir. Bu boyutlar arasında, işe özgü görev yetkinliği, çaba gösterme ve kişisel disiplini koruma boyutlarının bütün işlerde temel boyutlar olduğu vurgulanmaktadır.

Campbell ve arkadaşları her bir boyut üzerinde bireyin performansını belirleyen; anlatımsal bilgi, yönetimsel bilgi ve isteklilik belirleyicilerinden söz eder. Çok boyutlu performans modelleri henüz yeterli görgül desteğe sahip değildir. Arvey ve Murphy, bir çok performans ölçümünün altında genel bir faktörün olduğunu gösteren çalışmalardan söz eder (Sümer, 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.aspBodyID=987>, ziyaret tarihi: 21.10.2003).

İş performansının sınırları anlayışında ciddi bir değişim yaşanmaktadır. Hızlı teknolojik değişimler, çalışanların eğitim seviyelerindeki artış, sosyal ve kültürel evrim, işe yönelik tutumlarda değişikliklere neden olmuş, işin çalışanlar için anlamını ve sınırlarını zenginleştirmiştir. İşlerin dinamik yapısıyla birlikte rol ve iş/görev tanımları giderek daha esnekleşmiş hatta belirsizleşmiştir. Örneğin, hatasız ve hızlı yazma, bir sekreterin performansında hala önemli bir faktörken, daha önce aynı iş için performans tanımına girmeyen ya da resmen görev tanımında yer almayan kurumsal işlere gönüllülük ya da yardım severlik gibi faktörler de bir çok kurumda değerlendirmede dikkate alınmaya başlamıştır.

Murphy'e göre, bireyler arası farklılıklar, kurumun hedeflerine ulaşması için bireyin göstereceği performansı belirtmektedir. Burada performans, kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi için bireyin davranışları ve sadece işe yönelik görevleri değil işe yönelik olmayan görevleri, davranışları kapsamaktadır. Doğrudan işe yönelik olmayan görevler arasında; takım çalışması, müşteri hizmeti, gönüllülük, örgütsel vatandaşlık ve bireysel disiplinin korunması gibi davranışlar yer almaktadır. Borman ve Motowidlo görev performansı ve kurumsal performans arasında ayırım yapmış, görev performansının işin teknik yönüyle, kurumsal

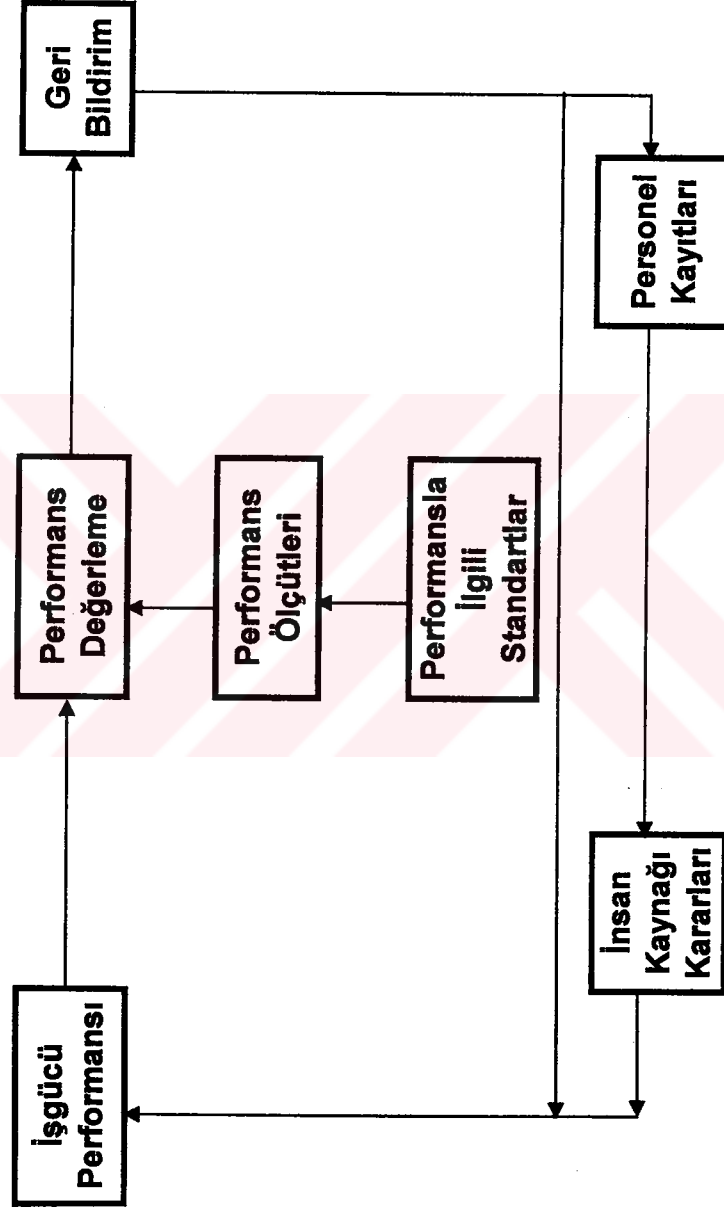
performansın kişiler arası davranışları ve gönüllülük temelindeki davranışları içerdiğini belirtmiştir. Kurumsal davranışlar, kurum içi iletişimin iyileştirilmesi, uyumun artması, gerilimin azalması gibi kurumsal amaçlara hizmet etmektedir (Sümer, 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=987>, ziyaret tarihi: 21.10.2003).

2.1.3. Performans Değerlendirmesi Sürecinin Tanımlanması, Amaçları ve Sistemin Öğeleri

Performans değerlendirme iş performansı hakkında bilgi edinmek (yönetimsel kararlar alınırken gerekli olacaktır) ücret artışlarına, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetimsel etkinliklere ilişkin kararlarda bilgi sağlamak ve çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamak üzere yapılır. Şekil 2.4'te Performans Değerlendirme Sisteminin Unsurları görülmektedir. Bireyin yetersiz ya da sorunlu tutum ve davranışların kritik ve analiz edildiği değerlendirme sürecinde, belli aralıklarla çalışanların performans düzeyleri izlenmektedir. Sürecin sonuç aşamalarından olan geri besleme mekanizması ile, periyodik olarak bireyin performans düzeyindeki gelişmeler takip edilirken şu unsurları göz ardı edilmemelidir (Robbins, 1997, s.466):

1. İş gerekleri ve yetenekleri kapsamında bireysel performans düzeyini,
2. İşyerinde destekleyici iklim yaratma çabalarına çalışanın katılımını,
3. Çalışanın sorunlu tutum ve davranışlarının boyutu ve etkileri.

Buna göre, performans değerlendirme süreci, bir yanda örgütsel boyuta sahip iken, öte yanda iş nitelikleri kapsamındaki çalışma standartlarına bağlı olarak, bireyin performansının psikolojik ve sosyal yönden değerlendirilmesini içermektedir (Akın, 2002, s.100). Performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında öncelikle değerlendirme faktörleri belirlenmektedir. Bu yönden iş değerlendirme sistemleri ile benzerlik gösteren performans değerleme sistemleri, temel faktörlerin belirlenmesi ile sistemin omurgasının oluşturulması yönünde ilerlemektedir.



Şekil 2.4 Performans Değerleme Sisteminin Unsurları

Kaynak: Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.214

Genel olarak performans değerleme sistemlerinde; iş niteliği, bilgi, kişisel özellikler, sosyal ilişkiler şeklinde dōrt ana faktōr üzerinde durulmaktadır (şenol, 2003, <http://www.isguc-org.htm>, ziyaret tarihi. 03.12.2003).

Sistematik bir iş değerlendirmesi ise (Lorenz, Neumann,1970, s.9):

- Ücretlerin homojen olarak ayarlanması gereken alan ne kadar genişlerse,
- Bu alanın yapısı ne kadar heterojen olursa,
- Bu alan bir kişinin kontrolünü ne kadar aşarsa,
- Birbirlerinden bağımsız olarak aynı sonuca varmaları gereken değerlendiricilerin sayısı ne kadar artarsa,
- En düşük ve en yüksek ücret arasındaki fark ne kadar büyürse, o kadar zorunlu olur.

İş değerlemesinde saptanmak istenen şey iřğōrenin değeri ya da bu değer karşılığında ödenecek ücret miktarının ne olduğu değil, işin örgōtsel amaçlara yaptığı katkıya göre taşıdığı değerdir. İřğōrenin değeri ya da örgōtsel amaçlara yaptığı katkı, ücretin saptanması aşamasında dikkate alınır. Bu aşamada iş değerlemesinden ayrı olarak somut bir şekilde iřğōrenin ön plana çıkarıldığı performans değerlendirmesi yapılır ve iřğōrenlerin performans düzeylerine göre ücret ödenir ya da diğer insan kaynakları işlevleri yerine getirilir (Benligiray, 2001, s.7-8).

Hiçbir yöntem sübjektif yargıların etkisinden tamamen arındırılamaz. Önemli olan sisteme katılan ve ilgili olan herkesin elde edilen sonuçlara inanması ve güvenmesidir. Sisteme inanç ve değerleyicilere güven her değerleme planı için hayati önem taşır. Bununla beraber zayıf yönlerinin bulunması tekniği tümüyle geçersiz kılmaz (Riley, 1996, s.136). Performans değerlendirmesi, yöneticilerin çalışanları tanımasının, onlara önerilerde bulunup önderlik etmesinin ve örgōtün daha etkili bir şekilde işlemesi için onlarla birlikte çalışmasının tek yoludur.

Birlikte çalışma sonucunda yönetici ve iş gören ilişkileri güçlenir. Çalışanların kendi hedef ve standartlarını daha planlama aşamasında tartışabilmesini ve üzerinde anlaşılabilir yeni fikirlerle sürece katılmasını sağlar. Örgütsel kararlara katılımı artırırken, zıtlaşmaları azaltır. Herkesin hedef ve standartlarını yıl içinde gözden geçirmesini sağlar.

Katılımcı bir performans değerlendirmesinin bir sonucu, çalışanların iş talimatlarına karşı olumlu tavır takınmaları ve değerlendirilen işin tam bir manzarasını ortaya çıkarır. Ayrıca, değişikliklerin kararlaştırılmasına çalışanlar da katıldığı için, örgüt daha çabuk büyüyecektir.

Hedefleri saptamak isteyen her yönetici, kadrosu hakkında değerlendirme yapmaya ihtiyaç duyar. Bu tipte bir değerlendirme her zaman devam etmelidir. Performansı gözden geçirmenin başlıca üç tipi vardır (Palmer, 1993, <http://ilim2000.tripod.com/Kitaplar/Bireysel-yonetim/Performans-degerlendirmeleri.htm>, ziyaret tarihi: 25.10.2003):

1. **Geri besleme:** Yöneticinin personelle ilişki içinde olması için biçimsel ve biçimsel olmayan yöntemlerdir. Genelde yöneticinin insanları işlerinin başındayken veya boş vakitlerinde görüşmesi ile olur.
2. **Yetiştirme:** Sorunları gidermenin sürekli bir yöntemidir. Yönetici bir antrenör ya da işleri kolaylaştırıcı biri şeklinde davranır, olumlu ve verimli uygulamaları teşvik eder. Biçimsel performans görüşmelerinin tamamlayıcısıdır.
3. **Karşılıklı görüşmeler:** Üç ayda bir, altı ayda bir ya da yılda bir yapılacak biçimsel değerlendirmeler olup, önceki performans değerlendirmesinde tespit edilen amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini gözden geçirmek için yapılır.

Değerleme ilkeleri örgütten örgüte değişmektedir. Bunlardan evrensel olanları aşağıda gösterilmiştir (Başaran, 1985, s.133-134):

1. Değerlemenin yönü örgütsel amaçlar olmalıdır.
2. Değerlemenin konusu işgörenin özel yaşamından çok, örgütteki yaşamı olmalıdır.

3. Değerleme işgörene baskı aracı olarak değil, işgöreni geliştirme aracı olarak kullanılmalıdır.
4. Değerleme işgörenin örgüte bağlanmasına, örgüt için var gücünü salmasına yardım etmelidir.
5. Değerlemenin sonuçları, örgütün yenileşmesine katkıda bulunabilmelidir.
6. Değerleme sistemi, yönetmen, işgören ayırımı yapmadan örgütün tüm işgörenlerini kapsamalıdır.
7. Değerleme yöntemi, işgörenin etkisi altında bulunduğu çevre (ortam) etkenlerini hesaba katmalıdır.
8. Değerlemenin yöntemi, araçları düzenli olarak geliştirilmelidir.
9. İşgörenleri değerleyecek yönetmen (denetmen) bu konuda yetişmiş olmalıdır.
10. Değerleme, işgörenin kendi kendini değerlemesinde yetişmesini sağlayarak onu özdeğerlemeye yönleltebilmelidir.

Bu ilkelere, örgütün yapısına, yönetim biçimine ve amaçlarına göre daha başka ilkelerin eklenmesi olanaklıdır.

Organizasyonun performans değerlendirmesi için saptanan zaman aralığı ne olursa olsun, yönetici personelinin ihtiyaçlarından haberdar olmalıdır. İyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları şu şekilde özetlenmektedir (Barutçugil, 2003, s.3):

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek.
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak.
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak.
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek .
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek.

- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek.
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak.
- Çalışanın eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak.
- Yönetim becerilerini geliştirmek.
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve takım çalışmasını artırmak.
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi ve anlayışı artırmak.
- Çalışanın iş hakkındaki ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak.

2.1.4. Başarı Değerlemenin Kapsamı

Küçük işletmelerde çalışan çok sayıdaki işgören, yöneticilerle yakın ilişki içinde bulunmaları nedeniyle, tam olarak tanınabilirler, doğru olarak değerlendirilir. Çoğu kez çok iyi düşünülmüş bir başarı değerlendirme sistemi bile bu sonuca zor ulaşabilir (Schick, 1980, s.47).

Başarıyı, yalnız çalışana bağlı olarak ele almamak gerekir. Başarı ile doğrudan işletme etkilendiğinden, işletme çalışana olanakları sağlamamışsa, başarısızlıkta büyük payı olacaktır. Performans değerlendirme için, performans ölçümlerinin koşullara ve amaca uygun olarak düzenlenmesi gerekir.

Ayrıca, bireyin kendisine ilişkin görüşü ya da düşüncesi, işletmenin başarı değerlerine ters düşebilir (Brennan, 1963, s.333). Bu genellikle, başarıyı belirleyen öge ve ölçümlerin anlatılmaması nedeniyle oluşabilir.

Çalışanın, diğerlerine oranla farklı algılanışı, öncelikle ortak ve anlaşılabilir bir ölçünün saptanmadığını düşündürür. Başarıyı belirleyen öğelerin nesnel nitelikte ve herkesçe kabul edilebilir olması sağlanınca; başarı kavramı açıklığa kavuşabilir. Çalışanlar da kendilerine verilen görevi yaparken, farklı yetenekleri ve niteliklerine göre değişik performans düzeyine ulaşırlar. Tüm sorunlar, başarıyı ölçebilecek, işe ve ortama uygun, bir sistemin tasarımında toplanır (Beath, 1973, s.242). Eğer çalışan işine uygunsa, iş gerekleri ile kendi yetenekleri arasında bir uyum olduğu söylenebilir. Performans değerlendirme sistemi, işin nesnel niteliklerine uygun olarak ölçümler saptadığında, çalışanın başarısını değerlendirme kolaylaşır.

Performans değerlendirme süreci, birbirine bağımlı, birçok aşamadan oluşur. En önemlisi, bilgilerin derlenmesidir.

Bilgi kaynaklarının; örgütsel değişmelerle, yeni plan ve program uygulamalarıyla, yöntem ve sistem değişiklikleriyle, pazarlama ve satın alma uygulamalarındaki değişmelerle, ekonomik, hukuksal ve mali uygulamalardaki değişmelerle, dönemsel farklılıklar göstereceği kabul edilmelidir. Bu durum çoğu kez, işgörenin işini yaparken uygulayacağı bilgi ve yeteneklerini sınırlamakta ve değiştirmektedir (Kellogg, 1965, s.38).

Geçmiş ve gelecek yıllara ilişkin birçok kayıt ve işlemlerin incelenmesi de zorunludur. Geleceğe ilişkin bilgi kaynakları olarak, iş gerekleri, pozisyon kılavuzları, işin tasarımı, işletmenin büyüme ve gelişme tasarıları, yönetime ilişkin politikalar; çalışan seçim, işe yerleştirme sistemleri sayılabilir.

Çalışanın başarı derecesini saptarken, kullanılan bilgilerin nesnel nitelik kazanmaları için geçmiş ve gelecekle ilgili olmaları gerekmektedir. Ancak bilgi kaynağının nesnelliği, başarı değerlendirme yöntemlerine ve başarıyı değerleyenlere bağlı olabilir. Elde edilen bilgiler, geri besleme süreci içinde diğer bilgilerin çoğaltılmasını sağlarlar. Ayrıca, örgütsel ve bireysel gelişmede kullanılırlar.

Performans değerlendirme genel olarak; yargıya varmak ve <<geliştirme>> olarak iki temel amaca yönelik olarak düzenlenebilir. Yargıya varmak için yapılan değerlendirme, insan kaynaklarının ödüllendirilmesi ya da çalışanları bazı sonuçlardan özel biçimde yararlandırma amacına yöneliktir.

İyi bir karar verme işleminde yöneticiler, hem sayısal verilere dayanan analitik yaklaşımları ve hem de sübjektif faktörlere dayanan kantitatif yaklaşımları birlikte kullanmak zorundadırlar. Kantitatif teknikler, karar vericiye sadece vereceği kararlarda yol göstericidir (Özgen, 1989, s.47). Başarıda nesnel ölçütlerin kullanılması gerekmekte ancak bu konuda tam başarı sağlanamamaktadır. Giderek yöneticilerde, yaptıkları değerlendirme ile, kendilerinin değerlendirildikleri kanısı yayılmıştır (Lopez, 1968, s.99).

Performans değerlendirme için elde edilen bilgiler <<geliştirme>>de üç temel işlevi yerine getirmektedir. Bunlar, her bireyin başarısına ilişkin doğru bilgileri elde etmek ve bunları sınamak, yöneticilere geleceğe dönük kararlarında ışık tutucu bilgileri sağlamak; davranışları değiştirerek etken bir iş geleneğini yerleştirmektir (Ataay, 1985, s.166).

Performans değerlendirme kişilikleri, katkıları ve grup üyelerinin erkini değerlemek için, işletmelerde kullanılan tüm biçimsel sistemler ile ilgilidir (Ataay, 1985, s.233). Genel anlamda, başarı değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğeriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.

C. A. Colwin (1970), başarı değerlendirme çalışmalarının aşağıdaki yararları sağladığını belirtmektedir:

- Gözetimcileri emrindeki çalışanlar konusunda uyarır. Çalışanların kişisel yetenekleri tanınır ve buna göre davranılır.
- Tüm çalışanların zayıf ve kuvvetli yanlarını tanıtıcı bilgileri sağlar ve çalışanlar ile yapılacak görüşmelerde bu bilgiler dikkate alınır.
- Eğitim gereksinimlerinin saptanmasında kullanılır.
- Çalışanların kapasiteleri ve başarıları konusunda bilgi kaynağı olarak kullanılır.
- Değerlemeler, yöneticilerle çalışanların kaynaşmasını sağlar.
- İşlerin düzenlenmesinde ölçü olarak kullanılır.
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar vermelerini sağlar.
- Etkin bir eğitim programının düzenlenmesine yarar.

- Yükselme ve başarı standartlarının belirlenmesine yardımcı olarak kullanılır.
- Üstün yetenekli çalışanların tanınmasına yardım eder.
- Çalışanları kötü yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarmaya yarar.
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak, güven yaratır ve çalışanın moralinin yükselmesini sağlar.
- Elde edilen bilgiler, gözetimcilerin sert veya yumuşak kararlar vermelerinin haklılığı konusunda yöneticilere yardımcı olur.
- Psikolojik testlerin geliştirilip, diğer çalışan seçimi yöntemlerinin değerlendirilmesine ve doğruluk derecelerinin saptanmasına yardımcı olurlar.

İşgörenin işindeki başarısını ve gelecek için potansiyel gücünü değerlendirmekle, bugünkü başarısının ölçülmesi ile geçmiş davranışları değerlendirilmekte, ileriye dönük sorularla da gizil gücü dikkate alınmaktadır (Colwin, Greenlaw, Smith, 1970, s.208).

2.1.4.1. Değerleme Planının Belirlenmesi

İşletme, örgütlendirildiği zaman, ne gibi iş ve faaliyetlerin görüleceği ve bunların işgörenlere dağıtılabilecek biçimde ne gibi ve nasıl gruplara ayrılacağı planlanır. İş planlamasının geçtiği evrelere iş değerlendirme denilmekte olup, bunlar aşağıda belirtilmektedir (Tosun, 1990, s.71-72):

- a) İşin tasviri, yani ne yapılacağının kronolojik bir sıra izlenerek ve ayrıntılı olarak açıklanması,
- b) İşin en ekonomik bir biçimde yapılması için, işgörenin ne gibi hareketleri ve ne kadar zamanda yapması gerektiğinin belirlenmesi. Bunun için, zaman ve hareket araştırması adı verilen işlemlerin yerine getirilmesi gerekir.

- c) İşin, sözü geçen biçimde yapılması için, işgörende bulunması gereken bedensel, ussal ve ruhsal niteliklerin saptanması için işin bilimsel bir incelemeden geçirilmesi,
- d) Sonuncu sayılabilecek bir evrede de, kendi özellikleri ile işgörenlerin özellikleri belli olan bir iş yapacak kimsenin yetki ve sorumluluklarının ve bunun da sonucu olarak, karşılığının (ücret) belirlenmesi gerekir.

Değerleme planı için, değerlendirilecek kitlenin özellikleri bilinirse, bunlara uygun gerekli ölçütler seçilebilir. İşletmelerdeki prim ve kâra katılma uygulamalarında başarı çoğu kez önemli bir etmen olmaktadır. Değerleme amacı, seçilecek planı ve yöntemi önemli derecede etkiler.

Yöneticiler, büro personeli, gözetimci, işçi veya satış personeli için geliştirilecek bir değerlendirme planı her kümenin kendi özellikleriyle ilgili bazı sorunları ortaya çıkarır. Bu nedenle, planı hazırlarken değerlendirme sürecini etkileyebilecek bazı noktalara önem verilmelidir (Haynes 1978, s.66-67).

Plan hazırlanırken dikkat edilecek noktaları şu şekilde özetlenebilir (Ataay, 1985, s.240):

- Plan değerlemelerden beklenen temel amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmelidir.
- Yöneticiler, planın değerine inanmalıdır.
- Kararlar, belirlenen ölçüm ve ağırlıklara göre yapılan değerlendirme sonuçlarına göre verilmelidir.
- Kararlar değerlendirme amaçlarını dikkate almalı, özel amaçlara göre değerlendirme yapılmaktaysa bunlar belirtilmelidir. Örneğin yükselme, işten işe aktarma, yeni alınan personelin değerlendirilmesi gibi.
- Planlar, değerlendirilecek grubun özelliklerine göre düzenlenmelidir.
- Biçimsel işlemler, değerleyicilere yeterli değerlendirme zamanı bırakacak biçimde düzenlenmelidir.

- Değerlenen işgörenlere durumlarını aydınlatıcı ve yol gösterici planlar yapılmalıdır.

Değerlemelerde çalışanın gizil gücünün ölçülmesi de önemlidir. Yani çalışanın yeteneğinin geliştirilmesi ile doğrudan ilgilidir. Burada geleceğe doğru bir değerlendirme yapılmaktadır. Değerleme anından geriye doğru bir zaman kesiti de incelendiğinden, bu iki noktaya önem verilmelidir.

Değerlemede yapılan hataların etkilerini ortadan kaldırmak veya azaltmak için, iki çözüm yolu önerilebilir (Ataay, 1985, s.166):

1. Değerleme sisteminin, değerleyicilerin bu eğilimlerini azaltacak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir. Sistem içinde, nesnel nitelikteki ölçüler seçilmelidir. Tanımlar açık olmalı, karışık ve yanlış anlamlara neden olacak ifadelerden kaçınılmalıdır. Değerleyicilere gereken her türlü bilgi düzenli biçimde verilmeli, değerlendirme süreci ve zamanı iyi bir değerlendirme yapmayı gerçekleştirecek biçimde saptanmalıdır.
2. Değerleme sistemi teknik yönden eksiksiz olsa bile, yinede değerleyicilerin kişiliklerinden doğan değerlendirme hatalarının önüne geçilemez. Bu hataların etkilerini azaltmak için, değerleyicilerin eğitilmeleri gerekmektedir.

Packard, böyle bir eğitim programında, aşağıda belirtilen konuların işlenmesini önermektedir (Packard, 1972, s.91):

- Değerleme amacı açıkça anlatılmalıdır.
- Tanımlarda, açık ve kesin anlamlı sözcükler seçilmelidir.
- Puanlar ve ağırlıklarının açıklanmasında doğru ve açık sözcükler kullanılmalıdır.
- Genel hataya neden olacak noktalardan kaçınmanın yolları ve araçları anlatılmalıdır.

- Gözetimin önemi belirtilmelidir.
- İşlere ait bilgilerin kullanılması ve yorumlanmasının özellikleri anlatılmalıdır.
- Belli zamanlarda yenileme eğitimleri yapılmalıdır.

Performans değerlendirme çalışmalarında diğer önemli bir süreç de değerlemenin kimin tarafından yapılacağına belirlenmesidir. Genellikle performans değerlendirme çalışmaları şu alternatifler doğrultusunda yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s.54): Yöneticilerce değerlendirme, öz değerlendirme, takım arkadaşlarınca değerlendirme, üstlerce değerlendirme, bilgisayarlı değerlendirme, müşterilerce değerlendirme ve 360 derece değerlendirme.

Değerleme planlarında öznel nitelikteki ölçütlerin bulunması, çeşitli düzeydeki değerlendiricilerin aynı değer anlayışına ulaşamamaları, ölçütlerden doğan eksiklikler ve teknik aksaklıklar nedeni ile bazı önemli hatalar yapılabilir (Strauss; Sayles, 1960, s.552). Bu hatalar değerlendiricilerin tümü tarafından yapılırsa, sistematik hata niteliği taşıması nedeni ile değerlemelerde büyük farklar yaratmayabilir. Değerlendiricilerin yaptığı hataları şu başlıklar altında açıklamak olasıdır:

Genel İzlenime Göre Değerleme

Değerleyicinin, tüm değerlemesini etkileyen tek niteliği benimsemesi veya bütün nitelikleri bir çeşit genel izlenime uydurma eğilimi göstermesidir. Değerlendiricilerin, bir etmenden yüksek veya düşük dereceleri verme eğilimi nedeniyle ortaya çıkar. Bu etki niteliklerle ilgili değerlemeleri bozmakta ve toplam değerlemeyi tamamıyla daraltmaktadır (Strauss, Sayles 1960, s.553).

Kişilikten Kaynaklanan Hata

İyimser yada kötümser değerlendirme kişiliğe bağımlı bir hata türüdür. Söz konusu eğilimlerin ortadan kaldırılması için, derecelemelerde normal dağılımı gerçekleştirecek ve her derecenin normal ölçülerde yayılmasını sağlayacak sıralama veya teknikleri kullanmak bir önlem olabilir (Yoder, Heneman, Turnbull, Stone, 1958, s.372-325).

Orta Derecelere Yönelme

Bir değerleyicinin değerlemelerinde sürekli olarak, orta dereceleri kullanması eğilimidir. Değerleyicilerin; konuyla ilgili bilgi eksikliği veya değerlendirilen personelin kişisel durumunu etkilememek isteği nedeniyle, orta değerler üzerinde toplanan bir ölçme eğilimi göstermesidir. (Hedges, 1980, s.292-293)

Örgütsel ve Kişisel İlişkilerin Etkisi Altında Kalma

Gözetimci ya da yöneticilerin çalışanı sevme veya sevmeme gibi bir duygunun etkisi altında kalmaları sonucunda ortaya çıkar. Özellikle, başarının nesnel ölçütlere göre değerlendirmediği durumlarda daha fazla görülebilir. Yöneticiler değerlemelerini doğal olarak kullanılma amacına uygun olarak yapmaktadırlar. Eğer yükselme ve ücret ödemesine temel bir değerlendirme yapılıyorsa, yumuşak davranarak yüksek derecelere kayma eğilimleri artmaktadır. Bu uygulama, yöneticilerin değerlendirme sonuçlarının kendine bağlı kişileri diğer bölümlerdekilerden farklı duruma sokacağını ve yöneticinin kendine bağlı kişiler üzerindeki etkisini azaltacağını; personel başarısızlığının bölüm başarısızlığı olarak yorumlanabileceği ve kendi eksikliklerini gizleme eğilimleri gibi nedenlerle, bilerek değerlendirme hatası yapmalarına imkan vermektedir (Ataay, 1985, s.248-249).

2.1.4.2. Başarı Değerleme Yöntemleri

1950'lerden sonra yönetim anlayışındaki gelişmeler başarı değerlemeyi; biçimsel işlemleri azaltıcı yönde etkilemiştir. Özellikle, saat ücretli çalışan kesimine uygulanan yöntemler biçimsel kalırken, diğer çalışanlara uygulananlar davranışsal açıdan etkileri düşünülerek ele alınmış, çoğu kez karma yöntemlerin uygulanma oranını artırarak yaygınlaştırmıştır.

Ölçmede doğruluğun sağlanması, bunların seçimindeki tutarlılığa bağlıdır. Günümüze kadar uygulanan yöntemler üç grupta incelenebilir (Ataay, 1985, s.252):

- a. Nedenselliğe dayalı, sistematik olmayan ve çoğu kez rasgele yapılan değerlemeler.
- b. Geleneksel ve sistemli ölçüm yöntemleri. Bunlar da, çalışanın özellikleri, katkıları ve her ikisi birlikte değerlendirilebilir.
- c. Önceden saptanan amaçlara ulaşma derecesine göre yapılan değerlendirmeler.

Bunların uygulamasına ilişkin olarak 1964 yılında ABD'de yapılan ve 426 kuruluşun katıldığı araştırmaya göre, geleneksel biçimsel sistemlerin kullanılma oranı %67 ve bunların %87'si, 5000'den fazla çalışanın çalıştığı kuruluşlardır. 1977 yılında yapılan araştırmada ise, geleneksel yöntemlerin kullanılma oranı %82'dir ve bunların %86'sı küçük kuruluşlardır (Flippo, 1980, s.203).

Başarı değerlemede uygulanan yöntemlere aşağıdaki düzenlemeler verilebilir (Mathis, Jackson, 1976, s.214-224):

1. Astlar tarafından yapılan değerlemeler
2. Grup değerlemeleri
 - a. Üstler tarafından yapılan grup değerlemesi
 - b. Akranlar tarafından yapılan grup değerlemesi
3. Üstlerin astları değerlemesi
 - a. Ölçme yöntemleri: Değerleme ölçeği, kontrol listeleri, zorunlu seçim
 - b. Karşılaştırma yöntemleri: İkili karşılaştırma, zorunlu dağılım

4. Yazılı değerlendirme yöntemleri: Kritik olay, deneme veya serbest deneme, alan incelemesi.

5. Amaçların yönetimi yaklaşımı.

Dereceleme ölçeği yönteminde, değerlendiricilerin sürekli olarak üst derecelere kayması veya sorumluluktan kaçmak için orta derecelere yönelmeleri mümkündür. Halbuki, karşılaştırma yöntemlerinde bu tür hata olasılığı yoktur ve karşılaştırma yönteminin birkaç değişik uygulaması vardır. (Burack; Smith, 1977, s.350): sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma, önceden kararlaştırılmış bir dağılıma göre değerlendirme yöntemi. Son yöntem; yöneticilerin yüksek dereceleme eğilimlerinin, değerlendirme sonuçlarında tutarsızlıklara neden olmasını önlemek amacıyla uygulanmıştır. Dağılımın standart sapma yöntemi ile saptanması, değerlemeyi yapan kişinin hatalı eğilimleri nedeniyle sonucu etkilemesine engel olmaktadır.

Kontrol listeleri yöntemi ise, Amerikan ordusu psikologları tarafından, İkinci Dünya Savaşı sırasında sıralama yöntemleriyle elde edilen sonuçların yaygın bir tatminsizliğe neden olması sonucu basit grafik ölçekli yöntemlerin geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır (Elmer, Robert, 1977, s.351).

Zorunlu seçim yönteminin alışılmış uygulamasında, tanıtıcı bazı deyimler içinden, değerlendirilen kişinin durumuna en çok uyan ve en az uyanların seçilmesi istenir. Değerleyici kesin bir ayırım yapmak zorunluluğundadır. Söz konusu deyimler arasında seçim yapan kişi, kişinin durumuna gerçekten hangisinin uyduğunu anlayamaz. Tanımlar genellikle, 4 ya da 5 deyimli olarak düzenlenmiştir. 2 olumlu, 2 olumsuz veya 1 tarafsız ifade vardır. Deyimlerin gerçek değerleri, değerlendiriciler tarafından bilinmez. Yapılan değerlendirme sonuçları ayrı bir bölüm tarafından değerlendirilir (Strauss, 1960, s.533). Bu yöntemin; günümüzdeki bir çok uygulanmasında 50'ye ulaşan deyimler kullanılmaktadır. Böylece değerlendirme planı bir el kitabı niteliğini kazanmaktadır (Yoder, Heneman, Turnbull, Stone, 1958, s.376). Zorunlu seçim yönteminde değerlendiriciler, çalışanın durumu belirtilenlere uymasa da, en uygun bir terimi seçmek zorundadırlar. Diğer taraftan, değerlendiriciler olumlu, olumsuz terimlerin gerçek değerlerini bilmedikleri için, değerlemenin sonucunu etkileyemezler.

Daha çok yöneticiler için uygulama olanağı vardır ve değerlendirme hatalarına kapalı bir yöntemdir. Normal kontrol listesi ve ağırlıklı kontrol listesi olmak üzere iki türü vardır. Ağırlıklı kontrol listesi yöntemi işletmelerde, bölümler arası başarıyı belirlemede önemli yararlar sağlayabilir. Örneğin, muhasebe, satış, üretim gibi faaliyetlerde başarı etmenleri ayrı ayrı özellikler taşır. Aynı sistem içinde farklı değerlendirme tanımları ve ayrı ağırlıklamalarla tutarlı bir değerlendirme yapılabilir.

Kritik olay yönteminde; yönetici, çalışanın kritik nitelikte ve değişik durumlarda davranışlarını, başarısını belirlemek amacıyla gözler ve hemen not eder. Kritik özellikteki davranışların neler olduğu önceden belirlenebilir. Belirli bir biçim ve zaman sınırlaması yoktur. Sürekli biçimde izlendiğini fark eden veya bilen çalışanın davranışlarının bu psikolojik baskı ile değişebileceği söylenebilir (Strauss-Sayles: 1960, s.555).

Alan incelemesi yönteminin temel özelliği ise herhangi bir form doldurulmadan yapılmasıdır. Personel bölümü ilgilileri değerlendirilen çalışanın bağlı olduğu yönetici ile görüşerek, bilgi toplar. Ölçek alınan bir etmen veya derece yoktur. Yalnızca, başarı ile değil, kişinin hatalı hareket ve davranışlarının nedenleri ile de ilgilenilir ve bunların düzeltilmesi için nelerin yapılması gerektiği öğrenilmeye çalışılır. Yöntemin uygulaması, belirli uzman kişilerce yapılmaktadır. Yöneticiler böylece daha rahat çalışma olanağına kavuşabilirler (Ataay, 1985, 261).

Ölçek alınan bir etmen veya derece yoktur. Değerleyici, yöneticiye çalışanın başarısı ve işi konusunda sorular sorar. Kişinin hatalı hareket ve davranışlarının nedenleri ile de ilgilenilir ve bunların düzeltilmesi için nelerin yapılması gerektiği öğrenilmeye çalışılır. Yöntem hem üstün hem de astın gelişmesine yardımcı olabilir. Herhangi bir biçimsel uygulaması da yoktur. Yöneticiler daha rahat çalışma olanağına kavuşabilirler.

İyi bir performans değerlendirme sisteminde, yüksek kaliteli ölçüm sistemleri dizayn edilmeli ve muhafaza ediliyor olmalı, sürekli performans iyileştirmenin bir parçası olarak, gelişmiş ölçüm sistemleri iş stratejileri ile birleştirilmiş, anlaşılır ve kabul edilir olmalı, ölçme ve değerlendirmenin, yönetim sürecinin değişmez ve vazgeçilemez bir parçası olduğu benimsenmiş olmalıdır.

2.2. Performans Değerlendirme Teknikleri

Performans değerlendirme, işverenler için olduğu kadar çalışanlar için de önemlidir. Performans değerlendirmesi, şirketin toplam büyümesine ve kârına katkıda bulunan amaçlara ve hedeflere ne oranda ilerlendiği konusunda, çalışanlara bir geri besleme sağlar.

Değerlendirmenin amacı, çalışanların işlerinde başarılı olmalarını ve bu şekilde hem işveren, hem de çalışanların, başarı neticesinde gelen kazanımları paylaşımlarını sağlamak olmalıdır. Bunun için; her bir işin gerektirdiği becerileri temel alarak, her iş için kendi değerlendirme formunu hazırlamak ve her bir çalışanla görüşme yaparak değerlendirmeleri gözden geçirmek ve ilerisi için hedefler belirlemek önerilebilir.

Bireysel performansının değerlendirilmesinde davranışlara ya da sonuçlara yönelik olmak üzere alternatif değerlendirme teknikleri söz konusudur. Kritik küçük çaplı vaka analizleri, ikili karşılaştırmalar, davranışsal kontroller, sözlü mülakat denemeleri bunlardan bazılarıdır (Wayne, 1996, s.288). Bu şekilde her yöntemin uygulanabilir alanları veya uygulanabilir zaman dilimleri birbirinden farklıdır. Değerleyici açısından bu durum çoğu zaman bir avantaj oluşturmaktadır. Bu sayede özel rehber karşılaşılabileceği çok ve çeşitli performans vakalarında her bir insan kaynağı için farklı alternatifler kullanabilecektir (Akın, 2002, s.100).

Performans değerlendirmesi nispeten uzun bir dönemi kapsadığı için (son 3, 6 veya 12 ay), yöneticilerin çalışanların söz konusu dönem içindeki performansları hakkında not almaları gereklidir. Böylece, değerlendirme en son birkaç hafta yerine tüm dönemi kapsayacağından, gerçekçi olacaktır.

Onaylanan veya onaylanmayan bir performans düzeyini belgelemek, yöneticinin takdirine kalmıştır. Eğer bir çalışan övgüye değer bir iş yaptıysa, bunun için takdir mektubu yazılabilir. Yönetici eğer olumsuz bir olay fark ederse, bunu belgelemek yine onun takdiridir. Ancak, benzer her olayda aynı şekilde davranmalıdır.

Her iki durumda da, belli bazı bilgiler belgeye dahil edilmelidir (Eggert, 1999, s.120):

- Performans düzeyi ve sonuçları belirtilir.
- Bu davranışın neden olumlu ya da olumsuz olduğu belirtilir.
- Performansın neden olduğu önemli olayların tarihlerine, daha önceki takdir veya uyarıların tarihlerine ve çalışanla aynı nedenden dolayı daha önce yapılmış görüşmelerin tarihlerine değinilir.
- İlgili bütün veriler dahil edilir.
- Açık ve kısa yazılır.

Eğer hazırlanan doküman düşük performans ya da uygun olmayan bir davranış içinse şunlar da yapılmalıdır:

- Çalışanın performansının düzeltilmesi konusunda tam olarak ne yapması beklendiği açıkça belirtilir.
- Bu amaçların tamamlanması gereken hedef tarihler belirlenir.
- Bu amaçlara yönelik çaba gösterilmemesinin doğuracağı sonuçlar belirtilir.
- Yazı, çalışanın durumu düzeltereği konusundaki yöneticinin güvenini açıklayan olumlu bir notla bitirilir.

Dokümana tarih atılmalı ve imzalanmalıdır. Çalışanla yapılacak görüşmede, dokümanın eline geçtiğini göstermesi açısından dokümanı imzalaması istenir. Dokümanın bir kopyası çalışanın personel kayıt dosyasına konulur. Bu tür uyarılar öncelikle sözlü olarak yapılmalıdır. Sözlü uyarının kayda geçirilebilmesi için, bir şekilde not edilmesi gerekir. Yazılı uyarılar ikinci aşamadır.

Değerlendirmeyi yapacak olan kişinin aldığı notlar, diğer yöneticilerden ve müşterilerden alınan mektuplar ve çalışanın yaptığı işlerden örnekler beraberce performans değerlendirme formuna doldurulmalıdır. Değerlendirmeyi detaylarıyla ortaya koyabilme açısından şikayet veya teşekkür yazıları gibi belgelerin de dokümana eklenmesi faydalıdır. Ayrıca, gelecek dönem için astlarına öncelikleri saptamada yardım etmeli, astından onun mesleki gelişimine yardım etmek üzere, onun kişisel hedeflerini tartışmasını istemelidir.

2.2.1. Performans Değerlendirme Görüşmesi

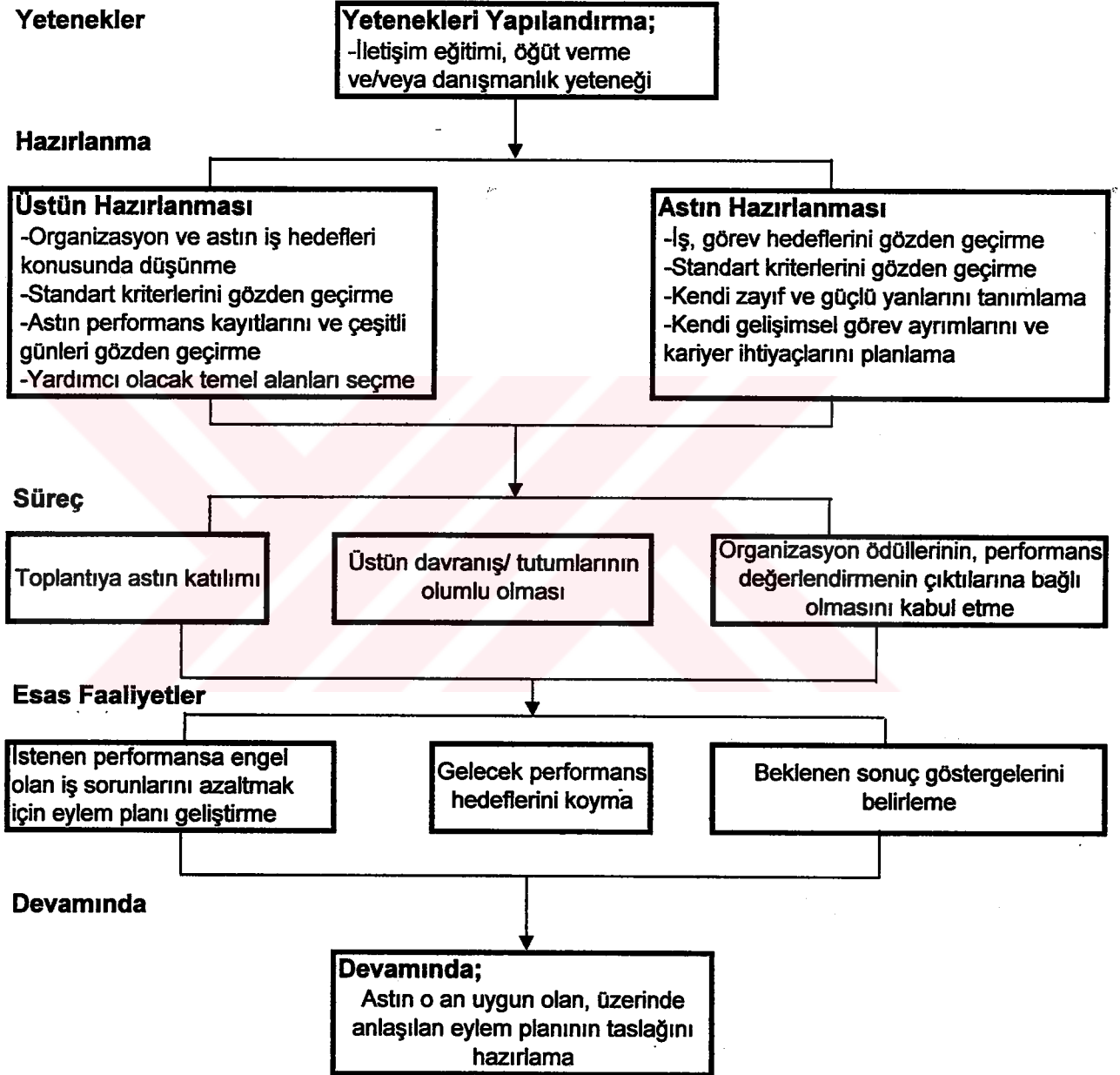
Çalışanların genellikle işlerini iyi yapıp yapmadıkları ile ilgili bilgiyi değerlendirme yoluyla yöneticiler sağlamalıdır. Çalışanların değerlendirme süreçleri düzenli olarak, aksatılmadan ve biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarını kapsayarak yapılmalıdır. Şekil 2.5'de performans değerlendirme görüşmesi toplantısının etkinliğine katkıda bulunan faktörler görülmektedir.

Performans değerlendirme görüşmesinin hedefi, personelin değerlendirilen dönmedeki performansının incelenmesidir. Bu görüşmede, eğer o döneme ilişkin belirli hedefler konulmuşsa, bunlara ne kadar ulaşıldığı, gösterilen performansın düzeyi, personelin güçlü ve zayıf yönleriyle geliştirilmesi gereken yönleri ve eğitim ihtiyaçları, mevcut yöneticilerin kişiye sağlayacağı destek gibi konularda personel ile yöneticisi arasında bilgi alış-verişinde bulunulur (Özden, 2003, <http://www.mcozden.com/bky-06.htm>, ziyaret tarihi: 28.10.2003). Kurum içi iletişim yönünden görüşmeler önemlidir, çünkü her iki taraf da geri beslemede bulunur. Çalışan bu görüşme ile performansının yöneticiler tarafından nasıl görüldüğünü, geliştirilmesi gereken yönlerini ve nasıl geliştirebileceğini öğrenir (American Management Association, 1998, s.9-10).

Değerleme mülakatları, değerlemesi yapılan performansa geçmişteki performans ile gelecekteki potansiyel performansı hakkında bilgilerin geri bildirim yoluyla aktarıldığı performans gözden geçirme toplantılarıdır. Değerleme mülakatlarında geri bildirim yoluyla elde edilen bilgilerin çalışanlara aktarılmasında üç farklı yaklaşım vardır. Bunlar; anlatma ve ikna etme, anlatma ve dinleme, sorun çözmedir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.236).

Anlatma ve ikna etme: Bu yaklaşımda, mülakatı yapan kişi, personele değerlendirme sonuçlarını açıklar ve personeli daha iyi çalışması konusunda ikna eder. Bu yaklaşım yeni personele uygulandığında daha başarılı olmaktadır.

Anlatma ve dinleme: Bu yaklaşımda, mülakatı yapan kişi, personele değerlendirme sonuçlarını açıklar ve personelin varsa savunmasını dinler onun duygularını paylaşır ve tepkilerini gidermek için ona yol gösterir, tavsiyelerde bulunur ve danışmanlık yapar.



Şekil 2.5 Performans Değerlendirme Görüşmesi Toplantısının Etkinliğine Katkıda Bulunan Faktörler

Kaynak: Wendell, 1994, s.354

Sorun çözme: Bu yaklaşımda ise, personelin başarısızlığına neden olan sorunlar karşılıklı olarak ortaya konulur, tartışılır ve çözümü konusunda; eğitim, koçluk yapma veya danışmanlık yollarıyla çalışanın performansındaki yetersizlik ve eksikliklerin giderilmesi için çaba gösterilir.

Öte yandan, mülakatı yapan kişi, yukarıdaki üç yaklaşıma ilave olarak değerlendirme mülakatlarında aşağıdaki hususları da dikkate almalıdır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.237):

- Mülakatın başında personelin işteki başarılı yönleri üzerinde durulmalıdır.
- Mülakatın amacının personele disipline etmek değil fakat; personelin işteki başarısını artırmak olduğu personele anlatılmalıdır.
- Mülakat personelle özel bir görüşmeyi başkalarının kesebileceği rahatsız bir ortamda yapılmamalıdır.
- Personele yönelik eleştiri ve eksikliklerin genel ve belirsiz ifadelerle değil, fakat; özel ve somut şekilde belirtilmesi gerekir.
- Mülakat sırasında eleştiriler, personelin işteki başarısı üzerinde yoğunlaşmalı ve işle ilgili olmayan kişisel özellikler gündeme getirilmemelidir.
- Mülakatı yapan kişi sakın olmalı ve personelle herhangi bir tartışmaya girmemelidir.
- Mülakatı yapan kişi personele her türlü yardıma hazır olduğunu inandırıcı bir şekilde ifade etmelidir.
- Personelin işteki başarısını artıracak önerilerde bulunulmalıdır.
- Personelin işteki başarılı yönlerini tekrar vurgulayarak mülakatı sona erdirmek gerekir.

Yöneticiler çalışanların iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, personelin geliştirilmesi alanlarında performansını çok yönlü olarak izlerler.

Öte yandan, performans değerlemesi sonuçları örgüt yapısının üst, orta ve alt kademesinde görev alan yöneticilere de bildirilmelidir.

Planlı görüşmede önceden sorulacak sorular belirlenmiş olup, planın dışına çok az çıkılır. Bu görüşmede adaylara ilişkin bazı özgün bilgiler elde edilemez. Plansız görüşmede belirli bir plan izlenmez, bu görüşmede konunun derinliğine inilebilir. Karma görüşmede ise görüşmeden elde edilecek sonuçlar ve genel çerçeve önceden belirlidir. Tüm çalışanlara aynı sorular sorulmaz, ancak belirli bazı konulara yanıt alınacak şekilde sorular sorulur. Gerekli olduğunda bazı konuların derinliğine inilebilir (Arslan, 2003, <http://www.stratejiyonetim.com/akinarslan3.htm>, ziyaret tarihi: 03.12.2003).

Görüşmenin yürütülmesine göre resmi, rahatlatıcı veya baskıcı görüşmeler yapılır (Özden, 2003, <http://www.mcozden.com/bky-06.htm>, ziyaret tarihi: 28.10.2003). Resmi olanda, görüşmenin belirli bir yapısı vardır. Planlı görüşmeler genellikle aynı zamanda resmi bir havada gerçekleştirilir. Rahatlatıcı görüşme samimi bir havada geçer. Çünkü samimi ortamlarda kişi, sorulara detaylı olarak yanıt verir. Baskıcı yöntem stres görüşme diye bilinmektedir. Normal olmayan bir tarzda sorular sorulur ve davranışlarda bulunulur. Burada amaç, çalışanın stres altındaki tutum ve davranışlarını izlemektir. Bu yöntem özellikle stresli ortamlar ile yönetici pozisyonlarında çalışacak kişilere uygulanan bir yöntemdir.

Görüşmelerde kapalı uçlu, açık uçlu sorular kadar problem/örnek olay soruları kullanılabilir (Özden, 2003, <http://www.mcozden.com/bky-06.htm>, ziyaret tarihi: 28.10.2003). Kapalı uçlu sorular yanıtları evet/hayır olan sorulardır. Bir bilginin doğrulanması veya belirli sonuçlar arasında seçim yapılması amacı ile sorulurlar. Bu tür sorular ile çok sınırlı bilgi alınabilir. Açık uçlu sorular belirli bir konuda detaylı bilgi almak için sorulan sorulardır. Problem/örnek olay sorularında, çalışana belirli bir konu ile ilgili bir problem/örnek olay verilir ve bu problemi nasıl çözecekleri veya örnek olayda nasıl davranacakları sorulur. Çalışanın problem çözme, karar verme gibi yetkinlikleri hakkında bilgi elde edilir; yönetim biçimi ve bazı kişilik özellikleri hakkında fikir edinilir.

Görüşmelerde genel soruların yanı sıra kişisel bilgiler, eğitim, mesleki deneyim, kişisel özellikler, yetkinlikler, motivasyon ve beklentiler ile ilgili sorular yer alır.

Yetkinlikler ile ilgili sorularla analitik düşünme, problem çözme, karar verme, sorumluluk alma, inisiyatif kullanma, iletişim kurma, yaratıcılık, değişime açıklık, ekip çalışması ve işbirliğine yatkınlık gibi yetkinlikler hususunda bilgi alınır. Motivasyon ile ilgili sorularla çalışanın mesleğini ne kadar sevdiği ve iş için ne kadar istekli olduğu belirlenmeye çalışılır. Çünkü işteki başarı ile iş motivasyonu arasında yakın bir bağlantı vardır.

Beklenti/koşullara ilişkin sorular ile; çalışanın pozisyonunun sağladığı olanakların çalışanın beklentisine uygun düşmesi gerektiğinden, yöneticiler, çalışanın o pozisyondan neler beklediğini araştırmaya çabalarlar.

Performans değerlendirme görüşmesinin hedefleri genel olarak şunlardır (Palmer, 1993, s.3):

1. Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak.
2. Görüşülen elemanın özellikle güçlü olduğu yönleri saptamak.
3. Düzeltilebilir ihtiyacı gösteren performans alanlarını tespit etmek.
4. Görüşülen elemanla beraber performansın daha iyi hale gelmesi için plan yapmak.
5. Gelecek değerlendirme döneminde o elemandan nasıl bir performans beklediğini ortaya koymak.

2.2.1.1. Performans Değerlendirme Görüşmesi Öncesinde ve Görüşme Sırasında Uyulacak Koşullar

Performans değerlendirme görüşmesinin yeri ve zamanının planlanması aşamasında yöneticinin göz önünde bulundurması gereken koşullar vardır (Baltaş, 2002, <http://www.kaynak%20dergisi.htm>, ziyaret tarihi: 14.11.2003):

- Olumlu bir ortam yaratmak,
- Gerekli zamanı ayırmak,
- Görüşme sırasında kesinti olmamasını sağlamak,
- Açık ve olumlu bir toplantıyı destekleyecek bir oturma düzeni ayarlamak.

Görüşmenin genel akışı, değerlendirilenin motivasyonunu ve gelecekteki performansını doğrudan etkiler. Yönetici bu noktanın üzerinde durmalıdır. Ön hazırlığın ikinci boyutu, değerlendirilenle ilgili bilgi toplamaktır. Bu aşama, hedefleri, iş tanımını, kişiye ait özel notları, raporları gözden geçirmeyi gerektirir.

Baltaş (2002) performans görüşmesini yapılandırma inisiyatifinin, genellikle yöneticinin olduğunu, bu süreçte yöneticinin; aşağıdaki hususları yapması gerektiğini belirtmektedir:

- Önce kişinin olumlu ve başarılı yönlerini dile getirmeli,
- Görüşme amacının, kişinin iş başarısını artırmak olduğu, disiplin olmadığı anlatılmalı,
- Belirsiz ifadeler kullanılmamalı,
- İşle doğrudan ilgili olmayan kişisel özellikler gündeme getirilmemeli
- Asla tartışmaya girilmemeli,
- Konuşmayı kolaylaştıracak açık uçlu sorular sormalı ve kişinin kendini değerlendirmesine olanak verilmeli,
- Kişinin iş başarısını artıracak önerilerde bulunulmalı,
- Her olumsuz nokta, çözüm seçenekleri ve önerilerle desteklenmeli,
- Kişinin başarılı yönleri tekrar vurgulanarak görüşmeye son verilmeli.

Organizasyonların refah seviyelerinin yükseltilmesi için performans değerlendirme görüşmelerinin önemi açıktır. Örgütün etkililiği, üyesi olan bireylerin performanslarının türevidir (Canman, 1993, s.2).

Performans görüşmesini sağlıklı yürütebilmek için yöneticinin; etkin dinleme ve mesaj tekrarı yapma, empati, beden dilini etkin kullanma, doğrulama, soru yöneltme, sessizliği kullanma ve özetleme gibi yöntemleri kullanabilmesi gerekir. Görüşme yürütülürken aşağıdaki durumlar göz önüne alınmalıdır (Palmer, 2003, <http://akinol.8m.com/kitap/66.htm>, ziyaret tarihi: 26.10.2003):

Samimi bir hava oluşturmak: Bu konuşmayı fazla uzun tutmamak ve işle ilgili konulara doğru yönlendirmek gerekir. Yönetici yapılacak görüşmenin önemli olduğunu hissettirecek bir atmosfer oluşturmalıdır.

Hedefleri Ortaya Koymak: Yönetici hedefleri ortaya koyup gündemi açıklayarak performans değerlendirme görüşmesini başlatmalıdır. Bu noktada yönetici görüşmenin nasıl yürütüleceğini de belli etmelidir.

Elemanın Öz Değerlendirmesi: Elemanın kendi performansını bütün ana görevlerini, işlevlerini ve yükümlülüklerini sözlü olarak değerlendirmesi, görüşme gündeminin ilk maddesi olmalıdır.

Yöneticinin Değerlendirmesi: Elemanın öz değerlendirme sona erdikten sonra yönetici onun sözlerine cevap vermelidir. Elemanın söylediklerine katıldığını bildirmek tartışmaya başlamanın iyi bir yoludur.

Etkili İletişim: Bir performans değerlendirmesinin yararlı sonuçlar vermesi için gerekli becerilerden biri de iletişimdir. Performans değerlendirme görüşmelerini kolaylaştırabilecek bazı iletişim teknikleri vardır. Dostça bir ortam oluşturmak, yanlış anlama ihtimallerini ortadan kaldırmaya çalışmak, görüşmenin kesintiye uğramamasını sağlamak, açık uçlu sorular sormamak ve sorulara dürüstçe cevap verilmesini cesaretlendirmek.

Yönetici, elemana ilk adıyla hitap ederek, kahve ikram ederek, ya da hatta oturacakları koltukları uygun bir şekilde düzenleyerek rahat ve resmiyetten uzak bir ortam oluşturabilir.

Performans görüşmesi için kilit iletişim becerileri arasında; destekleyici olmak, yargılayıcı olmamak, işbirliğini teşvik etmek, katılımı teşvik etmek, değerlendirmeye yön vermek, gelecek için plan yapmak sayılabilir (Palmer, 1993, s.35). Performans değerlendirmesinin belgelenmesi gerekir. Görüşme sonrasında görüşme formunun doldurulması faydalı olur.

2.2.1.2. Performans Değerlendirme Görüşmelerinin Tipleri

Performans değerlendirme görüşmelerinin tipleri 3 şekilde olabilmektedir (Palmer, 2003, <http://akinol.8m.com/kitap/66.htm>, ziyaret tarihi: 26.10.2003):

- 1. Dolaysız yöntem:** Çalışanlara önceden belirlenen soruların sorulduğu ya da açıklamaların yapıldığı resmi bir görüşme yoludur.

2. **Dolaylı yöntem:** Daha çağdaş bir yaklaşım olup, çalışanlarla üstleri arasında geçen, konuları önceden sınırlanmamış bir tartışmadır.
3. **Planlama:** Değerlendirme görüşmesini dikkatle ve her yönüyle planlamak önemli olduğundan, yöneticinin görüşmeden önce notlar alması faydalı olur. Bu notlar yol gösterici veya hatırlatıcı bir işleve sahip olup, yöneticinin olabildiğince objektif olmasına yardım eder. Şahsi özellikler ancak verimliliği azaltıyor veya performans sorunlarına yol açıyorsa tartışılmalıdır.

2.2.2. Performans Değerlendirmesi için Nasıl Hazırlanılmalı ve Nasıl Yürütülmelidir?

Performans değerlendirme geleceği planlamak için kullanılmalıdır. İdeal olanı, yıllık performans raporu yazılmadan önce hem çalışanın hem de yöneticinin o yılki performansla ilgili net bir görüşü olmasıdır. Değerlendirme iki yönlüdür, çalışanın da aktif bir şekilde var olması gereklidir. Çalışanlarla sürekli iyileşmeyi ve gelişmeyi sağlayacak toplantılar yapılmalıdır. Bu toplantılara bütün çalışanların tam ve aktif katılımı sağlanmalıdır.

Genellikle, performans değerlendirme tek taraflı bir süreç olarak görülür. Performans değerlendirme sürecinin amacına uygun oluşturulabilmesinin ilk koşulu, işgörenlerin görev tanımlarının yöntemine uygun yapılmasıdır. Her görevin amacına uygun olarak yapılması gereken ödevleri teker teker yazılmalıdır. Bunlar görevi yapan işgörenlerle tartışılmalı, görev gerekleri işgörene uydurularak belirlenmelidir (Başaran, 1985, s.143). Adil bir değerlendirme ise, çalışana da söz hakkı tanıyan ve kişisel eleştiri yapmasına izin veren bir değerlendirme olmalıdır.

Adil bir performans değerlendirme süreci:

- Daha önce uzlaşmış olan beklenti ve hedeflere yönelik olmalıdır.
- Nitelik, nicelik ve zaman gibi ölçülebilir başarı işaretleri üzerinden yapılmalıdır.
- Gelecek gelişmelerin temeli olmalıdır.

Tüm iplerin yöneticinin elinde olduğu, yöneticinin eleştiri yapıp, çalışanın kendini savunduğu, değerlendirmenin yargılama ve fikirler üzerinden kurulduğu, varsa bile çok az sayıda ölçülebilir kriter içeren bir değerlendirme adil olmayan bir performans değerlendirmesidir.

Olumlu bir performans değerlendirmesinin amacı, bireyin ilerleyişini izlemek ve şirketin o bireyle alakalı planlarının çalışıp çalışmadığını belirlemektir. Olumsuz bir değerlendirme çalışanın olumsuz bir duruma girmesine neden olur. Buna ilaveten, yeniliği güçleştirir ve çalışanların yeni şeyler denemekten çekinmesine meydan verir.

Yukarıdan yönetilen bir değerlendirme ile karşı karşıya kalan bir çalışan; resmi değerlendirmeden önce öz eleştirisini sunmayı önermelidir, bu yolla yöneticinin fark etmediği noktaları hatırlatmış olacaktır.

Öz eleştiri yapmak, çalışanın geçmiş yıldaki başarılarını göstermek, zayıf ve güçlü olduğu noktaları objektif olarak değerlendirmek, yolunda gitmemiş olan şeyleri ve gelecek için hedeflerini dürüstçe belirtmektir.

Bir performans değerlendirme o anda akla gelenlerin tartışıldığı bir ortam olmamalıdır. Her iki tarafın da iyi biçimde hazırlıklı olması gereklidir. Bu özensiz olunacak bir zaman değildir. Çalışanın yöneticisine kendi başarı ve hataları hakkında neler hissettiğini görmesini sağlayacağı bir zamandır.

Değerlendirme sırasında çalışan güçlü olduğu noktalar hakkında içten, zayıf yönleri ile ilgili dürüst olmalıdır. Diyalogun, çalışanın kendini nasıl geliştirebileceği üzerine odaklanması yapıcı olacaktır. Çalışan şirketin temel hedeflerini anlamada yeni bir bakış açısı katabilecek, performansı ile ilgili bilgi kaynaklarını araştırmalıdır.

Çalışan değerlendirme seansına girmeden önce, kendisini ne yönde geliştirmesi gerektiğini ve bunu gerçekleştirmek için yapması gerekenleri gösteren bir plan hazırlamalıdır. Üzerinde çalışması gereken alanları belirlemelidir. Bu listeye, kendini geliştirmek için yöneticiden ne tür bir yardıma ihtiyacı olduğunu da eklemelidir. Eylemlere değil, sonuçlara bakılmalı ve çalışan şirketin ulaşmak istediği hedeflere ne gibi kişisel katkılarda bulunduğunu belirlemelidir.

Çalışan hatasını varsa kabul etmeli, sebeplerini ve tekrarlamamalarını sağlamak için izlediği yolları açıklamalıdır. Değerlendirme için çalışanın bir sonuç raporu yazarak bunu yöneticisine vermesi faydalı olacaktır. Bunda sorumluluğunu yüklendiği hedefleri, seçtiği ölçütleri, gereken zamanı daha ayrıntılı olarak ele alması, özellikle üzerinde durduğu bir konu varsa, bunu da belirtmesi uygun olacaktır. Yönetici ve çalışan; çalışanın ihtiyaçlarını sınıflandıran, her birinin kendi önemi üzerinde duran, engelleri ortadan kaldıran, performans hedeflerini belirleyip ölçütler koyan ve kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirleyen bir eylem planı üzerinde anlaşmalıdır.

Yönetici ve çalışan, işin temel sonuçları üzerinde fikir birliğine varmalıdır. Örneğin; gelecek yılki en öncelikli üç hedefe karar verir: müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek, en önemli müşteriler için daha çok zaman ayırmak ve pazarlardan gelen geri bildirimlere daha çok önem vermek ve bilgileri yapıcı biçimde değerlendirmek. Daha sonra, bu sürecin nasıl ölçüleceği belirlenir. Bunun için nitelik, nicelik, zaman ve maliyet hesapları kullanılır.

2.2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme

En yeni sistemlerden biri olan bu yaklaşımda, farklı kaynaklar veya perspektiflerden alınan değerlendirmeler, birleştirilerek, bireysel gelişim amaçlı ve personel belirleme kararlarında kullanılır. Değerlendirme yapanlar astlar, çalışma arkadaşları, çalışanın kendisi, üstler, müşteriler, tedarikçiler ve benzerleridir. Örneğin; performansı değerlendirilmek istenen yönetici satış müdürü ise, kendisini değerlendiren grup Genel Müdür, aynı seviyede görev yapan diğer bölüm müdürleri (pazarlama, mali işler, üretim müdürü vs.), Satış Müdürlüğü organizasyonunda çalışan personel, bayiler olarak sıralanabilir. Kabaca topladığımızda 8-10 kişi tarafından performans değerlendirilebilecektir. Ülkemizin kültürel ve sosyal özellikleri, performans değerlendirmesine bireyci bir yaklaşım yerine takım veya grup yaklaşımının daha uygun olacağını düşündürür. Ancak, son yıllarda bireyci değerlerin yükseldiği ortadadır.

Böyle bir sistemin kuruluşta uygulanabilmesi için kurumda performans değerlendirme bilgi ve kültürünün olması eleştiri ve özeleştirici kültürü, (vur deyince yok etmemek, eleştirince darılmamak) sistemde bürokrasiyi azaltacak ve değerlendirme formlarının bilgisayar ortamında hazırlanıp bir merkezde konsolide edilmesini sağlayacak yazılımın bulunması gereklidir (Öztürk, 2003, <http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/performans-degerlendirme.htm>, ziyaret tarihi: 06.08.2003).

Özellikle sistemin yaygın olarak uygulandığı Amerikan şirketlerinde SHRM (Society Human Resources Management) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre en önemli dezavantajlar kurum içinde gerilimi artırması ve değerlendirilen ile değerlendirenin sonuçlar üzerinde önceden anlaşmaları sonucunda bilgilerin yanıltıcı olabileceğine dikkat çekilmektedir (Öztürk, 2003; <http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/performans-degerlendirme.htm>, ziyaret tarihi: 06.08.2003).

Kurumsal kültürü hiyerarşik ve toplulukçu olan bir Türk aile şirketine bu sistemin Amerika'daki gibi uygulanması bazı problemlere yol açabilir. 360 derece sistemi, temelde eşitlikçi ve bireyci kurum kültürü gerektiren bir uygulamadır. Astların üstleri değerlendirmesi, yaşın saygı unsuru kabul edildiği ve güç aralığının göreceli şekilde yüksek olduğu Türk kültüründe hoş karşılanmayabilir. Bu sistemi uygulamada; değerlendirmenin kişilerin geliştirmesi gereken yönlerini ortaya çıkarıcı olması, değerlendiricilerin kimliklerinin gizli tutulup yansıtılmaması, değerlendirme formlarında kişilik özellikleri gibi yoruma açık ifadeler yerine gözlenebilir davranışlara dayanan ölçümler kullanılması, soruların, değerlendirmecinin şahsi duygulardan etkilenmeyeceği bir şekilde hazırlanması, kişilere özel istisnalar gündeme gelebileceğinden evrensellik standartlarının ve ilkelerinin peşinen kabulü ve performans değerlendirmesi sonucu alınan idari kararların işte başarıyı ölçen değerlendirmelere dayandırılarak objektif olması önerilebilir.

Öncelikli olarak yapılması gereken genel bir performans değerlendirme sistemi oluşturup, daha sonra 360 derece sistemini yavaş yavaş kullanıma koymaktır. Bu nedenle, pek çok şirket bu yeni sistemi uygulamadan önce ilk olarak küçük çalışma grupları üzerinde dener.

360 derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir (2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp BodyID=236>, ziyaret tarihi: 21.10.2003).

Buna göre geri bildirim araçlarının seçimi, değerlendiricilerin seçimi, toplanan verilerin kullanımı ve sistemin daha büyük bir değerlendirme sistemine yerleştirilmesi gibi konularda görüşler bulunmaktadır.

1999'da ASTD (Amerika Eğitim ve Gelişim Kurumu) tarafından 750 Amerikan firmasında yapılan bir araştırmada bu firmaların eğitim ve performans değerlendirme sistemleri incelenmiş ve en başarılı 50 şirket belirlenmişti. 1998 yılında, bu 50 şirketin yüzde 75'i bireysel gelişim programları hazırlamakta, yüzde 33'ü ise 360 derece geribildirim programları uygulamaktaydı. Bu yüzdeler 1997 senesinde sırasıyla yüzde 50 ve yüzde 10'du (Heathfield, 2001, <http://www.about.com>, ziyaret tarihi: 21.10.2003).

Bu sistem, tek bir kişinin görüşünün baz alındığı sistemlere göre daha sağlıklıdır. Kişinin, yaptığı işle ilgili çalışma arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi o kişi için ufuk açıcı olabilir. Böyle bir sistem, geri bildirim sürecine birçok kişinin katılmasından dolayı yöneticilerin işini kolaylaştıracaktır (Heathfield, 2001, <http://www.about.com>, ziyaret tarihi: 21.10.2003). 360 derece geribildirim sistemlerinin bazı avantajları; takım gelişimi, kariyer gelişimi için sorumluluk alma, azalan ayrımcılık riski, iyileşen müşteri hizmetleri, eğitim ihtiyaç belirleme olarak sayılabilir (2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp Body ID=236>, ziyaret tarihi: 21.10.2003). Takım üyeleri gelecekte birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden daha bilinçli ve sorumlu bir şekilde davranacaklardır, bu da daha verimli bir takım çalışması ortamı yaratabilir. Değişik değerlendiricilerden alınacak fikirler, çalışan için kişisel kariyer gelişimi hakkında yol gösterici olabilir. Birçok çalışan 360 derece geri bildirim sisteminin, tek bir yöneticinin kariyer gelişimi hakkındaki yardımlarına göre çok daha net, geliştirici ve ikna edici olduğunu düşünmektedir.

Bu sistem, daha kompleks bir gelişim sisteminin önemli bir parçası olarak algılanmalıdır. Sistemi uygulayanlar, geri bildirimlerden çok fazla şey beklemeden, 360 derece geri bildirim sistemini daha kapsamlı bir performans değerlendirme sisteminin bir parçası haline getirmelidir (Koebelin, 1999, s.11). Ayrıca, bu sistemin başarılı olması için, sistem şirketin stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır.

Eğer şirket daha önce çeşitli iş tanımları ve yetkinlikler belirlemişse, yeni sistemde bunlara uygun tasarlanmalıdır. Bununla ilgili yeterli eğitim ve süreç bilgisi verilmeli, sonuçları yorumlama öğretilmelidir.

Bunun yanı sıra, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak çalışanlar için imkansızlaştığından, geri bildirim sonuçlarını yorumlamak üzerine uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir. Geri bildirimleri astlarıyla ve yöneticisiyle paylaşmaktan ve bu yönde bir gelişim planı yapmaktan sorumlu tutulan yöneticiler dikkat çekici ilerleme gösterirler.

Performans sistemlerinde çıkan en büyük sorunlardan biri yetkinliklerin ölçülmesi ve değerlendirilmesiyle ilgilidir. Objektif ve ölçülebilir kriterler konulmadığında yöneticiyle yetkinliklerin değerlendirilmesinde sorunlar oluşabilmektedir. Bu durumda 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanması bir çözüm olabilmektedir. Ancak 360 derece uygulanırken kurum kültürü, ilişkiler ve performans değerlendirme sistematığının çok ciddi değerlendirilmesi gereklidir.

Kişinin, kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için kullanılan ve kişiyi değişik yönlerden gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreç olan 360 derece değerlendirme sistemi ile çalışanların yetkinliklerdeki performansı çok daha etkin ve objektif takip edilebilmektedir. Birden çok kaynaktan alınan geri bildirim ile çalışan güçlü ve gelişmeye açık yönleri daha kolay kabullenecektir.

360 derece geri bildirim sürecinin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bunlar, tasarım aşamasındaki hatalar, sürece bütünlük kazandırmadaki eksiklikler, yetersiz eğitim ve süreç bilgisi, eksik bilgi ve aşırı kağıt israfı ve bilgisayara bilgi giriş yüküdür (Heathfield, 2001, <http://www.about.com>, ziyaret tarihi: 21.10.2003).

Performans değerlendirme döneminden önce gerçekleştirilen 360 derece değerlendirmesi hem çalışan hem de yöneticinin performans değerlendirmesine hazırlıklı gelmesine imkan tanımaktadır. Ayrıca, yöneticiler daha objektif değerlendirme yapabilmektedir. Böylece, çalışan ve yönetici hangi yetkinliklerin iyileştirilmesi gerektiği üzerinde daha kolay uzlaşabilecekler ve daha doğru bir gelişim planlaması yapabileceklerdir.

Yüksek performanslı çalışanların şirketin karlılığını ve verimliliğini doğrudan etkilediği gerçeği, yöneticilerin çalışanların performanslarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi konularında hassas olmalarını gerektirmektedir. Yapılan bir araştırmada ortalama bir çalışan ile yüksek performanslı bir çalışanın verimliliği arasındaki fark bu konuya verilmesi gereken önemi bir kez daha ortaya koymuştur. Söz konusu farkın, üst yönetim seviyesinde +48%, orta kademe yöneticiler ve uzmanlarda +32% ve diğer çalışanlarda +19% kadar olduğu tespit edilmiştir (Çörtelekoğlu, 2003, <http://www.insankaynakları.com>, ziyaret tarihi: 06.11.2003).

360 dereceye katılan, kişilerin mutlaka, değerlendirmelerini dış bir merkeze göndermeleri ve çıkan raporun oradan gelmesi gerekir. Değerlendirme Merkezi çalışmalarında sadece 360 derece değil kişinin ileriye dönük olarak, daha farklı ortamlarda güçlü ve gelişmeye açık yetkinliklerini farklı vaka çalışmaları ve analizler ile saptar ve bunların ne şekilde geliştirilmesi gerektiği konusunda önemli yollar gösterir. Yöneticiler kararlarını genellikle ölçülmesi nispeten kolay olan ve ölçme sistemleri kurulu göstergelerden alırlar. Kurum performansını önemli ölçüde etkileyen ancak ölçülmesi güç performans göstergeleri sistematik olarak takip edilmemektedir. Bu durumda şirketlerde geçmiş kararların bugünkü yansıması olan finansal göstergelere aşırı ağırlık verilirken, geleceği hazırlamak için ihtiyaç duyulan göstergelere gerekli önem verilmez. İş profillerinde yetkinliklerin tespit edilmesi için çok ayrıntılı bir çalışma yapılması gerekir. Öncelikle yetkinliklerin tüm yöneticilerin katılımı ve mutabakatıyla belirlenmesi, daha sonra kademeli bir yetkinlik çatısı oluşturulması gerekir.

Bu yetkinlikler, kuruluş çalışanlarında aranan veya yöneticilerden beklenen yetkinliklerdir. Bunların düzeyleri her iş profili için değişebilir. Değerlendirme Merkezi uygulamaları bir tek var olan performansı değil kişilerin potansiyellerini de ölçmeye yardımcı bir uygulamadır (2003, <http://www.insankaynaklari.com>, ziyaret tarihi: 15.10.2003). Bu çerçevede çalışanların ve yöneticilerin güçlü ve gelişmeye açık yetkinliklerinin belirlenip bu yönde geliştirilmesi önemlidir. Bu değerlendirmeler objektif kriterlere göre yapılmalıdır.

Değerlendirme ve geliştirme merkezi çalışmalarında; kişilerin geçmişten bugüne kadar yetkinlikleri ile gösterdikleri performans 360 derece performans değerlendirmesiyle saptanır. Kişilik envanteri ile kişinin bugünü incelenebilir. Gelecekteki veya kişinin içinde olmadığı ama olabileceği ortamlarda farklı durumlarda hangi yetkinliklerin güçlü hangi yetkinliklerin geri olduğu bir takım egzersizler ve grup çalışmaları ile gözlemlenebilir. Burada değerlendirmeyi yapacak değerlendiricinin bilgi ve deneyimi büyük önem kazanmaktadır.

Aksi takdirde hangi araçlar kullanılırsa kullanılsın değerlendirmenin, katılımcı tarafından sonuçlarının kabul edilirliliği azalır. Uygulanacak vaka çalışmaları ve egzersizlerin de kuruluşa göre hazırlanması yararlı olur (2003, <http://www.insankaynaklari.com>, ziyaret tarihi: 15.10.2003).

Uygulama; vaka çalışmaları, grup çalışmaları, rol oyunu gibi gerçek model örnek alınarak tasarlanan örnek simülasyon egzersizlerinde, kişinin davranışlarının gözlenmesi temeline dayanır. Bu uygulamalar, daha genel ve geniş düşünme yapısı gelişimini sağlar, değişen koşullar ve yeni durumlar karşısındaki davranışları inceleme ortamı yaratır.

Hazırlanan egzersizlerin ölçümlenmek istenen yetkinliğe yönelik olması kritik önem taşımaktadır (2003, <http://www.psikometri.com>, ziyaret tarihi: 17.04.2003). Benzer uygulamalar uygulansa da şirketler bulundukları sektörlerin ihtiyaçlarına, kendi bünyelerinde oluşan şirket kültürlerine göre değişik özelliklere daha fazla önem vermekte ve bu özellikler üzerinde yoğunlaşmaktadır (SHRM Research 2003, <http://www.shrm.org>, ziyaret tarihi: 20.10.2003).

Aynı yöntem ile değerlendirme yapan iki şirketten biri kişinin araştırma ve deneyimlerine yoğunluk verirken, diğeri kişilerle ilişkilerindeki tavırlarına ve yenilikleri çabuk kavrayabilme özelliğine önem verebilir. Seçme yönteminin yanı sıra seçme aşamasında kullanılacak kriterleri yani yetkinlikleri doğru belirlemek kritik önem taşımaktadır.

2.2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Her işletme kendisi için en uygun değerlendirme yöntem veya yöntemlerini uygulamak zorundadır. Bir işletmede başarıyla uygulanabilen bir performans değerlendirme yöntemi, bir başka işletmede aynı ölçüde başarılı sonuçlar sağlayamaz. Her işletmeye uygun mükemmel bir değerlendirme yönteminden söz edilemez. Çünkü her yöntemin kendine özgü olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Yöntemler; geçmişe dayalı performans değerlendirme yöntemleri ve geleceğe dayalı performans değerlendirme yöntemleri olmak üzere 2 grupta toplanmaktadır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.222).

2.2.4.1. Geçmişe Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geçmişe dayalı performans değerlendirme yöntemleri, geçmiş dönemi kapsamı ve belirli bir dereceye kadar ölçülebilen performansla ilgili olması nedeniyle olumlu özelliklere sahiptir.

Öte yandan geçmiş performansın değişmeyeceği olgusu da bu yöntemlerin olumsuz yönünü ifade etmektedir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.222).

2.2.4.1.1. Derecelendirme Yöntemi

İşletmelerde en fazla kullanılan yöntemlerden biridir. Burada kişilerin geçmişteki belirli bir dönemde performansları güvenilirlik, girişimcilik, insan ilişkileri, inisiyatif kullanma ve benzer çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür.

Bu yöntemde her çalışanın performansı, diğerlerinden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve değerlendirilir. Değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen belirli iş grupları için ortak olarak saptanmıştır. Değerlendirme kriterleri üçe ayrılır: Değerlenen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler.

Geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendircinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülür. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir. Seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olması gerekmektedir. Kişinin performansının aynı özelliği birden fazla faktörle ölçülmemelidir (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp BodyID= 250>, ziyaret tarihi: 21.10.2003).

Derecelendirme yöntemi; Davranışsal Beklenti Skalaları ve Davranışsal Gözlem Skalaları olarak iki metotla uygulanabilir.

Davranışsal Beklenti Skalaları

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası olarak da adlandırılır. Bu yöntemde çalışanın performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye çalışılır. Ancak kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir.

Bunun geleneksel değerlendirme skalalarından üstün olduğunu ileri süren görüşler olsa da kanıtlanmış değildir. Ayrıca her iş ve iş grubu için ayrı ayrı skalaların geliştirilmesi gerektiğinden zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir.

Davranışsal Gözlem Skalaları

Bunlar, davranışsal beklenti skalalarının sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş yöntemlerdir. Davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir.

Bu yöntemin Davranışsal Beklenti Skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Buna göre; sonuçların astlara açıklanması, onların kendilerine ilişkin geri bildirim sağlanması kolaydır.

2.2.4.1.2. İşaretleme Listesi Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanlar için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifade eden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun performans ve özelliklerini belirten ifadeleri seçerek değerlendirmelerini yaparlar. Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi (kontrol listesi yöntemi) ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü bulunmaktadır. Birincisinde işlerini iyi tanıyan yöneticiler tarafından iş için taşıdığı önemi gösteren kritik olaylar öncelikli olarak belirlenir. Değerlendiriciler ifadeleri işaretleme suretiyle personelin toplam ağırlıklı puanını hesaplamaktadır. Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için, bazı işaretleme listeleri ifade gruplarından oluşur. Bunlara zorunlu seçim yöntemi denir ve değerlendirici kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=250>, ziyaret tarihi: 21.10.2003). Zorunlu tercih yöntemi, değerlemecilerden kaynaklanan yanlı değerlendirme hatalarını azaltmak amacıyla düşük maliyetli, kolay ve pratiktir.

Bu yöntemin en olumsuz yönü, ifade gruplarında yer alan bazı ifadelerin doğrudan işin yapılmasıyla ilgili olmaması ve bazı durumlarda çalışanları kuşkuya düşürmesidir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.226).

İşaretleme listesi yöntemi çalışanlara geri bildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir. Çünkü seçilmeyen ifade nedeniyle çalışan kendisinin bazı olumsuz özellikleri olduğu ve kendisinin önemsenmediği yargısına ulaşabilir. Bu nedenle çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir.

Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım da; kişiler gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedirler. Bu yaklaşımın içerdiği üç temel yöntem doğrudan indeks yöntemi, standartlar yöntemi ve amaçlara göre yönetimdir (Mohrman, Resnick-West, Lawler, 1989, s.56).

Doğrudan İndeks Yönteminde performans standartları ya yönetici tarafından tek başına ya da üst ile astın tartışması sonucunda tespit edilir. İşin gerektirdiği çıktıya göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verir.

Standartlar Yönteminde ise global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanmak yerine, sonuçlar daha ayrıntılı performans değerlendirme sonuçları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar üstün ve astın karşılıklı yaptıkları müzakereler sonucunda tespit edilir. Bu yöntem aslında amaçlara göre yönetim yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanması olarak da değerlendirilebilir.

Şekil 2.6, 2.7 ve Şekil 2.8'de kontrol listesi, derecelendirme ve zorunlu tercih yöntemleri örnekleri görülmektedir.

2.2.4.1.3. Başarı Kayıtları Yöntemi

Başarı kayıtları; kişinin yazıları, yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri, ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerdir. Bu bilgiler, yöneticinin bir yıl içinde işletmeye yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılmaktadır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.228).

A İŞLETMESİ BAŞARI KONTROL LİSTESİ

AÇIKLAMA: Aşağıda ismi yazılı personelin başarısını belirlemek için uygun gördüğünüz kalemleri işaretleyiniz.

Personelin adı ve soyadı: _____

Bölümü: _____

Değerlenenin adı ve soyadı: _____

Tarih: _____

Ağırlıklı Puanlar

(6,5) 1. Personel gerektiğinde her zaman mesaiye kalır. _____

(4,0) 2. Personel çalışma yerini çok iyi düzenler. _____

(3,9) 3. Personel yardıma ihtiyacı olan arkadaşlarına yardım eder. _____

(4,3) 4. Personel işe başlamadan yapacağı tüm faaliyetleri planlar. _____

(0,2) 30. Personel kendisine yapılan önerileri yerine getirir, fakat nadiren yerine getirir. _____

100,0 **Ağırlıklar Toplamı**

Şekil 2.6 Kontrol Listesi Yöntemi

Kaynak: Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.225

ABC İŞLETMESİ DERECELENDİRME ÇİZELGESİ					
AÇIKLAMA: Aşağıda ismi yazılı personel için belirtilen faktörlerin her birisinin karşısına uygun gördüğünüz derecesini işaretleyiniz.					
Personelin adı ve soyadı: _____				Bölümü: _____	
Değerleyenin adı ve soyadı: _____				Tarih: _____	
	Çok iyi 5	İyi 4	Orta 3	Kötü 2	Çok kötü 1
1.Güvenilirlik	_____	_____	_____	_____	_____
2.Girişimcilik	_____	_____	_____	_____	_____
3.Verimlilik	_____	_____	_____	_____	_____
4.Davranış	_____	_____	_____	_____	_____
5.İşbirliği	_____	_____	_____	_____	_____
20.Çalışma Hızı	_____	_____	_____	_____	_____
TOPLAM	_____ +	_____ +	_____ +	_____ +	_____ =

Şekil 2.7 Derecelendirme Yöntemi

Kaynak: Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.224

ZORUNLU TERCİHLER	
1. Çabuk öğrenir	sıkı çalışır.
2. Çok iyi iş çıkarır	diğerlerine iyi bir örnek olur.
3. Sık sık devamsızlık yapar	sürekli işe geç kalır.
4. İşte çok hata yapar.....	işi yoğun bir dikkatle yapar.

Şekil 2.8 Zorunlu Tercih Yöntemi

Kaynak: Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.226

2.2.4.1.4. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde üst, astını gözlemleyerek, onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik davranışlarını kaydeder. Örnekler, çalışanın performansında üstün dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Daha sonra üst bu kritik olaylarla ilgili olarak çalışanına geri bildirim sağlar. Bu yöntem değerlemecilerin yanlı değerlendirmelerini azaltması yönünden faydalıdır.

Spesifik davranışlar dikkate alındığından asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Bu yöntem için üstler performans kriterleri belirlemelidir, bu kriterler kritik olayları kaydetme konusunda üstlere yardımcı olacaktır. Ancak, değerlemecilerin kritik olayları zamanında kaydetmesi önemlidir.

2.2.4.1.5. Alan İncelemesi Yöntemi

Bazı işverenler, daha yüksek bir standardizasyon sağlamak için bu yöntemi kullanmaktadır. İnsan Kaynakları bölümünden uzman bir temsilci, bu süreçte, değerlemesi yapılan kişinin ilk yöneticisiyle birlikte değerlemeyi yapmaktadır.

Uzman, çalışana ait spesifik bilgileri alarak, değerlendirme yapar. Değerlendirmeler, ilgili yönetici ve uzman arasında yeniden tartışılarak, yöneticinin onayı alınıp, varsa gerekli değişiklikler yapılır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.228).

2.2.4.1.6. Performans Testleri ve Yöntemleri

Bazı sınırlı sayıdaki görevlere ilişkin performans değerlemesi, bilgi ve becerilere bağlı testler yoluyla da yapılabilir. Bu yöntem, özellikle bilgi ve beceriye dayalı ücret sistemi uygulayan işletmeler için daha uygun olmaktadır. Testler yazılı olabildiği gibi, uygulamalı da yapılabilir. Test maliyeti yüksek olduğunda, gözlemler kullanılmaktadır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.228).

2.2.4.1.7. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemleri

Daha önce açıklanan yöntemlerin sübjektif olmalarından dolayı yanlış değerlendirme hatalarını en aza indirebilmek için; değerlendirmeler çalışanların birbiri ile karşılaştırılmaları yoluyla elde edilir.

Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri genellikle, İnsan Kaynakları yöneticileri tarafından; kim terfi edebilir, bu iş için en uygun aday kimdir sorularını yanıtlayabilmek için çalışanların başarı düzeylerine göre sıralanması yoluyla uygulanır. Çalışanlar grup halinde ele alınarak, en iyiden en kötüye doğru bir sıralama yapılır. Bu yaklaşım değişik yöntemler içerir. Bunlar; sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, puan tahsis yöntemi ve zorunlu dağılım yöntemidir.

Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde üstler astlarını başarılarına göre sıralar ve uygulama sıralama yöntemine göre değişir. Basit sıralama tekniğine göre üstler astlarını en başarılıdan en başarısızla göre sıralarlar.

Bir çalışan diğer çalışanlara kıyasla daha iyi çalışıyorsa sıralamanın başına konulur. Aksi takdirde sıralamanın altında bulunur. Bu yöntem, halo etkisi ve en son eylemleri dikkate alma gibi nedenlerden dolayı, yanlış değerlendirme yapılmasına sebep olmaktadır.

Ayrıca, çalışanların kişisel özellik ve yeteneklerini belirli parçalara ayırmayıp onları diğer çalışanlarla bütün olarak karşılaştırması, bu yöntemin bir başka eksik yönünü ortaya koymaktadır. Bunu önlemek için, aynı çalışanı birden fazla değerlemeciye değerlendirerek ortalama değerlemeleri hesaplamak, eksikliği bir ölçüde ortadan kaldırır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.229).

Ayrıca, sıralama yönteminde çalışanların pozisyonları dikkate alınmadan birbirleriyle karşılaştırılmaları değerlendirme süresince "pozisyonlardan etkilenme" hatasına meydan verir. Sıralama yönteminde çalışanlar sayısal değerlendirilmediğinden kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi anlaşılamamaktadır (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=250>, ziyaret tarihi: 21.10.2003).

İkili Karşılaştırma Yöntemi

Daha objektif olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, aynı grup içerisinde her çalışan bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden tespit edilen çiftlerin karşılaştırılmaları sonucunda başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılır.

Ancak bu yöntem zaman alıcıdır. Bu yöntemlerin kullanım alanları günümüzde sınırlıdır. Çünkü, bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, örgüt için taşıdığı değer ya da örgüte katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmasındandır.

Puan Tahsis Yöntemi

Bu yöntemde sabit bir toplam puan, örneğin 100 puan, grupta yer alan personele başarı durumlarına göre dağıtılmaktadır.

Bu yöntem, değerlemeciye personel arasında nispi bir karşılaştırma olanağı sağladığından hatalı değerlemeyi belirli ölçüde önlemektedir. Bununla birlikte, bu yöntem de halo etkisi ve merkezi eğilim hatalarının yapılmasına sebep olmaktadır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.230-231).

Şekil 2.9 ve 2.10'da İkili Karşılaştırma ve Puan Tahsis yöntemleri örnekleri görülmektedir.

Personel	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Ali Öksüz	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2.Doruk Şaşmaz		3	4	2	2	2	2	9	2
3.Ayşe Kınalı			4	3	3	3	3	9	3
4.Veli Durmaz				4	4	4	4	9	4
5.Hüseyin Zil					6	5	8	9	10
6.Atacan Kartal						6	8	9	10
7.Hamit Narin							8	9	10
8.Zeki Gül								9	10
9.Ahmet Çınar									9
10.Okan Can									

Şekil 2.9 İkili Karşılaştırma Yöntemi

Kaynak: Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.230

ABC İŞLETMESİ PUAN TAHSİS YÖNTEMİ		
Sıra	Puanlar	Personelin Adı ve Soyadı
1	17	Ahmet Çınar
2	14	Ali Öksüz
3	13	Veli Durmaz
4	11	Ayşe Kınalı
5	10	Okan Can
6	10	Doruk Şaşmaz
7	9	Zeki Gül
8	6	Hüseyin Zil
9	5	Atacan Kartal
10	5	Hamit Narin
	100	

Şekil 2.10 Puan Tahsis Yöntemi

Kaynak: Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.231

Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bireyler arasındaki başarı farklılıklarını ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar öngörür. Örgütlerde çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği görüşünden hareketle, bu yöntemde üstler astlarını aşağıdaki gibi bir beşli skalaya göre değerlendirir. Bu uygulama ile, sürekli olumlu veya ortalama değer verme eğilimi önlenmiş olmaktadır.

En yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
%10	%20	%40	%20	%10

Şekil 2.11 Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kaynak: <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp BodyID=250>
ziyaret tarihi: 21.10.2003

Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Bu yöntem özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir.

Ancak, her grup için normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur. Değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde bu yöntemlerin kullanılması uygun olmayacaktır. Başarı sırasına göre konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin olmadığından, bu sıralamalara göre belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır. Bu yöntemler, kadrolama ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle beraber sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılabilir (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp BodyID=250>, ziyaret tarihi: 21.10.2003).

2.2.4.2. Geleceğe Dayalı Performans Değerleme Yöntemleri

Bu yaklaşım, çalışanların geçmişteki performansının yanı sıra, gelecekteki performans hedeflerini de belirleyen bir değerlendirme yaklaşımıdır.

2.2.4.2.1. Kendi Kendini Değerleme Yöntemi

Kişinin kendini değerlemesinde, savunma mekanizması daha az düzeyde olacak, buna karşılık bireysel gelişim daha fazla önemli olacaktır. Değerlemeler, kişinin gelişim ihtiyacı duyduğu alanlarda olursa, kullanıcılara gelecekteki bireysel hedefleri hazırlamalarına yardımcı olacaktır. Bu yöntemde, kişi kendi performansı için daha toleranslı ve daha duyarlı olacak, bunun yanında, personelin katılımı ve gelişimi sürecindeki yükümlülüğü de sağlanmış olacaktır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.233). Çalışanlar kendi kendilerini değerlendirdikleri ve gösterdikleri performansı denetçilerle tartıştıkları zaman, ekip ruhuyla çalışmaya daha çok eğilimli olurlar. Çalışanların kendilerini değerlendirmesinin teşvik edilmesi onlara kendi yaptıkları katkının çok önemli olduğu hakkında mesaj verir.

2.2.4.2.2. Amaçlara Göre Yönetim

Sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir. Modern yöntemler arasında yer almaktadır. Performansın planlanması aşamasında hedef belirleme sürecinin siteme katkısı son derece büyüktür. Yönetici ve çalışanlar, gelecekteki belirli bir dönem için objektif ve karşılıklı olarak kabul edilen amaç ve hedefleri beraberce tespit eder. Daha sonra, çalışanların gerçekleştirdikleri performansı ile bu hedefler karşılaştırılarak çalışanların performansı, yönetici ile çalışanlarca ortaklaşa olarak değerlendirilmektedir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.233).

Yöntemin önemli özelliklerinden biri ast üst ilişkilerinde karara katılmaya yer vermesidir. Çünkü amaçlara göre yönetmenin temelinde demokratikliği, kararlara katılmayı ve liberal görüşlü olmayı öngören bir yönetim yaklaşımı vardır.

Oysa böyle bir ortam her kuruluştta bulunmayabilir ya da yöneticiler böyle bir felsefeye sahip olmayabilirler. Bu durumda, yöntem beklenen yararı sağlamayacaktır. Uygulamadaki başarısızlıkların önemli nedenlerinden birisi budur (Koçel, 1993, s.356).

2.2.4.2.3. Psikolojik Değerleme Yöntemi

Değerlemelerde psikolog kullanıldığı zaman, personelin geçmişteki performansı değil, gelecekteki potansiyeli değerlendirilmektedir. Bu değerlemeler, genellikle derinlemesine mülakatlar, psikolojik testler, yöneticilerle görüşme ve diğer değerlendirme yollarıyla gerçekleşmektedir. Bu değerlemeler, personelin kariyerinin şekillenmesini sağlayan yerleştirme ve gelişim kararlarını etkilemektedir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.234).

2.2.4.2.4. Değerlendirme Merkezleri

Değerlendirme merkezleri, birden fazla değerlendirme yöntemine ve birden fazla değerlemeciye dayalı, standartlaşmış bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem, daha fazla sorumluluk gerektiren görevlere gelmeye potansiyeli olan yöneticilere uygulanmaktadır.

Bu proses, seçilmiş olan personellerin derinlemesine mülakatını, psikolojik testleri almalarını, özgeçmişlerinin bilinmesini, lidersiz grup tartışmalarını içermektedir. Yöntem zaman alıcı ve yüksek maliyetlidir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.234).

Adayların çabalarını gözlemleyen değerlendiriciler değişik tekniklerle adayları değerlendirler, sonuçları ilgililere açık olarak bildirirler (Mc Cormick, Ernest, 1975, s.75). Günümüze kadar ki uygulamalarda, değerlendirme merkezlerinde bilinen başarı değerlendirme yöntemlerini kullanarak, yöneticilerin değerlendirilmesi sağlanmıştır.

Bu uygulamada <<Değerleme Merkezi>> örgüt yapısı içinde bir bölüm niteliği kazanmıştır (Byham, 1975, s.64-65). Diğer bir uygulama alanı olarak geleneksel yöntemler kullanılarak yapılan değerlemelerde yöneticilerin kayırcılık yapıp yapmadıklarını test amacı vardır.

Böylece değerlendirme merkezi üç değişik biçimde uygulanmaktadır. Bunlar, yönetici değerlendirme birimi gibi görev yapması, değerlemelerin doğruluğunu test etmek ve yönetici seçimi ve geliştirmedir (Cem, 1977, s.24).

Değerleme merkezi yöntemi pahalı bir yöntemdir. Bu nedenle, son yıllarda paket programlar geliştirilmiştir. Bir program öncesi şu çalışmaların yapılması gereklidir (Cohen, 1980, s.989-990). İş analizleri ile program öncesi pozisyonların görevleri saptanarak, paket programın amaçlarına uygunluğu kontrol edilmelidir.

Beceri gerekleri, iş analizleri yoluyla elde edilen bilgiler değerlendirilerek saptanmalıdır. İşin önderlik, karar, örgütlenme, planlama, kişisel ilişkilerde esneklik gibi becerileri ne kadar gerektirdiği belirlenmektedir. Alıştırma ve örnek olay hazırlanması, yine işin örgütteki düzeyine ve işin niteliğine uygun olarak belirlenmektedir. Değerleyicilerin eğitimi eksiksiz olarak tamamlanmaktadır. Merkezi bir yönetim gereklidir. Ayrıca gözlem ve değerlendirmeler merkezde yetiştirilmiş gözetmenlerce yürütülmektedir. Geri besleme yolu ile elde edilen bilgiler, sistemin tasarımında tekrar kullanılmaktadır. Bu uygulama ile çok az sayıda adayların değerlendirilmesi ucuz olarak sağlanmaktadır. Ayrıca, uzun çalışmalar ve hazırlıkları gerektirmemektedir.

2.3. Performans Değerlendirme Yapısının Oluşturulması

Performans yönetim sisteminin ana unsuru, çalışanların performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirme sistemidir. Performans değerlendirme sisteminin amacı incelendiğinde, aşağıda yer alan iki ana noktanın göze çarptığı görülür (Bayar, 2002, s.13):

- Performans değerlendirme sistemi, astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesini, çalışanların performans sorunları ile baş edebilmelerini sağlayacak bir yapı ortaya koyar. Çalışanların performanslarının düzenli olarak değerlendirilmesi; yöneticilerin, çalışanların iş tatmini, kariyer hedefleri, eğitim ihtiyaçları ve diğer kişisel sorunları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar.
- Her çalışan, kendinden ne beklendiğini ve üstünün gösterdiği performans hakkındaki düşüncesini bilme ihtiyacındadır. Performans değerlendirme sistemi; şirketin çalışanın başarılarını önemseydiğini, başarıyı teşvik ettiğini gösterir ve çalışanın iyi performans göstermesini engelleyen noktaların tespit edilmesi, bu doğrultuda kendisine gerekli olanakların tanınmasını sağlamak suretiyle, açık bir şekilde bu ihtiyacı karşılar.

Tüm örgütler çalışanların performansını artırmak yolu ile şirketin performansını artırmanın yollarını aramaktadır ve bunu yapacak her türlü araç, doğru kullanılması durumunda, ciddi bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Performans değerlendirme sisteminin kurulması sırasında, örgütün farklı seviye ve birimlerden çalışanların yer aldığı bir ekip kurmak, sistemin hedeflerini belirlemek ve öncelikleri tespit etmek açısından, İnsan Kaynakları bölümüne oldukça önemli yarar sağlar. Bu yaklaşım, sistemin şirket içinde benimsenmesini temin eder.

Yetkinlikler hedeflerle birlikte performans değerlendirme sistemlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Çalışanlar, verilen hedeflerin yanında, hedeflere ulaşırken kendilerinden beklenen davranışları ne seviyede yerine getirdiklerine göre de değerlendirilmekte ve ihtiyaç halinde gelişimleri planlanmaktadır. Yöneticiler için esas olan "neyin" başarıldığının yanında, "nasıl" başarıldığı da olmaktadır.

Bu sayede yüksek performanslı çalışanları ayırt eden özellikler ortaya çıkartılmakta, kurum performansına olumlu yansıyan davranış özelliklerinin tüm çalışanlar tarafından gösterilmesi için gelişim planları hazırlanmakta ve şirketin gelecekteki liderleri bu doğrultuda yetiştirilmektedir (Bratton, 2003, <http://www.hrinfo.com/hrarticles/dbratton/competencies.html>, ziyaret tarihi: 06.11.2003).

Genel olarak yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır (İpbüken, 2000, s.5).

Bu tanımdan görüleceği üzere yetkinliklerin üç boyutu vardır: Bilgi, beceri ve tutum. Belirli bir konuda yetkin olabilmek için, öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Bu bilgi deneyim yoluyla kazanılabileceği gibi eğitim yolu ile de kazanılabilir (Özden, 2003, s.1). Yetkinliğin ikinci boyutu olan beceri kısaca, "güç sanılan, ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisi" olarak tanımlanmaktadır. Bilgi daha çok eğitimle kazanılırken, beceri yaparak, yaşayarak, kısaca deneyimle kazanılır ve geliştirilir. Yetkinliğin üçüncü boyutu olan tutum ise, bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir (Erdoğan, 1997, s.361).

Yetkinlik kültürü şirket içinde zamanla olgunlaşmaktadır. Burada önemli olan acele etmemek, doğru yetkinliklerin tanımlanmasıdır. Eğer yetkinliklerin tanımlanması sürecine yeterli süre verilmiş, doğru kaynaklar kullanılmış ve yetkinlik modeli yönetimce onaylanmışsa kültürün oturması için altyapı hazırdır. Burada iş İnsan Kaynakları yöneticilerine ve uzmanlarına düşmektedir.

Yetkinliklerin performans değerlendirme sistemlerinde kullanımında karşılaşılan en önemli konuların başında değerlendirmede yetkinliklerin ağırlığının ne olacağı ve yetkinlik değerlendirme sonuçlarının nasıl kullanılacağı gelmektedir (Çörtelekoğlu, 2003, <http://www.insankaynaklari.com>, ziyaret tarihi: 06.11.2003).

Performans değerlendirme sonuçlarında yetkinliklerin ağırlığının ne olması gerektiği şirket stratejileri ile ilgilidir, genellikle üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Örneğin; satış ağırlığı olan bir örgütte yetkinliklerin ağırlığı daha az olarak belirlenirken, hedeflerin ağırlığı daha fazladır. Yetkinliklerin yeni tanımlandığı örgütlerde yetkinlik kavramının yerleşmesi için bu oran eşit ya da hedefler daha az, yetkinlikler daha fazla ağırlıklı olarak değişebilmektedir (Simpson, 2003, <http://www.hrmcanada.com>, ziyaret tarihi: 06.11.2003).

Genellikle, yönetici olmayan pozisyonlarda, yetkinlik ve hedeflerin ağırlıkları eşit ya da yetkinliklerin ağırlığı daha fazla belirlenirken, orta düzey yöneticiler için hedeflerin ağırlığı yetkinliklere kıyasla çok daha fazla olabilmektedir.

Burada yöneticilerin şirket hedeflerine alt kadrolara nazaran daha fazla odaklanmaları ve yetkinliklerin çoğuna zaten sahip olmaları gerekliliğinden yola çıkılmaktadır (Vincola ve Mobley, 2003, <http://www.refreshher.com>, ziyaret tarihi: 06.11.2003). Performans değerlendirmelerinde ayrıca temel, yönetsel ve teknik yetkinliklerin ağırlıkları da değişebilmektedir.

İkinci konu olan yetkinliklerin sonuçlarının kullanımı ile ilgili tartışmalar devam etmektedir. Bir grup, yetkinlik değerlendirmelerinin sadece gelişim amaçlı kullanılması gerektiğini savunur. Diğer grup ise sonuçların kariyer, işten çıkarma ile ilgili konularda karar vermede kullanılması gerektiğini savunur (Greengard, 2001, <http://www.workforce.com>, ziyaret tarihi: 06.11.2003).

İşlerin standartları belli de olsa özellikle günümüzün işletmecilik anlayışı içerisinde önemli yeri olan gelişmiş organizasyon yapıları içerisinde, iş değerlendirme sistemleri yetersiz kalacaktır. Takım bazlı örgütler, matriks ve yalın örgütler klasik anlamdaki iş değerlendirme sistemlerinin yetersizliğini açıkça ortaya koymaktadır (Şenol, 2003, <http://www.isguc-org.htm>, ziyaret tarihi: 03.12.2003).

Özellikle esnek iş koşullarının bulunduğu ve giderek gelişen hizmet sektöründe objektif bir iş değerlendirme sisteminin kurulması giderek zorlaşırken, performans değerlendirme sistemlerinin gelişen yapısı her türlü işletmede uygulanabilir nitelik kazanmaktadır.

Kurulacak değerleme sistemlerinin çağdaş anlayışa uygun olması ve gerekli esnekliğe sahip olması gerekmektedir. Özellikle tüketici odaklılık anlayışının hakim olduğu bu dönem içerisinde performans değerleme sistemlerinin alıcılar ile de değerleme yapabilmesi olanağı, işletmeleri daha dışa açık konuma getirmede önemli bir adımdır (Şenol, 2003, <http://www.isguc-org.htm>, ziyaret tarihi: 03.12.2003).

2.3.1. Çalışanların Performans Düzeyini Artırmada Yöneticilere Düşen Sorumluluklar

Yöneticiler, çalışanların motivasyonunu artırmalı, süreçleri iyileştirmeli, verileri toplamalı, ödöl sistemini etkili olarak işe koşmalıdır. Bu stratejilerin 2 amacı vardır (Mitchel, Peters, 1995, s.8-25):

- a) Çalışanların yetersiz oldukları alanlarda yoğunlaşmalarını sağlamak,
- b) Becerisi yüksek fakat bazı önemli alanlarda yetersiz çalışanların yeterlilik düzeyini artırmaktır.

Çalışanların motivasyonunu ve moral düzeyini artırmada anahtar faktör, işyerinde etkililiği sağlamaktır. Yönetici, çalışanları işbirliğine ve çalışmanın kalitesini artırmaya yönlendirmelidir. Yöneticiler, değerlendirme yaparken cömertlik veya katılık etkisinden ve bir grup içinde beklenen performans farklılıklarının değerlendirmelere yansımaması olan ranj daralması (merkezde toplanma) olarak adlandırılan durumlardan kaçınmalıdır. Performans değerlendirme sistemi formalite olarak görülmezse başarılı olacaktır.

Etkili yönetimde liderlik ve iletişim, işyerinde çalışan kalitesinin ve etkililiğinin artmasına yardımcı olabilir. Yönetici performansının değerlendirilmesi, çalışanların başarılarını değerlendirme ile sınırlı değildir. Meslektaşların değerlendirmesi, meslektaşlar arasında tartışmalar, bireysel değerlendirme, yeni çalışma stratejilerini kullanma, değerlendirme sürecinde diğer kaynakları kullanma olarak ele alınabilir. Etkili ödöl sistemi çalışanın performansını artırır.

Yöneticinin rolü, işyerindeki çalışmanın etkililiğini artırmaktır. İşyerinin vizyonu çalışanlarla birlikte saptanmalıdır. Her çalışan vizyonun ifade edilmesine ve paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasına katkıda bulunmalıdır. Yönetici, işyerinde bir kalite kültürü oluşturmalıdır. Bu kalite kültürünün, bütün çalışanlar tarafından kabulünü sağlamalıdır. İşyeri kültürü, performans düzeyini artırıcı yönde düzenlenmelidir.

Yöneticinin performans yönetim sistemi, işyerinin özel gereksinimlerine ve koşullarına uyumlu ve hedeflerini içerir nitelikte olmalıdır. Hatta; performans artırımını sağlayabilmek için, işyerinin kültürel yapısı ve değerleri de değiştirilmelidir. Yöneticiler performans katkıda bulunan faktörleri saptamalı, bu faktörler arasındaki etkileşimleri gündeme getirmeli, ortak olan değerleri yüceltmeli, çatışmaları ise görmelidir.

Bireyler yaptıkları işlerle ilgili olarak amaçlar, şartlar ve görevler değiştiğinde yeni becerilere ihtiyaç duyabilir ya da ayrıcalıklı bir görev için özel beceri gerektiren bir durumla karşılaşabilir. Bazen de çalışma ortamında sosyal, fiziki engelleme veya benzeri sorunlar olması halinde düzeltme ve iyileştirmeye gerek duyulabilir. Bu durumda bireysel performans, tekrarlanan problemlere müdahale etme ve beklentileri karşılamada yetersiz kalabilir (Walker, 1992, s.259).

Bir performans sorunu olarak oraya çıkan bu olgulara, işletme sahip ve yöneticileri tarafından çözümler üretilerek müdahale edilmesi gerekmektedir. İş becerilerini geliştirmek ve deneyimlerini artırmak isteyen bireyin, daha yeterli ve nitelikli bir başkasından bu yönde yönlendirme alması özel rehberliktir (Akın, 2002, s.98). Çalışanlar şirketin amaçları ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olmalı, şirketin amaç ve misyonunu, yönetici çalışanlara aktarabilmelidir.

2.3.2. Değerlendirme Metodunun Seçimi

Her işletmenin içerisinde bulunduğu işletme içi ve işletme dışı çevre şartları göz önünde bulundurulmak suretiyle geliştirilerek uygulamaya konulacak bir organizasyon yapısı, personelin performansının değerlendirilmesi ve liyakat takdiri çalışmalarında bir temel teşkil eder ve yönetici geliştirilmesine ilerleme imkanı olduğunu göstererek katkıda bulunur (Özgen, 1989, s.16).

Organizasyonlar ihtiyaçlarını karşılayacak en iyi yaklaşımı seçerken zorlanırlar. Bu aşamada insan kaynakları yöneticileri dikkatlerini iki alana vermelidir (Özdemir, 2003, <http://www.isguc.org>, ziyaret tarihi: 17.07.2003). Bunlar:

- 1) Çeşitli faktörler belirli bir değerlendirme programının uygulanmasına yardımcı veya engel olabilir.
- 2) Uygulanacak değerlendirme sistemine yönelik olarak belirli işlev için değerlendirme metodu uygun olmalıdır.

Metodun seçimini etkileyen iki önemli unsur vardır. Bunlar örgütsel faktörler ve değerlendirme metodunun işe uygunluğudur. Birçok faktör, değerlendirme sistemi üzerinde etkilidir. Özellikle önemli üç faktör, liderlik tarzı, örgütsel iklim ve değerlendirme prosedürlerindeki eğitimlerdir (Özdemir, 2003, <http://www.isguc.org>, ziyaret tarihi: 17.07.2003). Liderlik tarzının değerlendirme görüşmelerinin sonuçlarına çok büyük etkisi vardır.

Başlıca liderlik çeşitleri 4 ayrı tip ile ifade edilebilir. 1.Diktatör lider; 2.Otokratik lider; 3.Demokratik lider; 4.Serbesiyetçi lider. Douglas McGregor, "İşletmenin İnsan Yönü" (1960) adlı ünlü eserinde geliştirdiği X teorisi ve Y teorisi liderlik tiplerinden; insan unsurunu ön planda tutan Y teorisini desteklemiştir (Koçel, 1993, s.225). McGregor'un X teorisinin başlıca varsayımları şunlardır:

1. Vasat (ortalama) bir insan tembeldir, imkan bulursa işten kaytarır.
2. İnsanların çoğunun işinde gereken çabayı göstermesi ve iyi çalışması için, sıkı denetlenmesi, zorlanması, yönlendirilmesi ve ceza ile korkutulması gerekir.

3. Vasat bir insanın yükselme hırsı sınırlıdır. Güven içinde olmayı, sorumluluk almamayı ve yönetilmeyi tercih eder.

Y teorisinin başlıca varsayımları da şunlardır:

1. Bedeni ve zihni çalışma insan için oyun oynama veya dinlenme gibi tabiidir ve zevklidir.
2. Amaçlara ulaşmada sıkı kontrole gerek yoktur; insanlar kendi kendilerini denetleyebilirler. Amaç ve hedefler onlara benimsetilmelidir.
3. İnsanları başarıları sebebiyle ödüllendirmek onları başarıya sevk eder.
4. İnsan sorumluluktan kaçmaz, uygun şartlarda daha fazla sorumluluk yüklenmeye hazırdır.

Bu teorilerin varsayımlarından ilk grup daha çok klasik yaklaşımı temsil eder niteliktedir; ikincisi ise, beşeri ilişkiler yaklaşımını ortaya koymaktadır. Ancak, işin, şartların ve personelin niteliklerine göre de biri veya diğeri uygun olabilir. Ama McGregor'un ikinci görüşü daha çağdaş bir yaklaşımı ifade etmektedir (Koçel, 1993, s.225).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini kullanan işletmelerde; seçilen kriterlerin sübjektif değerlendirmelere yol açması, kullanılan skalada değerleyicilerin yüksek puanlara yönelmesi, sonuçların kariyer planlama ve ücretleme ile ilişkilendirilmesinde oluşan sorunlar gibi ortak sorun yaşanmaktadır.

Eğer organizasyon işbirliği, sorun çözme, gelecek odaklı bir sistem istiyorsa, katılımcı liderlik becerisi değerlendirme sisteminin bir çok hususunda gerekli olur. Örneğin, katılımcı liderlik yeteneği, varılacak hedeflerin konmasında kişi ve takımlarla beraber çalışmayı gerektirir.

Benzer şekilde örgütsel iklimde değerlendirme görüşmesinin çıktılarını etkiler. Eğer örgütsel değerlendirme sistemiyle dürüst bir şekilde yüksek çalışan tatmini isteniyorsa, tüm şirket iklimi örgütsel üyelerle alakalı bir gelişme yaklaşımına yönelik destekleyici açıklık ve güvenirlilik gibi yönere doğru hareket etmelidir (Özdemir, 2003, <http://www.isguc.org>, ziyaret tarihi: 17.07.2003). Değerlendirme eğitimi de herhangi bir değerlendirme sisteminin başarısında önemlidir.

Hangi değerlendirme metodunun kullanıldığına bakılmaksızın, değerlendiriciler bunun nasıl kullanılacağına koçluk etmelidirler. Eğitim, ölçek hatalarının oluşmasını en aza indirmeli, güvenilirliği ve doğruluğu artırmalıdır (Özdemir, 2003, <http://www.isguc.org>, ziyaret tarihi: 17.07.2003).

Bir metodun seçimi, kişisel özellikler veya davranış bazlı metotlardan biri ya da bunların kombinasyonlarından birisi arasında bir seçim demektir.

Halen kullanılan değerlendirme metotları çalışanın kişisel özellikleri ya da karakteristikleri üzerine odaklanmaktadır. Bu yollar çabucak ve kolayca geliştirilebilir ve pek çok işte kullanılabilir. Bununla birlikte, temel eksiklikleri avantajlarını dengeler. Kişisel bazlı değerlendirmenin esas sınırı, özellikle işe karşı uygulandığında, bunun yüksek derecede işle ilgisinin olmamasıdır. Kişisel özellikler veya karakteristikler iş performansı üzerinde ilgili olabilir veya olmayabilir. Bu sorun, temel olarak değerlendirmenin geçerliliği ile ilgilidir. Değerlendirme metodunun geçerliliği, bugünün yasal çerçevesinde eleştirilmelidir (Özdemir, 2003, <http://www.isguc.org>, ziyaret tarihi: 17.07.2003).

Örgütler, iş analizi vasıtasıyla geliştirilen davranış bazlı performans değerlendirmelerini kullanmaktadırlar. Bu sürecin geçerliliğine de katkı yapar.

Davranış bazlı metotlar davranışlarla ilişkilendirilmiş izleme ölçeklerini, davranışsal gözlem ölçeklerini ve hedeflere göre yönetimin yaklaşımını kapsar (Özdemir, 2003, <http://www.isguc.org>, ziyaret tarihi: 17.07.2003).

Objektif bir değerlendirme çalışması için değerleyicilerin belirli standartlara sahip olması gerekmekte, bunun için de öncelikle bir eğitim sürecinden geçmeleri gerekmektedir. Bu amaçla performans değerlendirme sonuçları üzerindeki yargısal hataların minimize edilmesi amaçlanmaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirme çalışmaları genelde işgören üzerinde bir gerilim yaratmaktadır. Bu gerilimin gereksiz verim ve motivasyon kayıplarına neden olmasını engellemek için sistemin açık olması ve çalışmalar ile ilgili olarak işgörenin aydınlatılması gerekmektedir (Şenol, 2003, <http://www.isguc-org.htm>, ziyaret tarihi: 03.12.2003).

2.4. Performans Değerlendirmesi Planlaması, Rehberliği ve Sonuçlarının Kullanılması

Çoğu yönetici için ilk adım, çalışanların iş tanımlarını gözden geçirmektir. Değerlendirme sürecini yönlendirmede; önemli etkinlikleri ve hangi sonuçların beklendiğini incelemek çok faydalı olur. Bu faktörleri çalışanların mevcut performanslarıyla karşılaştırmak her iki taraf için de değerli bilgiler sağlar. Çalışanın performansı daha önce değerlendirilmişse, yönetici mevcut performansı hakkındaki bilgileri son görüşmeden itibaren tuttuğu notlarla zenginleştirebilir. Sorunlu olanlara, ulaşılması gereken hedeflere ve yöneticinin çalışanın toplam performansı hakkındaki yorumlarına özel önem verilmelidir.

Görüşmeden önce yöneticinin aldığı notlar; yol gösterici olup, yöneticinin mümkün olduğunca objektif olmasına yardımcı olur. Kişisel özellikler üretkenliği azaltıyorsa veya performansla ilgili problemlere yol açıyorsa tartışılmalıdır. Performans değerlendirmesi görüşmesi yöneticinin elemanın güçlü ve zayıf taraflarını görmesine olanak sağlar. Görüşmelerin çalışanlara daha yararlı olması için, yöneticinin her konuyu örneklerle tartışabilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirmesini planlarken incelenen daha önceki değerlendirmenin en faydalı bölümü belki de, yöneticinin görüşülen çalışana verdiği önerilerdir. Bunlar, performansın zayıf taraflarının nasıl düzeltileceğinden, işte daha çok nasıl uzmanlaşılacağına kadar varabilir. Çalışanlar mesleki ilerlemelerini devam ettirebilmek için performansları ile ilgili bilgi almaya gereksinim duyarlar. Bu da yöneticinin onlara bilgi ve tecrübelerini aktarabilmesi için bir olanak sağlar (Taştan, 2003, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje2.html>, ziyaret tarihi: 25.10.2003).

Performans değerlendirmesi görüşmesinin planlanmasından sonraki basamak, görüşme için uygun bir ortamın meydana getirilmesidir. Yer rahat ve gözden uzak olmalıdır. Çoğu kişi yöneticinin makamını iktidar ve tek taraflı bilgi akışıyla özdeşleştirdiğinden, yöneticinin odası görüşme için uygun yer değildir. Görüşme kesintiye uğramamalıdır.

Görüşülecek çalışan için uygun zamanın seçilmesi, yöneticinin ona saygısını gösterir. Ancak, tatil günü gibi, çalışanların çoğunun rehavet içinde olduğu bir zamanın seçilmemesi de önemlidir.

Görüşme sırasında görüşülen çalışana sorulara cevap verebilmesi ve gerekli gördüğü açıklamaları yapabilmesi için yeterli zaman verilmelidir. Görüşmeler genellikle kısa sürse de, bir saat ayrılması uygun olacaktır. Görüşmenin herhangi bir anı aceleye getirilmemelidir, aksi takdirde bütün hazırlıklar boşa çıkabilir. Son olarak, yönetici çalışanlara görüşmenin yer ve zamanını çok önceden bildirmelidir. Çalışanların görüşmeye tam olarak hazırlanabilmesi için görüşmek istedikleri konular hususunda düşünmeye zaman bulmaları gereklidir.

Tablo 2.1’de performans değerlendirmesini planlarken atılması gereken başlıca adımların özeti yer almaktadır.

Tablo 2.1 Performans Değerlendirmesinde Planlama Adımları

- 1.Adım: Elemanın iş tanımının gözden geçirilmesi.
- 2.Adım: Geçen performans değerlendirmesinden beri tutulan notların gözden geçirilmesi.
- 3.Adım: Tartışılacak konulara ilişkin notlar alınması.
- 4.Adım: Her eleman için performans seçeneklerinin araştırılması.
- 5.Adım: Görüşme için uygun yerin seçilmesi.
- 6.Adım: Hem siz hem de eleman için uygun zamanın seçilmesi.
- 7.Adım: Görüşme yer ve zamanın uzunca bir süre önceden elemanlara bildirilmesi.

Kaynak: Taştan, 2003, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje2.html>, ziyaret tarihi: 25.10.2003

Değerlendirme görüşmesini planlarken yöneticinin aşağıda belirtilen konularda açıklık sağlayarak, tartışmaya hazır olması gerekir (Taştan,2003,<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje2.html>, ziyaret tarihi: 25.10.2003):

- Çalışanın performansının olumlu ve aksayan yönleri.
- Geçen görüşmede tespit edilen hedefler ve bunların mevcut performansla karşılaştırılması.
- Performans durumunu gösteren belirgin örnekler.
- Performansın daha iyi hale gelmesi için yapılması gerekenler.
- Çalışanın kendini geliştirmesi için yapılabilecek yardım.
- Çalışanın saptanan hedeflere varabilmesi için sağlanacak destek.

2.4.1. Performans Rehberliği

Performans Değerlendirmeleri, performansa ne yönde rehberlik edilmesi gerektiğini meydana çıkarır. Bir astın kendisinden beklenen veya istenen işi gereği gibi (yani etkin ve rasyonel olarak) yapması için şu koşullara gerek vardır (Tosun, 1990, s.172):

- 1) İş yapmak için gerekli bedensel, zihinsel, ruhsal nitelik ve yeteneklere sahip olması,
- 2) İş yapma isteğinde bulunması,
- 3) İş, nasıl, ne zaman, nerede, hangi araçlarla ve kimlerle işbirliği ederek yapacağından haberi olması,
- 4) İş yapmak için gerekli maddesel araçlar ve yönetsel olanaklarla (yetki, sorumluluk vb.) donatılması.

Bir performans problemi ortaya çıktığı veya bir çalışan yöneticinin kendisine yol göstermesini gerektirecek sorular sorduğu zaman, performans rehberliği uygun bir sistemdir. Rehberlik bir dereceye kadar, yönetici ile çalışanlar arasında kendiliğinden oluşmaktadır. Fakat, bir geliştirme aracı olarak, yöneticinin çalışanlara performansları hakkında geri besleme sağladığı, kendilerini geliştirmeleri için nelerin lüzumlu olduğunu anlamalarına ve bu gerekleri yapmak için plan ve program yapmalarına destek verdiği, bilinçli bir süreçtir. Çalışanların performansları sonsuz olmayıp belirli kısıtları vardır.

Önemli olan bu performansları geliştirmek için en iyi ve organizasyona en uygun sistemleri ve modelleri bulabilmektir. Yöneticilerle çalışanları düzenli olarak ve yakından ilişkiye girdirdiği için, rehberlik etkili bir yönetim aracıdır. Bu yakın ilişki, çalışanların gelişimleri üzerine devamlı bilgi sahibi olunmasını sağlar.

İşletmelerdeki olağan performans değerlendirme belli dönemlerde bireyin performansının gözden geçirilmesini içeren bir rutindir. Özel rehberlik tekniği ile değerlendirme ise aynı zamanda bir düzeltme, iyileştirme ve geliştirme sürecidir ve bir süreye bağlı olarak işlemez. Diğer yandan performans değerlendirme sürecinde özel rehber ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde açıklık ve güven esas olmalıdır. Bu nedenle, rehber, ahlaki değerlere sahip eğitilecek çalışanı ciddiye alan, empatik davranan, başkalarının sorunlarını çözebilmek için dinleme, analiz edebilme ve yorumlayabilme yeteneklerini iyi kullanabilen birisi olmalıdır (Akın, 2002, s.102). İşletmedeki insan kaynaklarını geliştirmeyi esas alan değerlendirme sürecinde kullanılabilen özel rehberlik kapsamındaki bazı özellikler şunlardır (Evenden ve Anderson, 1993, s.78):

Deneyimlilik: Bireyin gelişmesinde sahip olunan iş deneyimi önemlidir. İşin başarıyla tamamlanması sürecinde deneyimden kaynaklanan geri besleme zaman ve enerji maliyetini azaltıcı olmaktadır.

Zihinsel Etki: İşin yapısından kaynaklanan ya da çevresel kaynaklı olan zorlukları aşabilecek zihinsel aktivite ve birikime sahip olma.

Prensip: Farklı işlere ilişkin, farklı prensip veya kuralları uygulayabilme yeteneği.

İzleme: Çalışanların yeni bilgi ve becerileri uygulama performanslarıyla ilgili olarak takip edilmesidir. Kazanılan becerileri test etmek özel rehber açısından bu bir fırsattır.

Hazırlama: Çalışanlar ve özel rehber öncelikle problemleri iş tutum ve davranışını bütünüyle tartışır. Ayrıca, değerlendirme sürecine katılmayı planlayan çalışanların öğrenme yetenekleri kontrol edilir (Waldrop ve Butler, 1998, s.15).

Öğretme: Yeni öğrenme ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak çalışanların yeterli bilgi ve becerilerle donanmaya istekli, hazır olma düzeyleri.

Duyarlılık: Bir öğretmenin duyarlılığına sahip olmayı içermektedir.

2.4.1.1. Performans Rehberliğinin Hedefleri

Yöneticilerin görevlerinin bir parçası çalışanlarına rehberlik etmektir. Rehberliğin ne şekilde yapılacağı yöneticilerin amaçlarına bağlıdır. Performans rehberliğinin çeşitli amaçları, şu dört temel kategoride yer alabilir; belli teknik becerilerin geliştirilmesi, mesleki gelişim, kişisel gelişim ve organizasyonun etkisi (Taştan, 2003, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje2.html>, ziyaret tarihi: 25.10.2003).

Her çalışanın yaptığı işe müsait bir eğitimi mevcuttur. Çalışanların zaman ilerledikçe bu eğitimlerini geliştirmeleri, yeni teknolojileri öğrenmeleri ve becerilerini günün koşullarına uygun hale getirmeleri gerekir. Teknik eğitime önem vermek hem çalışanların hem de yöneticilerin vazifesidir. Performans değerlendirmelerinin bir kısmı, çalışanların eğitimlerini geliştirmeye ilgili olmalıdır.

Performans değerlendirmesi kapsamında yapılan tartışmalar, genellikle mesleki gelişimin yönü ve amaçları hususunu da kapsar. Bu münakaşalarda çalışanlar görüşlerini, ihtiyaçlarını ve amaçlarını anlatma olanağı bulur, yöneticiler de çalışanlara amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gereken hususlar konusunda fikir verir. İyi bir yönetici bu fırsattan, çalışanların gelişimleri hususunda öneriler vermek için yararlanır. Bu öneriler şu konularda olabilmektedir: çalışanların neye ihtiyaçlarının olduğunu tespit edilmesi, kariyerlerinin planlanması, eğitimlerinin devam ettirilmesi, mesleki seminerler ve çalışma grupları ve o çalışanın sahasına özgü diğer mesleki etkinlikler. Çalışanları kendilerini geliştirmeye teşvik etmek, örgütlerin önemli bir sorumluluğudur. Örgütler bu hususta yaptıkları yatırımların karşılığını fazlasıyla geri alacaklardır. Çalışanlar gösterdikleri gelişmeyi işlerine yansıtıp daha verimli çalışmaya ve örgütün etkinliklerine katılmaya başladıklarında, terfi ettirilerek, ücretleri yükseltilerek veya başka fırsatlar verilerek ödüllendirilmelidir.

Performans değerlendirmeleri, çalışanların mesleki ihtiyaç ve amaçlarına ilave olarak, kişisel gelişimlerine de önem vermesini teşvik etmelidir.

İyi bir yönetici, çalışanların ihtiyaçlarını nasıl ifade ettiklerini dikkatle dinleyerek, onlara kişisel gelişimleri açısından çok yararlı önerilerde bulunabilir. Özgüven ve stresle mücadele konularında eğitim, sportif ve dinlendirici etkinlikler, boş zamanları yaratıcı bir şekilde değerlendirmenin yolları, yöneticilerin çalışanlara kendilerini geliştirmeleri konusunda yapabilecekleri önerilerden yalnızca birkaçıdır.

Bir organizasyonun elemanları, organizasyonun etkili olmasından değişik şeyler anlarlar. Organizasyonun sahibi ya da başkanı, muhtemelen, etkililikten mali amaçlara varılmasını anlayacak, çalışanlar ise bunu doyurucu çalışma koşullarının varlığı olarak düşünecektir. Tanım ne olursa olsun, performans değerlendirmelerinin bir parçası olan rehberlik örgütün daha etkili olmasını sağlayabilir.

Mesleki ve kişisel ihtiyaçlarını ve amaçlarını belirlemekte kendilerine yol gösterilen elemanlar, çoğunlukla yaşamından daha hoşnut insanlar haline gelecek, bu da çalışma koşullarının daha olumlu hale gelmesini sağlayacaktır. Üretken çalışanları olan örgütler, çalışanları gelişmeye teşvik etmeyen örgütlerden daha verimli olacaktır.

2.4.1.2. Başarılı Performans Rehberliğinin Öğeleri

Öğeler şu şekilde sıralanabilmektedir (Taştan, 2003, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje2.html>, ziyaret tarihi: 25.10.2003):

1. Gözlem Becerisi

Etkili bir rehberlik, yöneticinin çalışanlara performanslarını yükseltmede yardımcı olabileceği fırsatları arayıp bulmakta hayli becerikli olmasını gerektirir. Yöneticiler çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkilerine, üstlerine gösterdikleri tepkilere, çalışma gruplarındaki tavırlarına, bir uzlaşmazlık oluştuğunda nasıl davrandıklarına, baskı ve stres karşısında nasıl tepki gösterdiklerine ve işleri hakkında nasıl konuştuklarına dikkat etmelidir.

Başarılı bir rehber tüm çalışanları bireyler olarak görür; işlerinde ne kadar başarılı olduklarına ve ne ölçüde sorunlarla karşılaştıklarına dikkat eder; çalışma çevreleriyle ne kadar ilgili olduklarını tespit eder ve hatalarından ne ölçüde ders çıkardıklarını not eder. Çalışanları tek tek gözlemleyerek onların kişisel özelliklerini belirler. Bir elemana ait olan bir özellik yaptığı işe önemli bir katkıda bulunuyorsa, yöneticinin bu özelliğin üstüne gitmesi ve onu güçlendirmeye çalışması gerekmektedir.

2. Analiz Becerisi

Çalışanlara rehberlik etme yeteneğinin bir unsuru da onların ihtiyaçlarını, yönelimlerini ve onlar için en uygun seçenekleri analiz etme becerisidir. Yöneticiler dürüst, samimi ve duyarlı olmanın yanı sıra, her durumu kendi özgüllüğü içinde analiz etme yeteneğine de sahip olmalıdır. Yöneticiler, çalışanların kişiliklerini ve performanslarını yargılamama hususunu da bilmelidir. Ayrıca, etkili çözümler bulmak için, çalışanların işlerindeki sıkıntıları da araştırmalıdır. Bir çalışanın günün koşullarına uydurması gereken becerilerinin neler olduğunu tespit edebilmelidir. Bu inceleme yapılmadan, etkili bir rehberlik olanaksızdır.

3. Karşılıklı Görüşme Becerisi

Çalışanlarla ilgili performans konuları açıkça belirlenip, analiz edildikten sonra, yönetici onlarla karşılıklı görüşerek kendi bulgularını gözden geçirmeli, ne yapılacağına karar vermeli ve konuları bir öncelik sırasına sokmalıdır. Yönetici dinlemesini bilmeli, kendi değerlendirmelerini ve söyleyeceği şeyleri sonraya bırakmalıdır. Yönetici aynı zamanda iyi bir soruşturmacı olmalı, nesnel bilgileri ve doğru gündemi ortaya çıkaracak sorular sormalıdır. Çalışanları korkutacak ve onları savunmaya itecek sözlerden kaçınmalıdır. Yönetici, çalışanlar açısından neyin iyi olacağını anlamak için onların duygularını, ihtiyaçlarını ve isteklerini dinlemelidir. Gerekli bilgileri öğrenmek için, standart performans problemleri hakkında önceden belirlenmiş soruları sormakla yetinmeyip, onların iç dünyasını anlamaya çalışmalıdır.

4. Müdahale Becerisi

Bu beceri, örgütlerin gerekli değişiklikleri yapmak için verimli ve yapıcı stratejiler belirleme çabasından türer. Bu hususta uygun müdahaleyi yapabilmek için, önce durum dikkatle analiz edilmeli, konuyla kimlerin ilgili olduğu araştırılmalı, sonra da sorunun nasıl ele alınacağıyla ilgili bir strateji belirlenmelidir. İşte müdahale bu stratejiye denir.

Performansı yükseltmek için, rehberlik sürecinde yerinde müdahaleleri yapmak oldukça önemlidir. Performansın artırılması için genellikle iş eğitimi, iş rotasyonu, sürekli eğitim, mesleki seminer ve toplantılar ve iş zenginleştirmeye başvurulur. Bütün bu müdahaleler analiz, plan ve yönetim becerisi gerektirir.

5. Geri Besleme Becerisi

Çalışanlara geri besleme verilmesinin önemi, çalışanların bireysel gelişim ve performans yükseltme planlarına temel oluşturmasıdır. Çalışanların kendi performansları hakkında geri bildirim almaları performanslarını yükseltme çabalarında güdüleyici rol oynayabilir; böylece örgütün üretkenliği artar. Yönetici; çalışanları performansları için bilgilendirirken, onların kendi işleri hakkındaki tartışmalara ne kadar duyarlı olduklarını bilmelidir. İnsanları yargılayan yönetici yerine, durumu nesnel olarak anlamaya çalışan yöneticinin sözü daha fazla dinlenir. Çalışanlar hususunda yalnızca iş performansını göz önünde bulundurmak gerekli ve mühimdir. Verilen geri beslemenin, yararlı ve verimli olabilmesi için, destekleyici olması, cezalandırıcı ve eleştirici olmaması gerekir. Zamanında geri besleme verilmeli ve net olmalıdır. İmkansız şeyler istenmemelidir. İyi bir yönetici bu noktaları dikkate alır ve talep etmekle öneride bulunmak arasındaki farkı unutmaz.

Tablo 2.2, 2.3 ve 2.4'te, teknik beceriler, gelişme ve etkinlik için rehberlik, başarılı rehberliğin unsurları ve performans rehberliğinin adımları görülmektedir.

Tablo 2.2 Teknik Beceriler, Gelişme ve Etkinlik İçin Rehberlik

Etkinlikler	Sonuçlar
Çalışanların ilişkilerini, beceri ve kusurlarını gözlemek.	Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlenmesi.
Çalışanların ihtiyaçlarını, yönelimlerini ve önlerindeki seçenekleri analiz etmek.	Performansın yükselmesi.
Gerekli ve yararlı bilgileri elde etmek için çalışanlarla görüşmek.	Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha olumlu hale gelmesi.
Elemanların olumlu yönde gelişmeleri ve daha verimli çalışmaları için müdahale etmek.	Verimliliğin artması.
Çalışanlara performansları hakkında bilgi vermek.	

Kaynak: Taştan, 2003, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje2.html>,
ziyaret tarihi: 25.10.2003

Tablo 2.3 Başarılı Rehberliğin Unsurları

1.Çalışanların işteki davranış ve performanslarını titiz bir şekilde gözlemek. 2.Çalışanların ihtiyaçlarını, yönelimlerini ve önlerindeki seçenekleri analiz etmek. 3.Çalışanların ihtiyaçlarını, ilgilerini ve yönelimlerini saptamak için onlarla görüşmeler yapmak. 4.Çalışanların performanslarını yükseltmelerine yardımcı olmak üzere yerinde müdahalelerde bulunmak. 5.Çalışanları zamanında ve ayrıntılı olarak bilgilendirmek.

Kaynak: Taştan, 2003, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje2.html>,
ziyaret tarihi: 25.10.2003

Tablo 2.4. Performans Rehberliğinin Adımları

- | |
|---|
| <p>1.Adım: Yönetici ile çalışanın rehberliğin uygun ve gerekli olduğuna birlikte karar vermesi.</p> <p>2.Adım: Konuya ya da soruna çözüm bulunması.</p> <p>3.Adım: Belli bir faaliyet çizgisinin saptanması.</p> <p>4.Adım: Çözümün kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi.</p> |
|---|

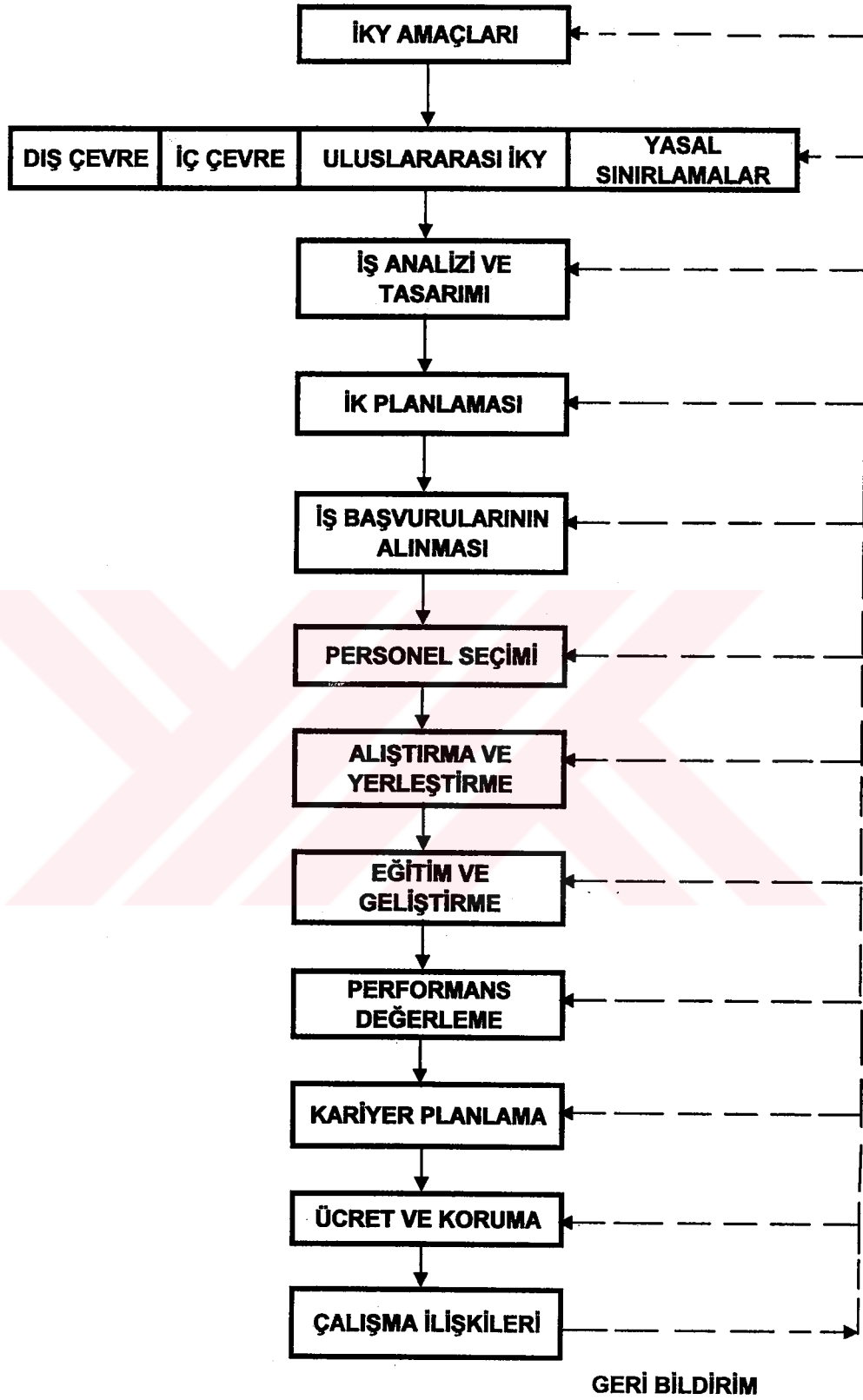
Kaynak: Taştan, 2003, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje2.html>, ziyaret tarihi: 25.10.2003

2.4.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar

Performans değerlendirmeleri, İnsan Kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. Bu değerlendirmelerde; bireyin çalışmaları, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri tüm yönleriyle ele alınmaktadır. Bu değerlendirmeler, bireyler için psikolojik ihtiyaç, kurumlar için sonraki çalışmaların düzenlenmesinde bir kaynaktır. Şekil 2.12'de performans değerlendirme sonuçlarının geri bildiriminin yapıldığı alanlar görülmektedir.

Kuşkusuz sürekli ve bilimsel bir şekilde yapılan performans değerlendirmenin örgüt ve personel açısından bir çok yararı vardır. Bunlar, personelin ödüllendirilmesi yoluyla örgütsel amaçların gerçekleşmesine yardım etmek, bireyin çalıştığı işteki düzeyini, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve başarılı bir geliştirme planının düzenlenmesine yardım etmek olarak sıralanabilir (Cole, 1993, s.45). Performans değerlendirme, geliştirme programlarının vazgeçilmez bir boyutudur. Bu yolla eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı, yapılacak faaliyetlerin spesifik olarak belirlenmesi sağlanır (Latham, 1988, s.12).

Çalışanlar yeterli maddi, manevi tatmin duyunca organizasyonların verimliliği artmaktadır. Bu da performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara yansıtılması ile mümkündür.



Şekil 2.12 Performans Değerleme Sonuçlarının Geri Bildirimi

Kaynak: Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.239

Değerlendirmelerin kullanıldığı alanların bazıları aşağıda sunulmaktadır (Fındıkçı, 2000, s.45-55):

Ücret Yönetimi

Yüksek performans, yüksek ücret; düşük performans düşük ücret demektir. Kurumların performans değerlendirmelerini ücret belirlemede esas almasına rağmen, düşük performanslı kişilere düşük ücret verilmez, çünkü bu yaklaşım, iş görenlerin motivasyonunu azaltır. Önemli olan, çalışanlara hedef olarak başarıyı göstermektir. Örneğin, performansı yeterli olmayana ortalama ücret artışı, çok iyi performans gösterene daha yüksek ücret artışı sağlanabilir.

Teknik Becerilerin Geliştirilmesi

Bireyler ilerleyen teknoloji nedeniyle kendilerini geliştirmelidir. Bu becerilerin yeterliliği ya da yetersizliği performans değerlendirmelerinde belirlenir. Sonuçlar becerilere nasıl rehberlik edileceği hususunda bireye ve kuruluşa yardım eder.

Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans değerlendirmeleri çalışanların başarılı ve eksik oldukları alanları ortaya çıkarır. Tespit edilen yetersizlikler eğitim ihtiyacını meydana getirir.

Mesleki Gelişim

Değerlendirmelerde çalışanlar görüşlerini, ihtiyaçlarını ve amaçlarını söyler. Yöneticiler de çalışanlara hedeflerini gerçekleştirmeleri için yapmaları gerekenler hususunda öneriler verir. Kişilerde, iş başarılarını tanıma ve iş doyumuna ulaşma sağlanır. Yöneticiler ise iş sözleşmelerinin koşullarının gerçekleşme oranı, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin yaptığı işe hangi seviyede yansıdığı, kariyer planlamasının hangi seviyede olacağı gibi hususları bu değerlendirme ile belirler.

Kariyer Yönetimi

Performans değerlendirmesi ile çalışanın o güne kadar gösterdiği performansı hakkında bilgi sahibi olan yönetici, bunları kişinin gelecekteki performansını belirleyici bir tahmin aracı gibi kullanabilir. Böylece bireyin terfi etmesi, benimseyemediği ya da başarılı olamadığı görev yerine başka görev verilmesi, verim alınamayanların iş akdinin feshi, yeterli performansa ulaşanların işlerinin zenginleştirilmesi gibi kararlara varılabilir.

Kişisel Gelişim

Performans değerlendirmelerinde yönetici ile çalışan arasındaki yakınlaşma, kişisel gelişime yardım eder. Değerlendirmeler çalışanlar açısından psikolojik bir ihtiyaçtır. Bir çok çalışan yapıcı ve özgüveni artırıcı geri beslemeden hoşnutluk duyar. Özgüveni artırma, stresi ele alma, boş zamanları yaratıcı ve faydalı şekilde değerlendirme, becerilerin bulunduğu alanlara yönelme, yöneticileri örnek alma kişisel gelişme alanlarına örnektir.

Organizasyonun Etkinliğini Artırma

Yöneticiler ve çalışanlar için farklı anlamlar taşıyan organizasyon etkinliği için bu anlamların organizasyonun yararına kullanılması gerekmektedir. Değerlendirmelerinde sonuçları değerlendiren yöneticiler ve çalışanlar eksiklikleri görürler ve iki farklı hedefe ulaşmaya çalışırlar. Kurumun etkinliğini düşüren faaliyetlerden vazgeçilir. Çalışan bazında verimsizlik belirlenirse işten çıkartılır.

Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

Sadece performans değerlendirmelerine dayanan işten çıkarmalar sağlıklı kabul edilmese de sonuçları dikkate alınmalıdır. Bu değerlendirmeler, işten çıkarmalarda olduğu kadar sözleşme yenilemede de önemli bir etkidir.

Stratejik Planlama

Kurumların bünyeleri farklı olduğundan, uygulanan performans değerlendirmeleri farklılık gösterir. Kurumların geliştirdikleri değerlendirme yöntemleri, uygulama esasları gibi hususlar çalışanlara kurum ile ilgili bilgi sağlar. Bunlar ileriye yönelik planların uzantısı olan stratejik planlamadır.

Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme

Performans değerlendirme ile; pozisyonunda başarısız olan çalışan başarılı olacağı düşünülen rotasyonda kullanılabilir. Aynı şekilde yetenekleri yaptığı işin üstünde olan bireylerin işleri de zenginleştirilebilir.

Performans değerlendirmeleri, hangi konumda olursa olsun, herkesin kendini gözden geçirmesini sağlar, yönetici ve çalışanlara etkinliği ve verimliliği artırmada öncü olur. Ancak, bu değerlendirme sonuçları yeniden çalışana ulaştırıldığı sürece verimli olacaktır. Bireyin tüm yönleriyle ele alınmasıyla başlayan, başarıyı ödüllendiren fakat başarısızlığı cezalandırmayıp eksiklikleri giderme yolunu seçen bir performans değerlendirme sistemi, kurumun bütününe yarar sağlayarak toplam kalite anlayışına hizmet edecek kadar uzun vadeli sonuçlar doğurur (Landy & Farr, 1983, s.62).

Değerlendirmeden çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında yararlanılır. Ancak sistem, değerlendiren (yönetici) ile değerlendirilen (ast) arasında iyi bir dayanışmayı öngören özellikler de içermektedir. Örneğin, değerlendirme sonuçlarına ilişkin olumlu/olumsuz bilginin astlara bildirilmesi, bu sonuçların tartışılabilmesi; çalışanların motivasyon ve verimliliğini artırmaktadır. Açıklık ilkesinin gerektiği biçimde uygulanması durumunda, astlar yöneticilerin neler beklediklerini daha doğru bir biçimde anlayacaklardır.

Performans değerleme uygulaması, kurumun strateji bağlamında önem verdiğinin duyurulması ve paylaşılmamasına aracılık etmektedir. Ayrıca, tüm çalışanlar düzeyinde genel eksikliklerin, yetersizliklerin, eğitim ihtiyaçlarının görölmesi bakımından önemlidir. Sonuçların incelenmesi ile çalışanların memnuniyet oranı, insan ilişkilerinin yapısı, hedeflere sahip olup olmadıkları gibi diğer İnsan Kaynakları yönetimi uygulamalarına ışık tutar. Sözleşme yenileme ve işten çıkarma gibi çalışmalarda birçok veriden biri olacaktır. Daha üst yönetime seçilecek elemanların kariyer yönetimlerinde de kullanılmaktadır.

2.4.3. Performans Değerlendirme Planlarının Geliştirilme Süreci ve İçeriği

Performans değerlendirmelerinde uygulanan yöntemle göre Hedefler-Sonuçlar ve Davranışsal olmak üzere 2 tür değerlendirme faktörü kullanılmaktadır. Hedefler genellikle sayısal olarak belirlenir. Sayısal hedeflerin tanımlanması ve ölçölmesi daha kolaydır. Hedefler örgüt, bölüm ve birey bazında olabilir. Davranışsal faktörler niteliksel göstergelerdir ve bunlar yetkinlikler olarak adlandırılır. Çalışanın işini yaparken kullanmakta olduğu veya sahip olması gereken özelliklerdir. Bunlar kişilik özellikleri yanı sıra, bilgi, beceri, deneyimden ortaya çıkan özelliklerdir ve çalışanların eylemlerinde gözlemlenirler.

Yetkinlikler belirlenirken, çalışanın daha kaliteli, daha yaratıcı ve takım çalışmasına yönelik bir çalışma gerçekleştirilmesi için önemli olan faktörler üzerinde durulmalıdır. Yetkinlikler örgütsel öncelikleri ve değerleri yansıtmalıdır.

Performans faktörleri belirlendikten sonra, seçilen faktörlerin ne kadar iyi yapıldığını belirleyecek ölçeklere ihtiyaç vardır. Bunlar davranış düzeylerinin belirlenmesi için geliştirilen tipik davranışlar veya hedeflere göre kullanılacak hedef ölçekleridir (Akal, 2003, <http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans-yonetimi/performans-yonetimi.htm>, ziyaret tarihi: 28.10.2003):

- Bu ölçekler, çalışanların amaçlara ve beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaştığını belirlemeye yardım edecek göstergelerdir.

- Bir çalışanın iyi bir iş çıkardığını söylediğinizde bunu neye dayanarak söylüyorsunuz, sonuç olarak ne görmeniz gerekir, bunun görülebilir sonuç veya davranışlarla ifade edilmesi gerekir.

Performans düzeyleri, mükemmel, iyi, yeterli, gelişme gerekli gibi çeşitli tanımlamalar altında sınıflanır. Bu tanımlar her çalışana, hangi noktanın beklentilerin karşılığı olduğunu, hangi performansın beklentileri aştığını ve bunlara karşılık ne kadar ödül alacağını gösterir. Yöneticiler sayısal ölçütleri belirli sınırlar içinde kolayca belirleyebilirler. Örneğin, temrin tarihine göre 1-2 gün, bütçenin artı eksi %5'i içinde kalma gibi. Tamamlayıcı göstergeler için ölçekler konurken "her faktör için karar verici iyi bir iş yaptığını söyleyeceği zaman bu kişi ne görebilmelidir?" sorusuna yanıt aranır.

Göreceği durumun ispatlanabilir olması gerekir. Bunların geçerlilikleri olmalıdır. Ayrıca herhangi bir faktörle ilgili beklenen sonuç alınamadığında çalışana işini geliştirmek için yapması gerekenlerin neler olduğunu açıklayıcı nitelikleri olmalıdır. Performans standartları, bu performans düzeylerine karşılık gelebilecek performans standartlarını tanımlarlar. Hangi performansın hangi düzeyin karşılığı olduğunu gösterirler. Bu tür standartların örnek bazında bile hazırlanmış olması, değerlendirmelerin çok daha nesnel olmasına ve değerlendiriciler arasında dengenin sağlanmasına ve denetimin de kolaylaşmasına yardımcı olur. Uygulamaya geçmeden önce gerekli koşulların hazırlanması son derece önemlidir.

Çalışanın hedeflenen sonuçlara ulaşması için gerekli koşullar mevcut mudur; mali kaynak, eğitim, diğer alt sistemlerden gelecek olan girdiler gibi standartlar ulaşılabilir mi? Verilen süre uygun mu? Herkes değerlendirme sürecindeki kendi rolünü biliyor mu ve benimsemiş midir? Verilerin toplanması için gereken kayıt formları ile yöntemi kesinleşmiş midir? Bunların yapılması yönetimin görevidir.

Yöneticiler değerlendirme süreci içinde çalışanları devamlı izlemek, performansları ile ilgili gözlemleri ve kayıtları tutmak durumunda olurlar. Değerlendirmeler seçilen yönetime uygun şekilde dönem bitiminde yapılır.

Değerlendirme sonuçlarının çalışanla beraber değerlendirilmesi sistemlerin başarısı için çok önemlidir. Değerlendirmelerin çalışanlara açık şekilde yapılması temeldir. Değerlendirme görüşmeleri zamanında, saygılı ortamda olumlu bir havada gerçekleştirilmelidir.

Günümüzde organizasyonlarda en popüler olan ödül, performansa dayalı ücretlendirmedir. Performans değerlendirmelerdeki performans ölçütleri, başkalarının sonuçlarına etki etmeyi kapsıyorsa ve değerlendirmeler ödülleri etkiliyorsa performansa göre ücretlendirme entelektüel sermayenin etkili bir biçimde yönetilmesini teşvik edebilir (Greene, 1999, s.3).

Yaygın olarak kullanılan performans kriterleri verimlilik, iş kalitesi ve güvenilirliktir. Ancak bu kriterler bireysel etkinliği geliştirmeye yardımcı olurken, bireyin, diğer çalışanların ve birimlerin sonuçlarına katkılarını göz önünde bulundurmamaktadır. Artık, organizasyonlarda sıklıkla rastlanılan, performans değerlendirmelerine “başkalarının sonuçlarına katkısı” ve “örgütsel sonuçlara katkısı” ölçen ek maddeler eklenmesi durumudur (2002, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=222>, ziyaret tarihi: 21.10.2003). Bu durum takımlardan bir organizasyon şekli olarak yararlanılmayan organizasyon yapılarında bile söz konusudur. Böyle bir kriterin kullanımı performans değerlendirmeyi etkileyeceğinden bilgi üretilmesi ve yayılması olasılığını artırmakta ve davranışları etkilemektedir (Barclay & Kaye, 2000, s.135).

2.5. Performans Değerlendirmesinde Uygun Kültürel Yaklaşım

Yöneticiler farklı kültürler için strateji ve insan kaynakları uygulamaları geliştirir ve uygularken, her zaman kültürü göz önünde bulundurmamalıdır.

Hızlı rekabette ayakta kalabilmek için tüm şirketler insan kaynakları yönetimi politikalarını belirlerken kültür uyumlu davranmak durumundadır. Davis (1998), performans değerlendirme sistemlerine etki edebilecek kültürel boyutları analiz etmiş ve bu boyutların etkilerini incelemiştir (Sümer, 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=240>, ziyaret tarihi: 21.10.2003).

Toplulukçu (collectivist) kültürlerde, performans değerlendirmeleri bireyci (individualist) kültürlerden farklı şekilde ele alınmalıdır. Toplulukçu'ya yakın olan Türk kültüründe, sistematik performans değerlendirmesi yaklaşımını uygulamak zordur. Bunun nedeni; net performans hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların bu sürece katılmaları, bireysel geri bildirim gibi aktivitelerin bireyci kültürle göre Türk kültüründe daha zor uygulanmasıdır.

Hofstede'nin (1980) ulusal kültürü açıklamada ve diğer kültürlerle karşılaştırmada kullandığı modelde; güç aralığı boyutu performans değerlendirme sistemlerinin farklı ülkelerde farklı uygulanması gerektiğini belirtir (Sümer, 2001, <http://www.insankaynakları.com/cn/ContentBody.asp BodyID=987>, ziyaret tarihi: 21.10.2003).

Güç aralığı yüksek olan toplumlarda, sosyal eşitsizlik ve hiyerarşi daha fazla kabul görmektedir. Böylece, çalışanların değerlendirme sürecine aktif katılımları teşvik edilmez. 360 derece değerlendirme gibi eşitlikçi ve radikal uygulamalar da bu kültürlerde tepkilere sebep olurlar.

Hofstede'nin ortaya çıkardığı diğer bir boyut olan kadınsılık-erkeksilik boyutu incelendiğinde; girişkenliğin, hırsın, materyalizmin, başarı yöneliminin ön planda olduğu erkeksi değerleri yüksek toplumlarda, performans değerlendirmelerinde ilişkilerden çok kendi ayakları üzerinde durarak başarı vurgulanır (Sümer, 2001, <http://www.insankaynakları.com/cn/ContentBody.asp BodyID=987>, ziyaret tarihi: 21.10.2003). Kadınsı değerlerin daha baskın olduğu Türk kültüründe; ilişkiler, fedakarlık, duygulara önem verme ön planda olduğundan, bu duygusallık boyutu performans değerlendirme formlarına da yansır.

Davis'in (1998) performans değerlendirmelerine etki edebileceğini vurguladığı bir kültürel boyut da, ortamsal kültür kavramıdır (Sümer, 2001, <http://www.insankaynakları.com/cn/ContentBody.asp BodyID=987>, ziyaret tarihi: 21.10.2003). Amerika gibi düşük ortamsal kültürlerde, mesaj doğrudan ve açıktır, iletilmek istenen kendisidir. Her türlü geri bildirim olumsuz da olsa çalışana doğrudan verilir. Çalışanın değerlendirmeyi eleştirme hakkı da vardır.

Türkiye’de ise sistem farklıdır. Türk kültürü yüksek ortamsal bir kültürdür. Bu kültürde, iletilmek istenen bilgi mesajın kendisinde olmaktan çok mesajın verildiği ortamdadır. Böylece formlar aslında gerçeğin tamamını yansıtmaz. Çalışan, kendisi ile ilgili olumsuz geri bildirimin açıkça formda yer almasını kabul etmede güçlük çeker.

Evrenselcilik-özelcilik boyutu (universalizm-particularizm), kuralların ne derece değiştirilmeye açık olduğu ile ve ayrıcalıkların ne kadar kolay sağlanabileceği ile ilgilidir. Evrenselciliğin hakim olduğu Batı kültürlerinde, sistemin temelinde kuralların tam olarak işletilmesi esastır. Kişiler veya koşullar için kurallar esnetilmez. Böyle kültürlerde sistematik performans değerlendirme yaklaşımları başarılı olabilir.

Türkiye’de durum farklıdır: Özelcilik hakimdir; her durum, kişi kendi içinde ele alınıp “gereği” yapılır. Türkiye gibi ekonomide devlet kontrolünün fazla olduğu ülkelerde, ödüllerin ve kaynakların dağıtılmasında performanstan ziyade politik davranma önemli rol oynayabilmektedir.

Ülkemizde halen iş performansına yeterince odaklanılmamaktadır ve performans ile ödüller arasında ilişki net değildir. Kurumsal faaliyetlerde rüşvet, adam kayırma, torpil gibi iş yapma yollarının, kafa-kol ilişkilerinin tercih edilmesi; yetkinlik ve performans temelli ödül, terfi ve atamaların esas olduğu sistematik bir performans değerlendirme ve işe alma sistemini imkansız hale getirmektedir.

Mantıksal ilişkilerin ağır bastığı kültürlerde işe yönelik profesyonel bir yaklaşım gözlenir. Türk kültürü gibi duygusal ilişkilerin ağır bastığı kültürlerde işle kişisel ilişkileri ayırma zorlukları gözlenebilir. Örneğin Türk aile şirketlerinde resmi performans değerlendirme formları bir kenara, patron çalışanı sever, baba gibidir, hem sever hem kızar. Kızdığında da sevdiğinde de tavrıyla belli eder. Çalışan, sevildiğini ve takdir edildiğini bu tavırlardan anlar.

Türkiye'de çalışan uluslar arası bir şirket, kurumsal performans değerlendirme sistemini yürürlüğe koymuş ve performans bazlı ödüllendirme sistemine geçmeyi planlamıştır. Ancak kültürel öğeler göz ardı edilmiştir. Çok başarılı görülen çalışanları ödüllendirmek için bütün çalışanların katıldığı bir toplantı yapılır. Onlar sahneye çıkarılarak performansları spesifik biçimde söylenir ve özel zarflarda para ödülleri verilir. Yönetim, batıdaki tarzda bir ödüllendirme yapmıştır. Ancak, ödül alanlar birer birer gelip istifa eder. Çünkü çalışanların gururları incinmiştir. Çalışan, şirketi için fedakarlık ruhuyla hizmet etmiştir, fakat o kadar insanın önünde zarfla verilen para onun gözünde bir hakarettir (Sümer, 2001, <http://www.insankaynakları.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=987>, ziyaret tarihi: 21.10.2003).

2.6. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinin Tasarımı ve İşletilmesi

Performansın sistematik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Bunun için öncelikle hedeflerin ve optimum performans göstergelerinin ve standartların karşılaştırmaya dayalı nesnel bir değerlendirmeye olanak verecek şekilde belirlenmesi, bunlarla ilgili verilerin toplanması ve bu verilerle ölçme işlemlerinin yapılması gerekir. Performans ölçümleri "performansı geliştirmeye yönelik amaçlara ulaşmak için önceden belirlenen performans göstergelerine göre, kurumun kendi içinde gerçekleştirdiği sonuçları ölçmede kullanılan yöntemlerdir." Ölçüm sistemleri, performansı geliştirmeye yönelik işletme planlarının ürünü olan uzun ve kısa dönemli hedefleri temel alarak kurulur.

Başarılı bir performans ölçüm sistemi aşağıdaki nedenlerden dolayı, son derece güçlü bir yönetim ve iletişim aracıdır (Akai, 2003, <http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans-yonetimi/performans-yonetimi.htm>, ziyaret tarihi: 28.10.2003):

1. Stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasını kolaylaştırır.
2. Yönetimin planlama yeteneğini artırır.
3. Yönetim bilgi sistemleri, karar destek sistemlerinin başarısını etkilerler.

4. Performansın geliştirilmesini desteklerler.
5. Ödüllendirici ve özendiricidirler.
6. Önceden belirleyici ve önleyicidir.
7. Performansı izleyicidir.
8. Düzeltici ve geliştiricidir.
9. Değerlendirme ve denetimi kolaylaştırır.

Performans planlaması sürecinde elde edilen bilgiler, performans yönetiminde öncelik verilen alanların belirlenmesine ve ölçümlerin yönünün "neyin" ölçüleceğinin saptanmasına yardımcı olur.

Bu bilgiler değerlendirilerek "Performans Alanları ve Boyutları", "Kritik Başarı Faktörleri ve Sonuç Alanları" önceliklerine göre belirlenir. Alanların özellikleri aşağıda açıklanmaktadır (Akal, 2003, <http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans-yonetimi/performans-yonetimi.htm>, ziyaret tarihi: 28.10.2003):

- Bu alanlar, işletme performansının değerlendirilmesinde önemli noktalar olup, örgütün temel hedef ve amaçlarına ulaşabilmeleri için önemli olan işlevsel amaçlardır.
- Bu alanlar uzun dönemli hedefler, stratejik planlar, işletmenin kısa dönemli iş planları, taktik planları ve performans geliştirme programları ile ölçüm sistemleri arasındaki ilişkinin kurulduğu yerlerdir.

Performans alanları ve boyutlarına göre uygun performans göstergeleri belirlenir, tanımlanır ve nasıl ölçülecekleri kararlaştırılır. Anahtar performans alanları ölçümlerin odaklaştırılacağı alanlardır. Bu alanlarda öncelik taşıyan performans boyutları ve boyutları ölçmek için kullanılacak göstergeler seçilir. Ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesine imkan tanıyacak performans standartlarının da mümkün olduğunca nicel ve objektif olarak belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra ölçüm sistemi ya da modeli seçilir. Bütünleşik performans ölçüm modelleri eksikliklerin ve sakıncaların giderilmesini sağlar. Seçilen göstergeler herkesin ve her düzeyin çabalarının bu ortak amaçlara katkısını gösterecek bir açıklıkla ortaya konabildiğinde ölçüm sistemlerinin başarısı için destekleyici bir ortam kolayca oluşturulabilmektedir.

Ölçüm sistemlerinin etkenliği için hangi verilerin hangi kaynaklardan sağlanacağı, hangi yöntemlerle toplanacağı, verilerin bilgiye nasıl dönüştürüleceğini ve nasıl yorumlanacağını ve belgelendirileceğini belirleme ölçüm modelleri içinde yer almaktadır.

Ölçüm sistemlerinin sürekliliğini ve başarısını sağlamak için uygulamaların sürekli izlenmesi, denetlenmesi ve gerekli iyileştirme ve geliştirmelerin yapılması gerekir. Ölçüm göstergeleri ilgili, kapsayıcı, tutarlı, güvenilir, geçerli olmalı ve sınırlandırılmalıdır.

Ölçüm sürecini takiben performans değerlendirme ve denetim süreci başlatılır. Performans ölçüm sonuçları hedeflerle karşılaştırılır ve yorumlanır. Sonuç ve analizlerden ders çıkarılmadığı sürece, ölçümler sadece kontrol ve hesap verme mekanizmaları olarak kalacaktır. Değerlendirme aşamasında, ölçüm sonuçları; zaman serileri, benzer örgüt içi birimlerle, örgüt dışı benzer birimlerle ve mesleki standartlarla karşılaştırılmalıdır.

Performans değerlendirmesi "düzenli aralıklarla sistemi izlemek ve ulaşılan bulguları ilgili kişi ve birimlere ileterek gereken iyileştirmeleri yapmak"tır. Bu aşama geri bildirim düzeni işletilerek ve kuruluşun performansının geleceğe dönük geliştirilmesi için gerekli verilerin oluşturulması ve gelişme planlarının hazırlanmasını sağlayan aşamadır (Akal, 2003, <http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans-yonetimi/performans-yonetimi.htm>, ziyaret tarihi: 28.10.2003). İyileştirme, elde edilen sonuçlara göre yeni düzenlemeleri yaparak tekrar süreci çalıştırma aşamasıdır.

Performans değerlendirme ve geri bildirimin amacı önleme, düzeltme, özendirme ve geliştirmedir. Yönetim bu süreci "ne, nasıl yapıldı" bakışıyla değil "ne yapmaya çalışıyoruz, bunları niçin yapıyoruz, ne kadar iyi yapıyoruz ve başka ne yapmalı ve ne kadar daha iyi yapmalıyız" bakışıyla yürütür.

Bu süreç katılımcıdır. Hem denetleyen hem denetlenenler tarafından yürütülür. Performans yönetiminde, çok geniş kapsamlı değerlendirme ve denetim vardır. Kısa ve uzun dönemli planların denetimi yanında, en alt düzeylere inip görevler düzeyinde de denetim yapılır.

Performans yönetiminde denetleme, değerlendirme süreci içinde ele alınır. Geleneksel değerlendirme yöntemleri geçmiş performans üzerine odaklanan ve etken olmayan, yorucu, gereksiz ve moral bozucu olarak kabul edildiğinden, bu değerlendirmeler hem işletme hem de çalışanların performansını geliştirme aracı olarak görünmez.

Ölçü ve denetim sistemlerinin başarılı olabilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Akal, 2003, <http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans-yonetimi/performans-yonetimi.htm>, ziyaret tarihi: 28.10.2003):

- Yöneticiler ölçüm ve denetimleri görevlerinin doğal ve gerekli bir bölümü olarak kabul etmelidirler.
- Ölçüm ve denetimlerinin temel amacı cezalandırma değil, gelişme ve başarıları takdir olmalıdır. Denetimden ziyade değerlendirme aracı olmalıdır.
- Ölçüm sistemleri, performansı, çok çeşitli boyutlarda ve bu boyutlar arasındaki karmaşık ilişkileri de kapsayan bir biçimde tasarlanmalıdır.
- Ölçümlerde doğru ve gereken göstergeler kullanılmalıdır.

Ölçümlerin sonucunda işletmede; işlerin ne kadar iyi yapıldığı, beklenen sonuçlara ulaşma düzeyi, yapılanların amaca katkısı, hedef ve stratejilere uygunluk sağlanıp, sağlanmadığı, başka neler yapılabileceği ortaya çıkmaktadır. Bireysel düzeyde performans değerlendirmede kurumsal beklentiler ile bireyden beklenenler arasında ilişki kurulmaktadır.

Geniş anlamda performans değerlendirmesi; "performans yönetimine dayalı, çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve kuruma bağlılığın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir." (Akal, 2003, <http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans-yonetimi/performans-yonetimi.htm>, ziyaret tarihi: 28.10.2003)

Buna göre; çalışanın performansının, potansiyelinin ve gelişme gerektiren yönlerinin belirlenmesidir. Bu değerlendirme, çalışanın iş yükü, iş performansı, kişisel yetenekleri ve değerlendirme dönemindeki katkısı ve gelişme potansiyeli hakkında, düzenli ve sistematik bilgi verme sürecidir.

Çalışanların dolayısıyla kurumun performansını artırmak, örgütsel amaçlara uygun örgütsel/bireysel performans hedeflerini saptamak, çalışanların gelişme gerektiren yönleri ile ilgili eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, çalışanların kariyer planlamasını düzenlemek, terfi, transfer gibi kararları adil ve gerçekçi temellere dayandırmak, çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi, performanslara göre ücret ödenmesi, yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim, anlayış ve güven ortamını oluşturmak değerlendirme amaçlarındandır. Performans değerlendirme faktörleri seçilirken etkinliklere değil sonuçlara odaklanmak gerekir.

Etkinlikleri değerlendirmek için sürekli bir izleme gerekir, sonuçların belirlenmesi daha az zaman alır. Değerlendirmeye alınabilecek her sonucun görece önemi, zaman ya da işin önemi açısından belirlenmelidir. Bu ağırlıkların çalışanlarca bilinmesi yönlendirilmelerine çok yardımcı olur. Bireylere bilgilendirici geri besleme sağlamanın çalışanın öğrenmesini, tatminini, motivasyonunu, ve performansını etkilediği gösterilmiştir. Geri beslemenin kaynağı (kendisi, astlar, üst yönetici, patrondan başka dışarıdan bireyler,görevin kendisi), nakil ortamı (yüz yüze, sözlü, yazılı, telefon, toplantılar), içerik (nicelik, nitelik, şikayetler, övgü), ve geri-beslemenin sıklığı (sadece bir defa, günde, haftalık, aylık, yıllık), gibi faktörlerin etkilerini tespit etmek yararlı olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME BECERİLERİ DOKÜMANI VE BİR ÖLÇÜM MODELİ

3.1. Değerlendirme Sisteminin Kurulma ve Uygulanma Adımları

Performans değerlendirme sisteminin kurulma ve uygulanma adımları aşağıdaki gibi yapılabilir:

Birinci adım, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesidir. Bu kriterler, çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir ve çalışanlardan ne beklendiğini anlatırlar. Değerlendirme kriterleri, şirketin stratejik ihtiyaçlarına cevap veren ve şirket hedeflerine varılması amacıyla hizmet eden kriterler olmalıdır. Bunlar belirlenirken iş analizi yapılarak, kriterlerin hangi bazda tanımlanacağına, takip edileceğine ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar verilir.

İkinci adım, uygun olan performans değerlendirme yönteminin seçilmesidir. Seçilen yöntem, kurulmak istenen sistemin hedefine varmasını temin edecek bir yöntem olmalıdır. Yöntemlerin farklı avantaj ve dezavantajları vardır. İnsan Kaynakları bölümleri, şirket ihtiyacını en iyi karşılayabilecek farklı yöntemleri, bazen bir arada kullanarak, kendilerine özgü yaklaşımlar oluşturabilmektedir. Yöntem belirlendikten sonra, değerlendirmenin kim tarafından ve ne sıklıkta yapılacağına karar verilmelidir. Değerlendirmelerde; çalışanın kendisi, üstü, kendisi ile aynı seviyedeki iş arkadaşları, astları ve müşterileri değerlendirici olabilirler. Değerlendirici belirlenirken, kullanılan değerlendirme yöntemi, kriterleri ve şirketin kültürü gibi faktörler dikkate alınır. Değerlendirme dönemleri belirlenirken, şirketin bütçeleme dönemleri gibi doğal ritmi ve yapılan işin niteliği dikkate alınır. Yapılan işe bağlı olarak, o işi yapan kişinin performansını değerlendirmek için ihtiyaç duyulan süre farklılaşabilir. İnsan Kaynakları bölümleri, değerlendirme dönemlerini belirlerken, bu faktörleri dikkate alır.

Üçüncü adım geri bildirim sisteminin kurulmasıdır. Astın, üstünden geri bildirim alabilmesini ve üstü ile iki yönlü bir iletişim kurabilmesini sağlayacak bir geri bildirim mekanizması kurulur. Bu mekanizma, performans değerlendirme sisteminin, çalışanın performansını izleme ve geliştirme amacına varabilmesi için temeldir.

Dördüncü adım kurulan sistemin izlenmesidir. İnsan Kaynakları bölümü tarafından performans değerlendirme sisteminin işleyişine ilişkin tüm prensipler dokümante edilmeli ve çalışanlara gereken bilgiler verilmelidir. Sistemin nasıl işlediği ve amacına ulaşmada ne ölçüde başarılı olduğu yine aynı bölümce takip edilmeli ve gerektiğinde, sistemi geliştirmek amacıyla gerekli revizyonlar yapılmalıdır. Uygulanan performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşmasında aşağıdaki faktörler önemlidir (Mohrman; Resnick-West, & Lawler, 1989, s.49):

- ❖ Sistemin kurulması aşamasında, şirketin farklı departman ve seviyelerinden çalışanların kapsanması.
- ❖ Tüm çalışanların, sistemin amacı ve nasıl yürütüleceği konusunda planlı bir şekilde bilgilendirilmesi ve eğitilmesi.
- ❖ Sistemin işleyişine ilişkin prensiplerin yer aldığı belgeler gibi kaynaklara, tüm şirket çalışanlarının ulaşabilmesi.
- ❖ Sistemin işleyişi, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri hakkında çalışanlardan geri bildirim alınması.

İnsanların değerlendirilmesi, yöneticinin kendisi de dahil olmak üzere herkese uygulanması gereken, büyük bir öncelik taşıyan ve yönetimin sorumluluğunda olan bir konudur (Finnigan, 1997, s.113). İşletmelerde potansiyel olarak, genel amaçlar ile çalışanların özel amaçlarını dengeli ve uyumlu bir iklime sokacak kısa veya uzun süreli değerlendirme sistemine gerek duyulmaktadır. Bireysel iş potansiyelini ortaya koyan performans ölçütleri, işin kendisinden iş ortamına hatta bireyin birikim ve kapasitesine kadar çok farklı etkenlerden konjonktürel olarak etkilenebilmektedir (Akın, 2002, s.100). İşletmelerdeki insan kaynakları performansının değerlendirilmesinde geçerli performans ölçütleri adil, genel-geçer ve güvenilir olmak zorundadır.

Bunun yanı sıra, iş tanımları, iş başarı standartları ve iş gerekleri de performans değerlendirmesinde belirleyici etkiye sahip olmaktadır.

Performans değerlendirme kriterleri, çalışanların performans değerlendirmesinde kullanılan ölçütlerdir. Bu kriterler, görevin gerektirdiği nitelikler veya yetkinlikler olabileceği gibi, çalışanların işteki başarımının ölçülmesinde kullanılan özellikler veya önceden belirlenmiş hedefler de olabilir.

Sosyal boyutu ağırlıklı olan bir kriter gere göre işletmelerde aşağıda ifade edilen şu ölçekler kapsamında insan kaynaklarının performans değerlendirmesi gerçekleştirmenin daha sağlıklı sonuçlar vereceği belirtilmektedir (Hellriegel, Woodman, Slocum, 1996, s.217-219):

Tam Değerleme: Tutum ve davranışlara ilişkin fiziksel ve sosyal kriterler ile yorumlar performans değerlendirme kapsamındadır. Potansiyel durumun güvenilir, istekli ve kabul edilebilir bir personel olma açısından bilgi ve yorumları kapsayıcı boyutta olmasına dikkat edilir.

Prensip Değerleme: Değerleyicinin yargıları, örgütsel bağlılık, uyum, güven, işbirliği, inisiyatif kullanabilme, iş bilgi ve becerisi, gibi çok sayıdaki değişken ile ilgili bilgi ve yorumları içermektedir.

Dereceleme: Personel, performans potansiyeli açısından çok sayıda değişken çerçevesinde değerlendirilir. Bireyin iş gereklerini yerine getirmedeki başarı grafiği sonuçlara etkisi itibarıyla değerlemeye tabi tutulur.

Geçerlilik Kriteri: İş gereklerine göre başarı ölçüsü kabul edilen performans düzeyi, iş tutum ve davranışının standardını gösterir. Bu standart geçerli kriter olarak kabul edilir.

Performans değerlendirmesi, esas olarak işteki başarımı, yani çalışma sonuçlarını ölçmeye yönelik olmalıdır. Bununla birlikte görevin nasıl yerine getirildiği de önemlidir. Bireysel performans değerlendirme sistemi, işletme amaçlarının, bireysel niteliklerin ve performans standartlarının fonksiyonel olarak tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu tanımlamaların aşağıdaki kriterleri içermesi gerekmektedir (Nelson ve Quick, 1997, s.180):

Amaçlar: Örgütsel ve bireysel amaçların entegrasyonu.

Bireysel Nitelikler: Personelin iş görme ve inisiyatif yetenekleri.

Potansiyel: Çalışanların anlama, çalışma, sorumluluk alma kapasiteleri.

Değerleme Nesnelliği: İşletme kültürünün çalışanlarca kabulü.

Bu kriterler, işletmedeki insan kaynakları performansının değerlendirilmesi sürecinde bireylerin yetenek, bilgi, birikim ve ilgileri önemli iç değişkenler olarak belirleyici olmaktadır. Aynı kapsamdaki dışsal değişkenler arasında, işletme amaçlarında açıklık, statüye bağlı yetki ve sorumluluk dengliği ve ödüllendirme sistemini saymak mümkündür (Akın, 2002, s.101).

Organizasyonun başarımı için sadece kişisel başarımlar yeterli değildir. Eğer sadece sonuçlar dikkate alınacak olursa, her ne pahasına olursa olsun kişisel başarımın gerçekleştirildiği, ancak organizasyonun tüm hedeflerine ulaşmadığı gözlenebilecektir. Dolayısıyla kişinin başarımı değerlendirilirken, diğer çalışanlarla işbirliği yapma, diğer çalışanlarla ve müşterilerle iyi ilişkiler kurma, organizasyonun hedeflerini ön planda tutma gibi niteliklerin de değerlendirme sürecine alınması gerekir.

Performans değerlemesinde kullanılabilecek pek çok kriter vardır. Bu kriterler, yapılan görevin niteliğine, değerlemede kullanılan yöntem ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık gösterir. Genel olarak kriterleri, performans ölçütleri, performans özellikleri ve kişisel nitelikler olarak üç kategoride toplayabiliriz. Performans ölçütleri, kişinin işinin hangi derece ve kalitede yapıldığının değerlemesine yöneliktir. Performans özellikleri; iletişim, iş ilişkileri, tertip ve düzen, verim gibi sonuçların nasıl gerçekleştiğini ortaya koyar. Kişisel nitelikler ise; algılama, değerlendirme, karar verme, eleştiriye açık olma, yaratıcılık, davranışsal esneklik gibi özelliklerdir.

Kişisel nitelikler, ancak görev nitelikleri gerektiriyorsa ve performans üzerinde etkide bulunma potansiyeli varsa dikkate alınmalıdır. Çünkü çoğu kişisel özellikler, kişinin karakterine bağlı olduğu için değişmez ve bunları her performans değerlendirme döneminde tekrar değerlendirmenin anlamı yoktur. Kişisel nitelikler, performans değerlendirme süreci yerine, personel seçim sürecinde ve kariyer yönetiminde dikkate alınmalıdır. Eğer çalışanda o görev için uygun olmayan kişisel bir nitelik sonradan saptanmışsa, ya o niteliğin etkili olmadığı başka bir göreve nakledilmeli, ya da başka bir çözüm bulunmalıdır.

Değerlendirmeler şu alanları kapsamalıdır (Baltas, 2002, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.aspPRI=242 & SAYI=12>, ziyaret tarihi: 28.10.2003):

- Hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği, başarı ya da başarısızlık nedenleri,
- Her bir yetkinliğin hangi düzeyde gerçekleştiği,
- Kişinin, kurumun temel değerlerinin sürdürülmesine katkıları,
- Kişisel gelişim planının uygulanma başarısı,
- Geleceğe dönük düşünceler-güçlü yanların pekiştirilmesi, geliştirilmesi gereken performans öğeleri, eğitim ihtiyaçları,
- Yapılan işle ilgili düşünceler-yetenekleri seferber etmek ve yeni beceri geliştirmek yönünde isteklilik, işin niteliği, kapsamı, kısıtlar ve fırsatlar,
- Geleceğe yönelik beklentiler-yeni bir görev, kariyer planı,
- Yöneticinin destekleyici rolünün çalışan tarafından değerlendirilmesi

3.1.1. Performans Becerileri

Performans değerlendirme formları işlemleri basitleştirme ve standartlaştırmaya yardımcı olur. Her bir işin gerektirdiği becerileri temel alarak, her iş kategorisi için yönetici kendi değerlendirme formunu hazırlamalıdır.

Aşağıdakiler işin gerektirdiği beceriler listesine tipik bir örnektir (Phillips, 2002, <http://www.hr.com>, ziyaret tarihi: 21.10.2003):

İş miktarı: Verilen bütün işleri vaktinde tamamlıyor. Zamanı iyi kullanıyor.

İş kalitesi: Yapılan iş doğru, tam, iyi organize edilmiş ve etkili.

İş alışkanlıkları: Araç gereci, malzemeleri ve stokları dikkatli kullanıyor.

İşlerin organizasyonunda ve zamanın iyi kullanılmasında etkili. Öncelikler belirliyor.

Teknik beceri: İşin gerektirdiği bilgi, beceri, doğru karar verebilme yeteneği ve uzmanlığa sahip.

İnsan ilişkileri: İşbirliği sağlama ve başkalarıyla birlikte çalışarak sonuca ulaşma becerisine sahip. İş arkadaşlarına ve diğer insanlara karşı kibar ve saygılı.

İletişim: Karşısındakini dinliyor. İş arkadaşlarını gelişmelerden haberdar ediyor. Açık, net ve etkili sözlü ve yazılı iletişim kurabiliyor.

Sorumluluk: Talimatlara, kurallara ve prosedürlere riayet ediyor. Sorumlu ve güvenilir şekilde davranıyor.

İnisiyatif: Uygun olduğunda önerilerde bulunuyor, sorunların çözümünde ve işlerin tamamlanmasında bağımsız hareket edebiliyor.

Adaptasyon: Değişikliklere uyum sağlıyor ve yeni uygulamalara, metotlara veya görevlere karşı çıkmıyor.

Devamlılık: İşe geç kalma olayları çok az ve makul nedenlere dayanıyor. Mazeretsiz işe gelmeme veya aşırı devamsızlık durumu söz konusu değil.

Yönetim: Astlarının iş aktivitelerini planlamada ve kontrol etmede etkili.

Söz konusu işle ilgili görülen her beceri değerlendirmeye dahil edilmelidir.

Tipik değerlendirme kategorileri şunlardır (Phillips, 2002, <http://www.hr.com>, ziyaret tarihi: 21.10.2003):

- **Olağanüstü:** Beceriyle ilgili performans istikrarlı olarak ve önemli ölçüde beklenen standartların üstüne çıkıyor; uzman ve çok becerikli.
- **Övgüye değer:** Performans sıklıkla beklenenin üstünde; muktedir ve becerikli.
- **Tatminkar:** Performans beklenileni karşılıyor; yeterli ve kabul edilebilir.
- **Geliştirilmesi gerekiyor:** İhtiyaçların bazılarını yerine getiriyor, fakat hepsini değil.
- **Kabul edilemez:** Çoğu ihtiyacı yerine getiremiyor; performansı ciddi şekilde düşük.

Her becerinin, yapılan iş açısından ne kadar önemli olduğunu belirlemek önemlidir. Bazı beceriler işin yerine getirilebilmesi açısından çok önemlidir; diğerleri ise daha az önem taşır. Değerlendirmeye birlikte bir açıklamada bulunmak da önemlidir. Bu yapılan değerlendirmeye etkide bulunan davranışları örneklerle ortaya koymak açısından faydalı olur. Bu şekilde, çalışana değerlendirmede nelerin esas alındığı gösterilmiş ve performansını ne şekilde düzeltebileceği konusunda bilgi sağlanmış olur.

Performans değerlendirme formunda ayrıca, tüm değerlendirmelerin, yorumların ve ilgili diğer tüm bilgilerin özeti niteliği taşıyan genel bir değerlendirme yapılmalıdır. Başarılı bir performans değerlendirme programının son kısmında, çalışanla bir görüşme yapılarak, değerlendirme gözden geçirilmeli ve ilerisi için performans hedefleri belirlenmelidir. Bu görüşmenin sorunsuz ve verimli geçmesi için takip edilecek bazı temel adımlar vardır (Baltas, 2002, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp> PRI=242 & SAYI=12, ziyaret tarihi: 28.10.2003):

1. Görüşme planı yapılır. Ne söyleneceği, hangi hususlara değinileceği planlanır ve çalışanın tepkisinin ne olabileceği tahmin edilir. Görüşme esnasında rahatsız edilmeme sağlanır.
2. Veriler mevcut olmalıdır. Verilerin inanılır ve güvenilir kaynaklardan geldiğinden emin olunur. Takdir etmek veya düzeltilmek istenilen davranışlar hakkında kesin ve spesifik örnekler vermeye hazır olunur. Çalışanın bir davranışını değiştirebilmek için öncelikle tam olarak hangi davranışın, neden uygunsuz olduğunu açıklamak gerekir. Mümkünse, yapılan işlerle ilgili örnekler olmalıdır. Böylece hatalar beraber gözden geçirilebilir.
3. Çalışanın kişiliği üzerinde değil, davranışı üzerinde yoğunlaşılır. Karakter özelliklerinin değil, performansla ilgili, düzeltebilecek sorunların üzerinde durulur.
4. Çalışanın kendisine olan saygısını muhafaza etmek gerekir. Davranış üzerinde yoğunlaşarak sorunun detayları ortaya çıkarılır. Tartışmanın olumlu bir havada geçmesi sağlanır. Tehditlerden kaçınılır.

5. Önceki tartışmalara değinilir. Eğer herhangi bir sorun hakkında, çalışanla daha önce görüşülmüşse, bu görüşmelere değinilir.
6. Yönetici sakin olur, kontrol onun elindedir. Çalışan öfkelenmiş olsa bile yöneticinin öfkelenmesine gerek yoktur. Kararlı davranmalı ve düzeltilmesi gereken performans hakkında konuşulmalıdır.
7. Yönetici performans hedeflerini tam olarak açıklar. Çalışanlara, kendilerinden tam olarak ne beklediğini anlatır. İstenilen sonuçlara ulaşması için nelerden faydalanabileceğine değinir.
8. Yönetici her bir performans hedefine ulaşmak için verilen süreyi açıkça belirtir.
9. Yönetici anlaşılmayan herhangi bir konu veya çalışanın herhangi bir sorusu olup olmadığını sormalıdır.
10. Yönetici görüşmeyi olumlu bir şekilde noktalar. Çalışana önceki başarılarından dolayı teşekkür eder. Sorunları düzeltebilecek beceriye sahip olduğu konusunda kendinden emin olmasını sağlar.
11. Çalışana performans değerlendirme formu imzalatılır. Yönetici, imzanın çalışanın bu değerlendirmeyi kabul ettiğini değil, sadece değerlendirmeye ilgili bir görüşme yapıldığını gösterdiğini açıklar. Eğer çalışan imzalamak istemezse, yönetici bunu form üzerine not eder.

Düzenli olarak uygulanan performans değerlendirme programları tüm çalışanların iş performansını artırmasında yararlı olur. Daha yüksek iş performansı hem çalışanın hem de işverenin menfaatinedir.

3.1.2. Performans Değerlendirme ile Çalışanların Gelişimi

Çalışan ile üstü arasındaki, pozitif ve uyumlu uzlaşmalar çalışanlar ve yönetim ilişkilerinin sürdürülmesi için gereklidir. "Nasılım?" sorusu, çalışanların akıllarındaki, en acil cevap bekleyen sorulardan biridir. Bu soruya gerçekçi, dürüst ve objektif yanıtlar sunmak, sağlam bir çalışan ilişkileri programı sürdürme anlamındadır. Her çalışanın belli düzeydeki gelişimi ve uygun şekilde değerlendirilmesi organizasyonların başarısında temeldir.

Uzlaşmanın artırılması iki temel yöntemle yapılabilir: iş tanımları ve performans değerlendirme (2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=238>, ziyaret tarihi: 21.10.2003).

A- İş Tanımları: Çalışanların hepsi iş performansı olarak onlardan ne beklendiğini anlamalıdır. Organizasyonların çoğu çalışanlarına, yerine getirmelerini bekledikleri performanslarını anlatmadıkları halde, onların bu konu hakkında bilgi sahibi olduklarını varsaymakta ısrar ederler. Dolayısıyla belirsizlik ve endişe bazen verimli çalışan kaybına neden olabilir.

B- Performans Değerlendirme: Performans değerlemesi, bir yandan çalışanların performans veya başarımını iyileştirmeye yönelik olup, çalışanların görevlerini örgüt misyonuna uygun şekilde yapabilecek bireysel yetenek ve becerilere sahip olduklarının farkına varmalarını sağlayarak bu yetenek ve becerilerini kullanmaları konusunda yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, performans değerlemesi, işletmedeki tüm çalışan ve yöneticilere görevlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamakla yükümlüdür (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.211). Etkili bir performans değerlendirme sisteminde çalışanların hepsi, gelişimlerinde onlara yardımcı olabilmek amacıyla kariyer süreçlerine ilişkin olarak bilgilendirilirler ve çalışanın organizasyona toplam değeri sistematik bir ölçü olarak kaydedilir, ayrıca çalışanların, gelişim için potansiyelleri ile diğer pozisyonlar ve eğitim için uygunluklarını da kapsayan kariyer gelişimine bağlı güçlü ve zayıf yönleri kaydedilir.

İnsan kaynakları uzmanları, performans değerlendirme sistemlerini, sadece hukuki işlemlerde geçerli bir savunma yöntemi olarak kabulü değil pek çok sebepten dolayı kullanmalıdır. Performans değerlendirmenin; iletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, çalışanın kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından, motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi vardır (Kaptan, 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=253>, ziyaret tarihi: 01.08.2003).

Paylaşımçı ve performans odaklı değerlendirme programının temelini oluşturan prensipler aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp BodyID=238>, ziyaret tarihi: 21.10.2003):

- 1) Astın iş performansının değerlendirilmesi, üstün günlük normal sorumluluklarının bir parçasıdır ve üst, bu sorumluluğunu, günlük işlerin planlanması ve paylaşılmasıyla bağdaştırır.
- 2) İş performansı için kriterler, işin kendisiyle ilgilidir. Ayrıca, başarı ölçütlerinin, farklı pozisyonların, görev seviyelerinin ve uygulama koşullarının farklı gereklerini doğru ve gerçekçi bir şekilde yansıtmaları için yeterli esneklik sağlanmalıdır.
- 3) Çalışanlar, işlerinin başarı ölçülerine doğrudan katılırlarsa iş performansındaki gelişme, başarıya ulaşır. Çalışanların, daha iyi işler ortaya koyabilmeleri için kendilerinden nelerin beklendiğini, nasıl bir performans sergilediklerini ve ihtiyaç duyulduğunda yardımı nereden alacaklarını bilmeleri gerekir.
- 4) Çalışanlar, kendilerine geri bildirim sağlandığında, performanslarını geliştirme ve sürdürme üzerine olan önerileri kabul etmeye yönlendirilirler.
- 5) Üstün öncelikli sorumluluğu, bireyin gelişiminde koçluk etmek ve işbirliği yapmaktır. Çalışanın gelişimindeki iki temel güç maksimum sonuçlar elde etmek için göz önünde tutulmalıdır:
 - a) Çalışan, kariyer ve işle ilgili rehberlik sağlamada, yöneticisinin sorumlu olduğunu tanımalı ve anlamalıdır.
 - b) Üst, çalışanın kişisel istek, motivasyon ve kariyer gelişimi ihtiyaçlarını tanımalı ve onlarla ilgili olmalıdır.
- 6) Etkili bir performans değerlendirme sistemi, değerlendirme dönemi başlamadan önce üstün iş standartlarını ve çalışandan beklenenleri açıklamasını gerektirir. Bu yolla, çalışanlar neyin iyi performansı oluşturduğunu bilirler ve bu durumda üst, performansı daha objektif olarak değerlendirebilir.

- 7) Etkili tazminat sistemleri, performans başarılarını maaş artışı konusuna bağlamalıdır. Maaş artışlarını onaylarken performans, belirleyici unsur değilse en iyi tazminat planını uygulamak bile güçtür.
- 8) Değerlendirme döneminde sık olarak gerçekleştirilen geri bildirim oturumları başından itibaren çalışanlarla beraber sürdürülmelidir. Düzenli olarak gerçekleştirilen "mini oturum" eleştirileri çalışanın değerlendirme döneminde endişesini en aza indirir.
- 9) Kariyer hedefi belirleme ve danışmanlık, performans gözden geçirme sürecinin bir parçası olmalıdır. Performans başarılarına odaklanmak, çalışanlara, şirketteki kariyer fırsatları hakkında daha doğru rehberlik eder.

21. yüzyılın insan kaynakları uzmanlarına vaat ettiği rol, insan kaynakları programlarını açık seçik ifade eden ve sayısız konuyu ortaya koyabilen modern bir stratejik planı gerektirir. Örgütün büyümesini, uygulanabilir performans değerlendirme programlarını yaparak devam ettirmek, sağlar. Performans değerlendirme süreci gibi belirli programları kavramsal ve operasyonel olarak idare etmek, ileriye görebilen insan kaynaklarının gündemini oluşturur. İnsan kaynakları uzmanlarının sorumlulukları arasında kararları üstlere ve yöneticilere gösterirken, ne şekilde davranmaları gerektiğinin farkına varmalarına rehberlik etmek yer alır.

3.2. Performans Değerlendirmeye Çok Katmanlı Bir Sistem Yaklaşımı

Çalışanların, performanslarına ilişkin bilgi toplama, toplanan bilgileri güncel tutma, bilgilerin amaç dışı kullanılmasını engelleme gibi süreçlerde yaşanabilecek zorluklar, performans değerlendirme sistemlerini başarısız kılabilir. Bireylerin performanslarından çok bireylerin kişilikleri üzerine odaklanan performans değerlendirme sistemleri şirketler için yıkıcı bir niteliğe sahiptir. Performans değerlendirme sistemleri amaçlarından biri, çalışanların davranışlarının şirketin ulaşmak istediği hedeflerle ilişkilendirilebilmesidir. Amaçlara ulaşılabilmesi, performans değerlendirme sistemlerinin uygulanma yöntemlerine ve şirket personelinin ihtiyaçlarının karşılanabilmesine bağlıdır.

Performans değerlendirme sistemlerinin çok amaçlı ve çok katmanlı olarak tasarlanmaları gerekir (Arslan, 2003, <http://www.stratejiyonetim.com/akinarslan3.htm>, ziyaret tarihi: 03.12.2003). Karmaşıık, insan ilişkilerinin hüküm sürdüğü iş dünyasında basit sistemlerin başarılı olması beklenemez. Çok katmanlı bir performans değerlendirme sisteminde ilk katmanın temelinde, MBO yani "Hedeflere Göre Yönetim" yaklaşımı bulunmaktadır. Bu kavramı ortaya atan Peter Drucker, bu yaklaşımın uzun yıllar başarılı bir performans değerlendirme yaklaşımı olacağını öngörmüştü. Bugün bu yaklaşımın etkisini yitirdiğini savunanlar vardır, ancak MBO bir çok şirket tarafından kullanılmaktadır. Çalışanların performanslarının kalitesi önceden konulmuş örgütsel hedeflere ulaşılmasına bağlı olarak belirlenir. Ortaklaşa kabul edilmiş kişilere yönelik beklentilerin temel alınması ve kişilerin yaptıkları işleme göre ödüllendirilmesi felsefesi, bu yaklaşımın başarisının altında yatan temel nedenlerdir. MBO, birey ve örgütün hedeflerinin çakışmasını sağlar ve yöneticilerin şirketin hedefleriyle ilgisi olmayan işlerde kaybolmasını engellemeye faydalıdır.

MBO süreci boyunca iş tanımları yapılır, beklenen sonuçlar belirlenir ve genel bir bireysel performans değerlendirme şeması oluşturulur. Süreç, yılın ilk çeyreğinde, yönetici ve çalışanın yıl boyunca yakalanacak satış hacmi, yeni iş boyutlarının geliştirilmesi, projelerin tamamlanması gibi belirli hedefler üzerinde anlaşmalarıyla başlar. Sürecin sonunda kolayca ölçüm ve değerlendirme yapılabilmesi için hedeflerin olabildiğince objektif bir biçimde tanımlanması gerekmektedir. Bu yaklaşım, örgütsel hedeflerin belli bir süre içerisinde örgütün tüm bireylerine yayılacağı varsayımı üzerine kurulmuştur. Buna rağmen, iş boyutlarının tamamının çalışanlar tarafından üretime yansıtılması beklenemez. Değişimin bu kadar hızlı ve ani olduğu iş dünyasında örgütsel hedeflerde hızlı bir şekilde değişebilmektedir. Bu sistemin bireysel performanslar açısından daha net bir sonuç sunabilmesi için diğer performans değerlendirme yaklaşımlarıyla desteklenmesi daha sağlıklı olacaktır.

İkinci katmanda, çalışanın davranışları üzerine odaklanan davranışsal temelli bir performans değerlendirme sistemi bulunur. Değerlendiriciler, çalışanın belli davranışları gösterip göstermediğini gözlemlemekle yükümlüdür. Bu sistemin, MBO sistemini destekleyecek sistemlerden biri olduğu söylenebilir.

Bir yönetici, altında çalışanları fiziksel ve ruhsal olarak tüketme pahasına, hedeflerine ulaşabilir. Davranışsal performans değerlendirme sistemleri, sadece hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına değil, bu hedeflere ulaşılırken şirkete katılan değeri de göz önünde bulundurur. Davranışsal yaklaşımların temel avantajı, performans standartlarının daha kesin bir şekilde belirlenebilmesidir. Bu kesinlik, davranışsal yaklaşımları öznel hedeflerin ön plana çıktığı yaklaşımlardan daha değerli kılmaktadır. Yaratılan davranışsal ölçekler, çalışanlara, şirkette başarılı olmaları için göstermeleri gereken davranışlarla ilgili ipuçları verir. Bunun yanı sıra, yöneticiler bu ölçekleri kullanarak performans geri dönüşimlerinde daha kesin kararlar verebilmektedirler. Bu, davranışların performans süresince kaydedilmesi gerektiğinden, yöneticilerin işini zorlaştırmaktadır. Hem yöneticiler hem de çalışanlar bu sürecin birer parçası haline geldiği için, davranışsal sistemler zamanla kendilerini 360 derece performans değerlendirme sistemlerine dönüştürebilirler.

Ölçülmesi gereken davranışlar şöyle özetlenebilir: Hareket boyutları (zamanında doğru kararları verebilme, gerektiği yerde risk alabilme), problem çözme, müşteri bilgisi, yeniliğe açıklık, esneklik, iyi iletişim kurabilme, bütünlük (verilen sözlerle gerçekte yapılanların birbirine uyması), diğer insanlarla sağlıklı ilişkiler kurabilme. Liderler için ekstra bazı davranış kriterleri bulunmaktadır: Diğer çalışanları etkileyebilme, resmin tamamını görebilme, hedef koyma, planlama, kişisel gelişim.

Davranışsal sistemlerin de dezavantajları bulunmaktadır. Davranışsal ölçeklerin geliştirilmesi çok uzun zaman alan bir süreçtir, bu süreç kolaylıkla bir kaç ay alabilir. Davranışları ayrıntılı tanımlamak bir takım zorluklar yaratabilir. Davranışsal ölçeklerde tanımlanan noktalar açık ve kesindir ancak bu noktalar bir çalışanın gösterebileceği davranışların ancak küçük bir kısmını kapsamaktadır.

Çalışanlar ölçeklerdeki davranışlardan bazılarını hiç göstermeyebilir, bu da değerlendirme aşamasında sorunlara sebep olacaktır. Ayrıca, işletme içinde yaşanacak büyük değişiklikler ölçeklerin geçerliliğini yok edebilir. Üçüncü katmanda, MBO ve davranışsal sistemleri destekleyici nitelikteki becerilere dayalı performans değerlendirme sistemleri bulunmaktadır. Çalışanlar belli bir iş alanında daha çok çalıştıkça uzmanlaşmakta ve özel beceriler edinmektedirler.

Belli işler ve görevler üzerinde eğitim alarak yatay beceriler kazanmak, koordine ve liderlik etmek gibi "kendini yönetme" alanlarında çalışarak dikey beceriler kazanmak her çalışan için mümkündür. Becerilere dayalı performans değerlendirme sistemlerinin bir avantajı, belli iş pozisyonlarındaki kişileri, o pozisyonlar için hazırlanmış belli görev tanımları ve davranış şemalarıyla sınırlamamaktır. Kişiler, becerilerinin üzerine çıkmaya teşvik edileceğinden işe gelmeme ve işten çıkma gibi çalışanların verimini olumsuz yönde etkileyen sorunlar azalacaktır. Bu sistemde lider gereksinimi azalacağından, bazı yönetim katmanları ortadan kalkabilir.

Becerilere dayalı bir performans değerlendirme sistemi, belli bir görev için sahip olunması gereken temel beceriler ve bilgi dağarcığının tanımlanmasıyla başlar. Yetkinliklerin tanımlanması sürecinde, işin gerektirdiği yetkinlikleri birinci elden bildikleri için, çalışanların kendilerinin de görev alması gerekir. Yetkinlikler sonra belli seviyelere ayrılabilir. Belli bir seviyedeki becerileri edinen çalışan bir sonraki seviyede eğitim almaya hazırdır.

Becerilere dayalı performans sistemleri işletme için bir takım riskler taşımaktadır. Daha fazla üretim yapılmadan ya da maliyetler azalmadan, daha yüksek bir eğitim masrafı oluşabilir. Diğer bir ek masraf da, ek beceriler edinen çalışanların daha fazla ücret talep etmeleridir. Son olarak, bu tip bir sistem çok zaman alan ve yorucu olan bir koordinasyon ve becerileri tespit etme süreci gerektirir, bu durum bürokrasi ve esneklik eksikliği gibi problemlere yol açabilir.

Özetle, çalışanlar, ne yapmaları gerektiğini, kendilerinden beklenenleri, performans standartlarını, işlerinde başarılı olup olmadıklarını ve bir dahaki sefere daha başarılı olmak için ne yapmaları gerektiğini bilmek isterler. Bu yönden performans değerlendirme sistemleri, şirket için en önemli araçlardan biridir. Sistemi tasarlamada bir çok yöntem vardır, önemli olan belli bir şirkete hangi yaklaşımın gerekli olduğunu doğru şekilde tanımlayabilmektir.

3.3. Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı (PASI)

Kenneth R. Phillips (1992) tarafından geliştirilen Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı (PASI) A ve B Formları (Ek 1 - 2); performans değerlendirme sorumlulukları olan yöneticiler ve şefler için dizayn edilmiştir. Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı etkili performans değerlendirme görüşmelerini yönetmek için ihtiyaç duyulan becerilerin kullanımını tayin etmek üzere kullanılabilir. Dokümanların 4 amacı vardır:

1. Yöneticilere ve şeflere performans değerlendirme görüşmelerini yürütmek için gereken belirli beceriler içerisinde güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamaya yardım ederler.
2. Yöneticilere ve şeflere; bu beceriler içerisinde güçlü ve zayıf yönlerini, daha önce Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanını tamamlayan örnek 472 yönetici ve şef grubu ile karşılaştırma imkanı sağlar-Form A (Ek-1).
3. Etkili performans değerlendirme görüşmelerini yönetmek için; yönetici ve şefleri bir modelden haberdar eder.
4. Yönetici ve şeflere bir eğitim programından önce ve sonra, bu beceriler içerisinde kendi güçlü ve zayıf yönlerini karşılaştırma imkanı sağlar.

Eğer bir çalışan umulan her şeyi başarmışsa, işlerini iyi yapmışsa ve yönetici ile tüm performansı için bir son derecelendirme üzerinde anlaşıyorsa, performans değerlendirme görüşmesi yürütmek gerçek bir hoşnutluktur.

Fakat, eğer bir çalışan, umulan hiçbir şeyi yapmamışsa, bir veya daha fazla temel iş alanlarında standartların altında iş yapmışsa ve yönetici ile tüm performans derecesi üzerinde uyuşmuyorsa, performans değerlendirme görüşmesini yürütmek, pek çok yöneticinin sakındığı, istenmeyen, zevksiz bir görevdir. İkinci durum içerisinde, etkili performans değerlendirme görüşmeleri yürütmek, muhtemelen daha fazla esastır, şimdiye kadar ikinci durum, layık olduğu dikkati alamamıştır. Performans değerlendirme kavramı, bir çok örgütte, hemen hemen evrensel olarak kabul edilen bir gerçek olmuştur. Performans değerlendirme sık sık, maaş yönetimi, kariyer geliştirme ve seçme programlar gibi birçok diğer insan kaynakları sistemleri için temel olarak hizmet eder. Bundan başka, Hedeflere Göre Yönetim programlı veya resmileştirilmiş stratejik bir planı olan örgütlerde; performans değerlendirme, örgütsel planlama işlemlerini bireysel seviyeye taşıyan araçtır.

Performans değerlendirme için tüm bu kullanışlar ile, US örgütlerinde daha fazla etkili performans değerlendirme sistemleri geliştirmek için, büyük bir eğilim vardır. Bireysel performans standartları geliştirme, performans standartlarına çalışanların taahhütlerini, sözlerini alma ve yıl sonu performans değerlendirme görüşmelerini ve ara zamandaki görüşmeleri yönetme alanlarında olduğu gibi, yönetim ve denetçilik becerilerini geliştirmeye, şimdiye kadar olduğundan daha büyük bir ihtiyaç vardır. Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı, bu görüşmeleri yürütmek üzere, yöneticilere becerilerini geliştirmede yardım etmek için dizayn edilmiştir. Gerçek şudur ki, bir çok yönetici performans değerlendirme görüşmelerini yürütmekte yeterli becerilere sahip değildir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini yaparken; değerlendirme için sebepleri bilmek, yeterli bilgi temeli üzerinde değerlendirmek, yazılı ve sözlü değerlendirmeleri birbiriyle tutarlı olarak muhafaza etmek, yapılmamış bir değerlendirmenin varlığına işaret etmemek, değerlendirmeyi sadece onu bilmeye iyi nedenleri olanlara vermek, başkasının değerlendirmesini, onunla ilgili temeli bilmeden kabul etmemek, varılan karara bağlı kalmak, yazılı değerlendirmeleri çalışanların elde etmesini sağlamak ve itiraz için çalışanlara hak tanımak gibi etik kurallara uyması gerekmektedir.

DeVries et al. (1986) bulmuştur ki, yüksek-teknolojili bir anonim şirket içerisinde, profesyonel ve yönetim düzeyinde çalışanların sadece %28'i; yöneticileri ile yaptıkları performans değerlendirme görüşmelerinin bir saat veya daha fazla sürdüğünü rapor etmişlerdir. Karşılık verenlerin sadece %16'sı yöneticileri ile, performans değerlendirme tartışmaları süresince ortaya çıkan, konuları tartışmak için, bir takip eden görüşme içerisine dahil olmuştur. Sonuç olarak ve muhtemelen hepsinden daha fazla sürpriz olanı, sadece %24'ü, gerçek performans değerlendirme görüşmelerinden önce değerlendirmeye tabi tutuldukları ölçütleri bildiklerini rapor etmiştir (DeVries et al., 1986, s.60).

Porter, Lawler ve Hackman (1975); yöneticileri ve daha sonra onların çalışanlarını, performans değerlendirme görüşmesi boyunca ne meydana geldiği hakkında sorguladığı zaman, cevaplar göstermiştir ki, performans değerlendirme görüşmelerine gereken önem verilmemektedir (Porter, Lawler ve Hackman, 1975, s.45). Yöneticiler ve çalışanlar, son performans değerlendirme tartışmalarının tarihi üzerinde anlaşamadıkları zaman, bu ayrılık şundan dolayıdır ki, yöneticinin aklında bir değerlendirme toplantısını ne oluşturuyorsa sık sık, çalışan tarafından aynı yolla algılanmaz. Örneğin, bir çalışandan bir değerlendirme formu okuması ve işaretlemesinin istenmesi ki böylece o, İnsan Kaynakları bölümüne dönebilecektir; bir yönetici tarafından bir performans değerlendirme görüşmesi olarak görülebilir fakat kesinlikle birçok çalışan tarafından böyle görülemeyebilir.

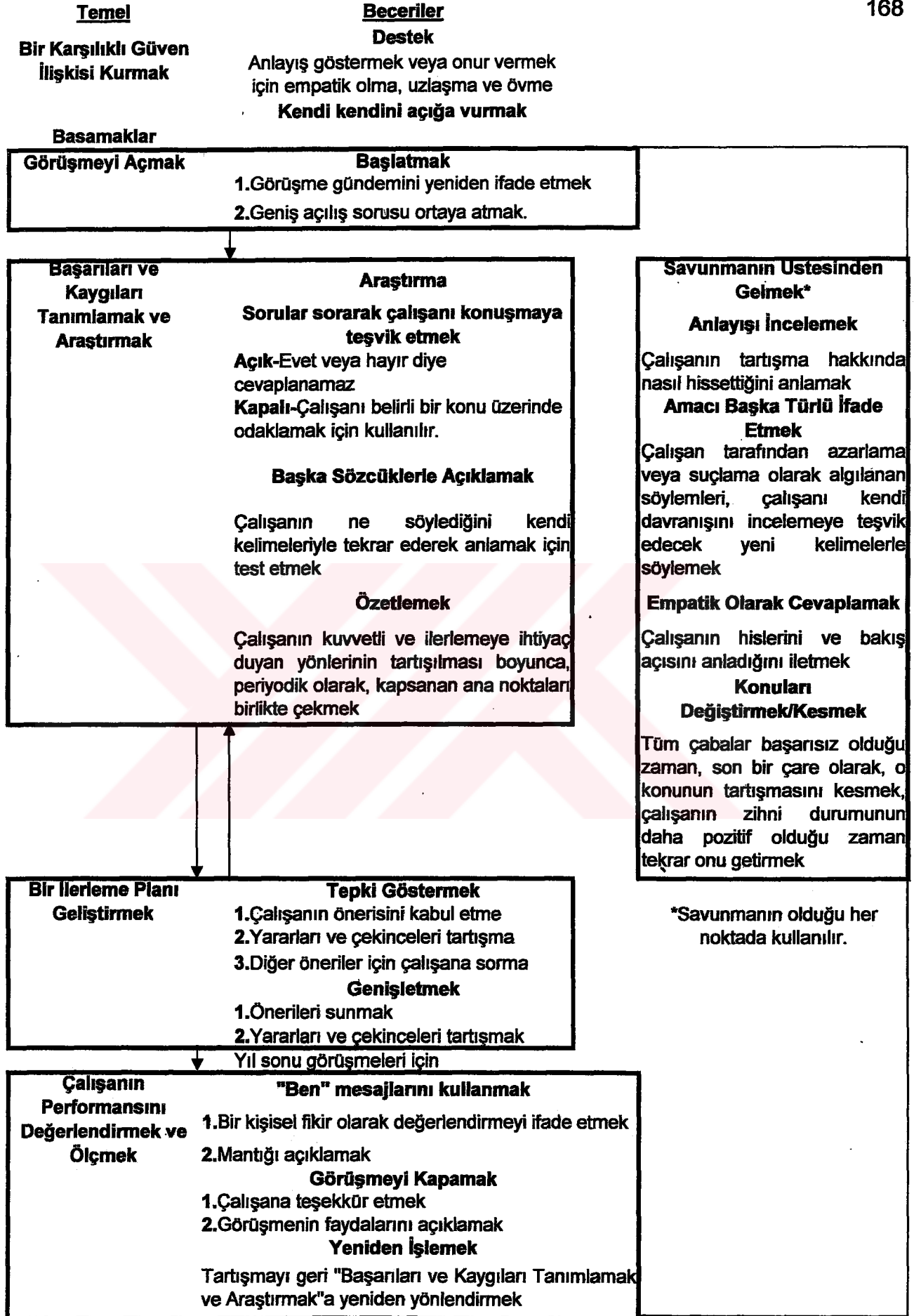
Yöneticiler ve şefler performans değerlendirme görüşmelerini idare etmede esasen etkisizdirler, çünkü iyi modellerden yoksundurlar. Etkili performans değerlendirme görüşmelerini yürütme işi yapan ve hareketlerini izleyebilecekleri bir patron veya aynı işi yapan çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Tek başına bir modelden daha da iyisi, örgütlerinin İnsan Kaynakları bölümü tarafından yürütülen performans değerlendirme eğitim toplantısı ile birleşme içerisinde olan bir model olacaktır. Maalesef, birkaç patron veya aynı işi yapan çalışanlar iyi modeller olarak bulunabilir ve pek çok performans değerlendirme eğitim programları, örgütün performans değerlendirme sistem veya formları üzerinde odaklaşır, gerçek toplantıyı yürütme işlemi üzerinde odaklaşmaz.

3.4. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Altı-Basamağı

Etkili bir performans değerlendirme görüşmesi 6 basamaktan oluşan bir işlem olarak görülebilir: Karşılıklı Güven İlişkisi Kurmak, Görüşmeyi Açmak, Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak, Bir İlerleme Planı Geliştirmek, Savunmanın Üstesinden Gelmek ve Çalışanın Performansını Değerlendirmek ve Ölçmek. Form A ve Form B (Ek 1 - 2) anketleri, Performans Değerlendirme Görüşmeleri Modeli bu altı-basamaklı işlemi gösterir.

Modeli oluşturan basamaklar ve becerilerin hepsi, davranış bilimi araştırmaları temeli üzerine oturtulmuştur ve performans değerlendirme görüşmelerini yürütme üzerinde uzman olan yöneticileri, onların uzman-olmayan karşılıklarından ayırt etmek için bulunmuştur. (Rackham and Morgan, 1977, 84).

Şekil 3.1'de bir Performans Değerlendirme Görüşmesi Modeli görülmektedir.

**Şekil 3.1 Performans Değerlendirme Görüşmesi**

Kaynak: Phillips, 1992, s.3

3.4.1. Karşılıklı Güven İlişkisi Kurmak

Performans değerlendirme işleminin temeli karşılıklı güvendir ve doğrudan bir yöneticinin bir çalışan ile günlük ilişkileri içerisinde köklenir. Ek olarak, performans değerlendirme görüşmelerinin yürütüldüğü davranış doğrudan, bir çalışan ve yönetici arasında oluşan karşılıklı güvenin derecesini etkileyebilir. Bir yönetici ve onun her çalışanı arasındaki en azından biraz karşılıklı güven olmazsa, etkili performans değerlendirme görüşmelerini yürütmek hemen hemen imkansızdır. Bir yönetici çalışanla, karşılıklı güven ilişkisi kurmak için çeşitli şeyleri yaparken, bu adımı tamamlamada yararlı bulunan iki spesifik beceri; desteklemek ve kendi-kendini ifşa etmektir.

Bir yönetici, performans değerlendirme görüşmesi boyunca; uygun olan yerde, çalışanın performans problemleri veya kaygıları ile; empatik olarak, gerçekten uyuştugu zaman, çalışanın kişisel veya işle ilgili kendi-kendini ifşa eden işaretleri ile şifahen uyuşarak; veya bir çalışanı başarıları ve gelişmeleri ile ilgili performansı için överek destek gösterebilir. Yönetici çalışanın kendi-kendini ifşa eden işaretlerine cevap olarak, kendi hakkında bir şeyi de belirtebilir. Örneğin, eğer bir çalışana yeni bir projeyi şekillendirmekte zorluk çektiği işaret edilmişse ve yönetici benzer güçlüğü yaşamışsa, yönetici bu gerçeği çalışana söylemiş olabilir. Destek ve kendi-kendini açıklama olan iki beceri de kombinasyonlu kullanılabilir. Örneğin, yukarıda tanımlanan durum içerisinde, bir yönetici hem empatik olarak ve hem de kendini ifade ederek şöyle cevap verebilir: "Yeni bir proje üzerinde çalışmaya ilk başladığınızda, bazen nasıl bir parça şaşırmış hissettiğinizi anlayabiliyorum, çünkü ben kendim de böyle hissetmiştim". Destek ve kendi-kendini ifşa becerileri, bir performans değerlendirme görüşmesi boyunca herhangi bir noktada kullanılabilir. Performans değerlendirme görüşmesi modeli üzerinde, karşılıklı güven ilişkisi kurma basamağı, savunmanın üstesinden gelme ile beraber, görüşme prosesindeki diğer basamakları kuşatır.

3.4.2. Görüşmeyi Açmak

Görüşmede uygun bir yön ve uygun bir nitelik kurmak için ikinci basamak önemlidir. Görüşmeyi başlatmak için kullanılan yönetim becerisi girişi başlatmaktır ve iki kısımdan oluşur: görüşme gündemini yeniden ifade etmek ve geniş bir açılış sorusu ortaya atmak. Görüşme gündemini yeniden ifade ederken, yönetici özetle, spesifik konulara işaret etmeden, performans değerlendirme görüşmesi süresince kapsanacak genel konuların bölgelerini çalışana hatırlatır. Örneğin, yönetici şunu söyleyebilir: "Tartıştığımız gibi, bu görüşmeyi; geçmiş performans periyodunda özellikle neyin sizin için iyi gittiğini olduğu kadar, performans amaçlarınızı karşılamada, hangi kaygılar ve problemlerle karşılaşmış olabileceğinizi, bana söylemenizi temin ederek başlatmak isterim. Daha sonra, gelecek yıl performansınızı geliştirmeye yardım edecek düşüncelerinizi tartışabiliriz ve sonuç olarak, sizin yıl sonu değerlendirmeleriniz hakkında konuşacağız". "Bütçe hedefi hakkında konuşarak başlayalım." gibi daha spesifik konulara işaret etme; sadece çalışanın, özellikle konu çalışanın görüşmede daha sonra tartışmayı tercih ettiği bir konuya, savunmada olacağı ihtimalini artıracaktır.

Görüşme gündemini yeniden ifade etme, yöneticinin daha önce gündemi çalışan ile tartışmış olduğuna da işaret eder ki, performans değerlendirme görüşmesinin programlandığı zamanda yapılmış olmalıdır.

Becerin ikinci kısmı olan, geniş bir başlangıç sorusu ortaya atmak, performans değerlendirme görüşmesini, modeldeki sonraki basamağa götürmek için kullanılan bir geçiştir, başarıları ve kaygıları tanımlamak ve araştırmak. Bu beceri, çalışanın konuşmaya başlamasına da hizmet eder. Bir yöneticinin sorabileceği geniş bir açılış sorusu, örnek olarak şöyle söylenebilir: "Bana söyleyin, performansınızı bu geçen yılda nasıl görüyorsunuz?". Burada, yanlış anlaşılmalara imkan vermeyecek şekilde açık sorular sorulmalıdır.

3.4.3. Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak

Üçüncü adımda, çalışan açıkça ve serbestçe performansı, başarıları, problemleri, kaygıları ve algıları hakkında konuşmaya teşvik edilmelidir. Burada yöneticinin rolü değer biçen değil, kolaylaştırıcı olmalıdır. Çalışanın, geçmiş değerlendirme periyodu süresince, mümkün olduğu kadar objektif, kendi performansını araştırmaya yardım edilmesi önemlidir. Performans değerlendirme görüşmesinin bu bölümünün, çalışanların ilk bir kaç dakikayı kendi performans anlayışını sunmak için ve yöneticinin zamanın geri kalanını, çalışana onun gerçekte nasıl icra ettiğini açıklamak için kullandığı, bir tartışma ortamı olması için niyetlenmemelidir. Bu adımı tamamlamak için gereken ana yönetim becerileri; araştırmak, başka sözcüklerle anlatmak ve özet yapmaktır.

1

Araştırma için yapılan sondajlar çalışanı konuşmaya teşvik etmek için kullanılabilir ve sonuca bağlanmamış veya bağlanmış olabilir. Sonuca bağlanmamış sondajlar, bir yöneticinin performans değerlendirme görüşmesi boyunca, sorabileceği bir çalışanın evet veya hayır ile cevaplayamayacağı sorulardır. Sonuca bağlanmamış sondajlar şu kelimelerle başlar; ne, ne zaman, nerede, nasıl ve neden (örneğin, "Bunu size ne söyledi?").

Sonuca bağlanmış sondajlar bir yöneticinin çalışanı belli bir konu üzerinde odaklaştırmak için soracağı sorulardır. Onlar kısa bir cevapla cevaplanabilirler, tipik olarak bir evet veya hayır. Sonuca bağlanmış sondajlar olacak mı, olabilir mi, olmalı mı gibi kelimelerle başlar. (Örneğin, "Sizin zamanınızdaki yönetimi bir problem olarak görüyor musunuz?")

Bir çalışanın söylemiş olduğu şeyin anlaşılmasını test etmek için yönetici tarafından "başka kelimelerle açıklama" kullanılır. Açıklama becerisi kullanıldığı zaman, yönetici kendi kelimeleriyle "Böylece siz terfi fırsatlarının yokluğunun bölümünüzdeki karışıklığın büyük bir sebebi olmuş olduğunu söylüyorsunuz" gibi çalışanın ne söylediğini tekrar eder.

Özetleme becerisi; bir yönetici tarafından periyodik olarak tartışma süresince, çalışanla, tartışılmış konuların önemli noktalarını beraber çekmek için kullanılır. Örneğin yönetici şunu söyleyebilir: "Şimdiye kadar söylemiş olduklarınızdan, bu performans periyodunda en fazla gururlandığınız şeyin, bütçenin altında kullanım olduğu görülüyor ve siz bunu şununla başarmışsınız..."

Başarıları ve Kaygıları Tanımlama ve Araştırma basamağı, Model üzerinde iki-yönlü okla performans değerlendirme görüşmesi işlemleri içinde gelecek basamak olan Bir İlerleme Planı Geliştirme ile birleştirilir. Bu, bazı yöneticilerin ilk önce "Başarıları ve Kaygıları Tanımlama ve Araştırma" adımını tamamlamayı ve daha sonra " Bir İlerleme Planı Geliştirme" adımına hareket etmeyi tercih etmelerine rağmen, diğer yöneticilerin iki adım arasında ileri ve geri hareket etmeyi tercih etmelerini göstermek içindir. Örneğin, ileri ve geri hareket ederken bir yönetici, hem kendinin hem de çalışanın ilerleme ihtiyaçlarında anlaştığı bir bölgeyi tanımlayacak ve daha sonra yönetici tartışmayı Bir İlerleme Planı Geliştirmeye doğru değiştirecektir. Bir kez plan geliştirildiğinde, yönetici diğer performans konularını tartışmak için, konuşmayı geri "Başarıları ve Kaygıları Tanımlama ve Araştırma" adımına döndürecektir. Yönetici, çalışanın geçmiş performansı ile ilgili ne bildiğini ve çalışanın kontrolü dışında beklenen ve başarılı sonuçlara ulaşmasını zorlaştırabilecek veya kolaylaştırabilecek olayları araştırmalıdır.

3.4.4. Bir İlerleme Planı Geliştirmek

Bu adım başarıları ve kaygıları tanımlamak ve açıklamak için doğal bir sonuçtur. Bir kez çalışanın performans başarıları, problemleri, kaygıları ve algıları tamamen düşünüldüğünde, yönetici ve çalışan problemlerin ve kaygıların nasıl elimine edilebileceğini veya üstesinden gelineceğini tartışmalıdır. Tekrar yöneticinin kolaylaştırıcı rolü, çalışana uygun gelişme fikirlerini tanımlamaya yardım etmek, fakat çalışana tüm önerileri sağlamamaktır.

Bu adımı tamamlamak için gereken esas yönetim becerileri, reaksiyon vermek ve genişletmektir. Yönetici, çalışanın performansını geliştirmeye ne ile katkıda bulunabileceğini değerlendirme ihtiyacı duyar: verilen görev nasıl açıklanmalıdır ki, çalışan kendinden beklenenin ne olduğunu tam olarak anlayabilsin?, çalışana verebileceği bilgi veya beceriye sahip midir?, çalışanları, hakkında uyarabileceği engelleri önceden görebilmeye muktedir midir?, onların etrafında yön bulmaya yardım edebilir mi?, belli bir görev hakkında birkaç değişik yoldan gitme, çalışan ile birlikte inceleme, çalışanın yaklaşımını genişletebilir mi ve engelleri aşmada onu daha esnek yapabilir mi?, eğer işini iyi yaparsa, çalışana sunulabilecek imkanlar var mıdır? Yönetici topladığı bilgileri bütün olarak tartmalıdır.

Reaksiyon gösterme becerisi, çalışanın gelişme önerilerini doğrulama, onun yararlarını ve çekincelerini tartışma ve çalışandan ek önerilerini istemekten oluşur. Bir çalışanın gelişme önerileri doğrulandığı zaman, yönetici eğer fikrin değerli olduğunu düşünüyorsa, ya pozitif olarak cevaplamalı veya, eğer yönetici çalışanın fikri üzerinde çok düşünmezse, nötr bir tavırla cevaplamalıdır. Nötr cevaba bir örnek "Şey, bu fikir bir olasılıktır". Fakat, bir yönetici asla, çalışanın gelişme önerilerine negatif cevap vermemelidir, çünkü daha sonra çalışan ek önerileri sunmakta gönülsüz olacaktır.

Becerinin ikinci kısmı olan, çalışanın gelişme önerilerinin yararları ve çekinceleri tartışılarak; yönetici çalışana, çalışanın önermiş olduğu belirli bir fikrin neden çalışılabilir olduğunu veya olmadığını görmesine yardım edebilir. Fakat yönetici, çekincelere olduğu kadar yararlar baktığından emin olmalıdır. Her gelişme önerisinin öncesi ve sonrasının tam bir tartışması, çalışanın kendi performansı üzerinde muhtemelen pozitif bir etkiye sahip olacak fikirleri seçme olasılığını da artırır.

Becerinin üçüncü bölümü, çalışandan ek önerileri istemek, yöneticinin problem çözücü veya fikir üreticisi yerine, kolaylaştırıcı rolde kalmasını sağlar. Daha ileri gelişme önerilerini tanımlama sorumluluğunu geri, çalışana döndürür.

Genişletme becerisi, bir yönetici tarafından sadece şu koşullar altında kullanılır: Çalışan gelişme fikirlerinin dışına çıktığı zaman, yöneticinin, çalışanın düşünmesini istediği, ek önerileri vardır, veya çalışan dürüstçe; gelişmeye ihtiyaç duyulduğu üzerinde anlaşsa da, gelişme için herhangi bir yol düşünemiyordur. Genişletme yöneticinin öneri (leri) sunmasını ve daha sonra onların yararları ve çekincelerini tartışmayı kapsar. Tepki gösterme becerisi ile, yönetici her öneri için çekinceleri olduğu kadar yararları da tartıştığından emin olmalıdır. Böylece çalışanın kendi performansını geliştirecek bir öneriyi seçme olasılığı daha fazladır.

3.4.5. Savunmanın Üstesinden Gelmek

Etkili ve değer bir performans değerlendirme görüşmesi yürütmek için çalışanın savunmasının üstesinden gelmek esastır. Çünkü, savunma görüşmenin herhangi bir noktasında oluşabilir. Savunmanın üstesinden gelme adımı, Performans Değerlendirme Görüşme Modeli içerisinde diğer adımları çevreler. Bir yönetici savunmayı; işlem boyunca ne zaman oluşursa; görüşmenin verimli ve konuyla ilgili olarak kalması için tanımalı ve üstesinden gelmeye hazır olmalıdır.

Değerleme sonunda işgörenlerin olumsuz eleştirmelerini benimseyen örgütlerde işgörenlerin değerlemeye direnmelerini artırdıkları görülmektedir. Bu direnme olumsuz tepkilere de yol açmaktadır. Bir araştırmaya göre, eleştiriyile sonuçlanan değerlemeye karşı işgörenlerde şu tepkiler görülmektedir (Başaran, 1985, s.149):

1. İşgörenlerin ortalama olarak %54'ü eleştirilere karşı kendilerini savunmaya yönelmişlerdir.
2. Eleştirilere karşı işgörenlerden gelen olumlu, yapıcı yanıtlar çok az olmuştur.
3. Yapılan savunma tepkilerinin sayısı yapılan eleştirilerin sayısından beş katı çok olmuştur.
4. Eleştirilen işgörenlerin performanslarında düşme görülmüştür.

5. Güçlü eleştiri sık sık yapıldığında işgörenlerin özgüvenini sarsarak işlerini yapmalarında şaşkınlıklarına yol açmıştır.
6. İşgörenler çok eleştirilen yönlerine bakarak az eleştirilen yönlerini daha iyi geliştirmişlerdir.

Eleştirinin konusu işgörenin performansından, işgörenin kişiliğine kaydıgında eleştirinin zararı daha da katlanmaktadır. Değerleme sırasında işgörenin kaygısını azaltıcı eylemlere girişilmesi yararlı olmaktadır. İşgörenin etkin biçimde dinlenilmesi onu rahatlatmaktadır. İşgörenin kendi kendini değerlemesine izin verilmesi, değerlendirilmeden doğan kaygıyı azaltmaktadır (Başaran, 1985, s.149).

Bu basamağı tamamlamak için gereken ana yönetim becerileri; algıları tetkik etmek, noktayı başka türlü ifade etmek, empatik olarak cevap vermek ve son bir çare olarak, kesmek veya konuları değiştirmektir. Bunların yanı sıra yöneticide ikna etme yeteneği olmalıdır.

Algıları tetkik etme becerisi bir yönetici tarafından; eğer yönetici sezerse fakat, çalışanın savunmada olduğu kesin değilse, çalışanın bir tartışma hakkında nasıl hissettiğini anlamak için kullanılır. Beceriye kullanırken, yönetici suçlayıcı olmamak hususunda dikkatli olmalı, fakat basitçe çalışanın nasıl hissettiğini incelediğini belirtmelidir. Bir algı tetkikine örnek olarak şöyle söylenebilir: "Emin değilim fakat, görünüyor ki, siz bu konu hakkında konuşmak için gönülsüzsünüz."

Eğer bir çalışan, yönetici tarafından yapılan bir yorumu azarlayıcı veya suçlayıcı olarak algılamış olmasından dolayı, savunmaya geçerse, yönetici çalışanı kendi davranışını incelemek için teşvik etmek üzere noktayı başka kelimelerle ifade edebilir. Yeniden ifade etme becerisine örnek olarak şu ifade verilebilir: "Diğer personelle işbirliği yapmadığınızı söylemiyorum; ben sadece durumun böyle olduğunu öneren geri-bildirim aldım ve sizden duymak istedim."

Empatik olarak cevap verme becerisi bir yönetici tarafından, onun çalışan tarafından sunulan durumu tam olarak anladığını iletmek için kullanılır. Yönetici çalışanın mesajının içeriğini olduğu kadar çalışanın hislerini de anladığını belirtmelidir.

Eğer yönetici başarılıysa, çalışan savunma pozisyonunu daha çabuk bırakacaktır ve yönetici daha kolayca görüşmeyi geri konuya götürebilir. Empatik olarak cevap vermeye bir örnek "Geçmiş raporlarınızın dönüşü için eleştirildiğiniz zaman, bozulmanızı anlayabiliyorum. Hiç kimse birinin bozulduğunu hissetmekten hoşlanmaz." verilebilir.

Mustafa Kemal Atatürk ikna etme, inisiyatif kullanma, yeteneği olan liyakat aşığı, insan sarrafı bir liderdi. Bu yeteneklerini gösteren anekdotlardan bazıları şunlardır (Baykal, 1999, s.101,105,111,141):

<<Milletin yükselme neden ve şartlar için yapılacak şeylerde, atılacak adımlarda kesinlikle tereddüt etmeyin. Milleti o yükselme noktasına götürmemek için dikilecek engellere hep birlikte mani olacağız. Bunun için beyinlerinize, irfanlarınıza, bilgilerinize, gerekirse bileklerimize, pazularımıza, bacaklarımıza müracaat edecek, fakat neticede mutlaka ve mutlaka o gayeye varacağız.>>

<<Gereğinden çok açıklamalar bizleri gerçek amaçtan uzaklaştırabilir.>>

<<Kumandanlık vazife ve sorumluluğunu yüklenene kadar omuzlarında ve kafasında kuvvet bulunmayanların feci akıbetlerle karşılaşması mukadderdir.>>

<<Lüzumuna kani olduğumuz bir işi derhal yapmalıyız.>>

<<Talihten soruyorsunuz. Talihin esası tatbiki mümkün olan meselelerde düşünüp taşındıktan sonra işe başlamaktır. Kumandan olan bir kimsenin, büyük bir azimle fırsatları elden kaçırmaması gerekir. Değişikliklerin sabit ve belirli durumları yoktur. Şu kadar ki, bu değişiklikler çalışmakta ve harekette bulunan kimseler için de bir kolaylık verir.>>

<<Yaşamak, maddi ve manevi kuvvetleri, zeka ve maharetleri birleştirmektir.>>

<<Bugünün yaşam koşulları içinde, bir birey için olduğu gibi bir ulus için de, gücünü ve yeteneğini eylemle gösterip kanıtlamadıkça, kendisine önem verilmesini ve saygı gösterilmesini beklemek boşunadır.>>

<<Kudret ve kabiliyetten mahrum olanlara iltifat olunmaz.>>

Eğer bir yönetici, çalışanın savunmasının üstesinden gelmek için yukarıda tanımlanan tüm becerileri kullanarak her çabayı yapmışsa, fakat çalışanı savunma pozisyonundan alamıyorsa, son bir çare olarak, tartışmayı daha ileri bir tarihe erteleyerek kesebilir veya tartışmayı bir başka konuya yönlendirebilir. Her durumda, yönetici konudan kaçmıyor fakat onun yerine konuşmayı, çalışan savunmacı olmadan, onu daha iyi tartışmaya muktedir olana kadar geciktiriyordur.

3.4.6. Çalışanın Performansını Değerlendirme ve Ölçme

Son adım; eğer tüm önceki adımlar başarılı şekilde tamamlanmışsa, performans değerlendirme işleminin doğal bir bölümüdür. Yöneticinin malzemesi insandır. İnsan karakterini ve davranışlarını çok iyi tanımalıdır. Bu yöneticinin kolaylaştırıcı rolden değerlendirici olana hareket ettiği yerdir ve çalışana yıl-sonu performans değerlendirmesini ve ölçüm için mantığı verir. Bu adımı tamamlamak için gereken temel yönetim becerileri "Ben" mesajlarını kullanmak, görüşmeyi bitirmek ve yeniden işlemektir.

"Ben" mesajını kullanma becerisi iki bölümden oluşur. Yönetici çalışana; bir kişisel görüş şeklinde sunulmuş son değerlendirmesini verir ve seçimin ardındaki mantığı açıklar. Yönetici değerlendirmenin çalışanın tüm gerçek performansını yansıttığından emin olmalıdır. Bir fikri kabul ettirmek de, görüşlerin isabetliliği kadar önemlidir. Ek olarak, yönetici değerlendirmenin arkasındaki mantığı açıklarken de; çalışanın performansı mümkün olduğu kadar doğrudan, performans periyodunun başlangıcında yönetici ve çalışan tarafından üzerinde anlaşılan amaçlar veya hedeflere bağlanmalıdır.

Eğer çalışan, yöneticinin son değerlendirmesi ile ilgili tavsiyesini kabul ederse, yönetici, çalışana görüşme boyunca katılımı için teşekkürü ve görüşmenin yararlarını açıklamayı içine alan, görüşmeyi bitirme becerisini kullanmalıdır. Fakat, eğer çalışan yöneticinin son değerlendirmesini reddederse, yönetici "Başarıları ve Kaygıları Tanımlama ve Araştırma"ya geri dönmek için yeniden işleme becerisini kullanmalıdır.

Bu basamağa geri dönmenin amacı, çalışana kendi performans başarılarını ve kaygılarını, onların önemini, daha iyi anlamasına yardım etmek için çabalamaktır.

Çalışanın performansını değerlendirme ve ölçme adımı genellikle sadece yıl-sonu performans değerlendirme görüşmelerinde dahil edilir, ara görüşmelerinde dahil edilmez.

3.5. Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanının Kullanımı ve Yönetimi

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı-Form A ve B bireysel yöneticiler ile, bir bölümde veya çalışma ünitesinde bir grup yöneticiler veya müfettiş, denetçiler ile veya tüm örgüt içindeki tüm yöneticilerle kullanılmaya uygundur. Dokümanlar müstakbel yöneticilerle de, terfi ettikleri zaman performans değerlendirme sorumlulukları için onları hazırlamaya yardım etmek üzere kullanılabilir.

Aşağıda Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanının kullanılmış olduğu bazı belirli yollar görülmektedir (Phillips,1992, s.8):

- Organizasyon içerisinde yeni bir performans değerlendirme sistemi uygulamak için bir eğitim programının parçası olarak.
- Organizasyon içerisinde yöneticilerin performans değerlendirme becerilerini geliştirmek için bir yönetim eğitim programının parçası olarak.
- Etkili değerlendirme görüşmelerini yürütmeye; aşağı-derecede yöneticileri yetiştirmek için, yüksek-dereceli yönetici tarafından kullanılan geliştirme aracı olarak.
- Bir grup yöneticinin eğitim-sonrası puanlama ve eğitim-öncesi puanlamasına bakarak eğitimin etkisini incelemek için karşılaştırma aracı olarak.

- Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı-Form A'nın tamamlanmasından sonra Form B'nin 6 ay kadar yönetildiği yerde bir kuvvetlendirici hareket olarak.
- Bir yöneticiye kendi performans değerlendirmesinin kuvvetli ve zayıf yönlerini tanımlamasına ve etkili performans değerlendirme görüşmelerini nasıl yürüteceği hususunda içsel görüş kazanmasına yardım etmek için bireysel bir kendi kendine-değer biçme aracı olarak.

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanının her iki formu, her harici ve dahili insan kaynakları danışmanı, organizasyon geliştirme danışmanı, yönetim eğitmeni veya performans değerlendirme sorumlulukları olan bireysel yöneticiler için kullanışlıdır.

Sadece Form A'yı kullanarak bir yönetici, dokümanı daha önce tamamlamış olan diğer yöneticilerinkilerle kendi puanlarını karşılaştırabilir. Her iki formu kullanarak, bir yönetici Form A üzerindeki skorlarını Form B üzerindeki ile karşılaştırabilir.

Toplam Etkililik (Büyük Toplam) puanı; önce her kolonda işaretlenen 3 puan eklenerek ve daha sonra 6 kolon değerleri toplanarak bulunur. Toplam etkililik puanı +36 (en fazla etkili) ile -36 (en az etkili) arasında olacaktır.

Bu puan bir yönetici veya denetçiye; etkili performans değerlendirme görüşmelerini idare etmek için gereken becerileri nasıl iyi kullandığının genel bir görünümünü verir.

Puanların ikinci grubu, bir yöneticinin her performans değerlendirme görüşmesi adımını tamamlamaya gereken belirli becerileri ne kadar iyi kullandığını gösterir. Bu puanlar 6 kolon toplamıyla sunulurlar. Her adımla ilgili olan 3 durum vardır. Her beceri için puan, +6 (en fazla etkili) ile -6 (en az etkili) arasında olacaktır. Daha yüksek puanlar; performans değerlendirme görüşmelerinde uzman olan yöneticileri, onların uzman olmayan meslektaşlarından ayıran beceri ve davranışları nasıl ve ne zaman kullandığını bilmede daha fazla etkililik gösterir.

3.6. Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı Hakkında Genel Bilgi

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanının her iki "form A ve form B" formu 18 performans değerlendirme durumunun tanımı ve her durum için 4 alternatif cevaptan oluşur. Durumlar altı derece içerisinde bir araya toplanır; her biri, Performans Değerlendirme Görüşme Modelinin 6 basamağına benzeyen 3 durumdan oluşur. Aşağıda her iki Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı formu için her ölçeği oluşturan durumlar ve ölçümlerin tanımı verilmektedir.

3.6.1.Ölçekler

Birçok yönetici ve denetçilerden bir yıllık (veya daha sık) temel üzerinde çalışanlarının her biri ile performans değerlendirme görüşmeleri yürütmesi istenir. Genellikle, bu görüşmeleri yürütmede ileriye bakmazlar, çünkü takip edilen adımların, tamamlanacak hedeflerin ve gereken becerilerin açık bir anlayışından yoksundurlar. Bu doküman; etkili performans değerlendirme görüşmelerini yürütmek için gereken, halen kullandıkları bazı yeteneklerin ne kadar iyi olduğuna değer biçme fırsatını yöneticilere ve denetçilere sağlayacaktır. Etkili bir görüşme; çalışanlara geçmiş performanslarının açık bir anlayışını kazanmaya yardım edebilir ve onların gelecek performanslarını geliştirmek üzere pozitif bir etkiye sahip olabilir.

İki Taraflı Güven ilişkisi Kurmak

Bu ölçek performans değerlendirme işleminin kuruluşunu temsil eder ve açık bir şekilde tartışmaya sahip olmak için gerekli olan ilk önemli aşamadır. Warren Bennis'in yaptığı bir araştırmaya göre, çalışanların %70'i, yöneticinin yaptığı hatayı, onun yüzüne vurmaktan çekinmektedir. Yöneticilerde bu konuda çalışanlarını cesaretlendirmemektedir.

Oysa çok seslilik işletmenin başarı anahtarlarından birisidir. İyi bir liderin de, bu ortamı oluşturacak kişileri seçebilmesi gerekmektedir (Öztürk, 1998, s.78).

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı-Form A

Durum 1: Bir performans değerlendirme görüşmesinin başında, bir çalışan geçtiğimiz yılda amaçlarını karşılama açısından kendisi için çalışan yeni bir çalışanın yapmış olduğu büyük bir iş (bir başarısı) üzerinde yorum yapar.

Durum 7: Bir performans değerlendirme görüşmesinin başında, çalışan size evlilik ile ilgili problemleri olduğunu açıklar.

Durum 13: Bir performans değerlendirme görüşmesinin başında, bir çalışan ailesinin bir çocuğu evlat edinmeye karar vermiş olduğunu size açıklar.

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı -Form B

Durum 1: Bir performans değerlendirme görüşmesinde, görüşmeye başlamadan bir çalışan size, o ve ailesinin evlerini satmaya ve memleketlerine taşınmaya karar verdiklerini açığa vurur.

Durum 7: Değerlendirme görüşmesinin başında, bir çalışan, geçen performans periyodu süresince personelinin performansının nasıl geliştiği üzerinde yorum yapar.

Durum 13: Bir performans değerlendirme görüşmesinin başında çalışan size, şimdi bazı zor aile problemlerine doğru gittiğini açığa vurur.

Görüşmeyi Açmak

Bu ölçek yöneticinin başlangıçta savunmayı minimize etmedeki başarısını ve performansını açıkça tartışmaya başlaması için çalışanı teşvik etmedeki başarısını ölçer. Bir performans değerlendirme görüşmesinin başlaması için yol, bütün görüşme için niteliği kurar.

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı-Form A

Durum 2: Bir performans değerlendirme görüşmesi programladığınız çalışan ofise gelir, gülümser, merhaba der ve karşınıza oturur.

Durum 8: Bir performans değerlendirme görüşmesini yürüteceğiniz çalışan ofise girer, selam verir ve "tahmin ederim ki yine performans değerlendirme zamanıdır" diyerek fikrini söyler.

Durum 14: Çalışan görüşmeyi ümitle beklemiş olduğunu ve tartışmak için bir çok konusu olduğunu size söylediği zaman, bir performans değerlendirme görüşmesine başlamak üzeresinizdir.

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı-Form B

Durum 2: Çalışan size görüşmeyi ümitle beklediğini ve tartışmak istediği birkaç konusu olduğunu bildirirken, siz ve çalışan bir performans değerlendirme görüşmesine başlamak üzeresinizdir.

Durum 8: Bir performans değerlendirme görüşmesini birlikte programladığınız bir çalışan, görüşme için ofisinize yürür, gülümser, merhaba der ve karşınıza oturur.

Durum 14: Bir performans değerlendirme görüşmesini programladığınız çalışan ofise girer, sizi selamlar ve der ki: "Bu görüşmeyi ümitle bekliyordum"

Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak

Bu ölçek yöneticinin, çalışanı, açık ve özgürce; performansının başarıları, problemleri, kaygıları ve algıları hakkında konuşma hususunda ne kadar iyi teşvik ettiğini ölçer. Görüşmede bu noktada yönetici değer biçen veya hakim rolünün dışında oturmalı ve görüşmede çalışana, performansını derinlemesine görmesi için yardım etmelidir. Çalışan, performansının bazı yönlerini dürüstçe değerlendirmeye muktedir değilse, tehdit edici olmayan bir tavırla çalışanın anlayabileceği biçimde uyumsuzluğu konuşma sorumluluğu yöneticinedir.

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı-Form A

Durum 3: Yeni bir çalışan ile performans değerlendirme görüşmesi yürütürken, çalışan; işinin belli bir yönünde uzmanlaşmada güçlük çektiğini açıklar.

Durum 9: Bir performans değerlendirme görüşmesi sırasında, çalışan, yeni bir projeyi şekillendirmede problemleri olduğu ve programın biraz gerisinde kalmış olduğu hususunda size bilgi verir.

Durum 15: Bir performans değerlendirme görüşmesi boyunca çalışan, bölümler arasında işbirliği eksikliği hakkında kaygısını ifade eder.

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı-Form B

Durum 3: Bir değerlendirme görüşmesi yapacağınız bir çalışan; diğer bölümden işbirliği eksikliği nedeniyle amaçlarından birini karşılayamadığı ile ilgili kaygısını ifade eder.

Durum 9: İşlerin genellikle iyi giderken, işinin bir yönünün ona gerçekten zorluğa neden olduğunu ifade ettiği zaman, yeni bir çalışanla değerlendirme görüşmesine henüz başlamışsınızdır.

Durum 15: Bir performans değerlendirme görüşmesinin başında, çalışan şu gerçeği açıklar ki; amaçlarının biri üzerinde programın gerisine düşmüştür ve son teslim tarihini değiştirmek istemektedir.

Bir İlerleme Planı Geliştirmek

Bu ölçek, herhangi bir performans probleminin üstesinden gelmek için veya önceki adım boyunca işaret edilen kaygılara olası çözümler araştırmak ve tanımlamak için çalışana yardım etmek üzere, yöneticinin kolaylaştırıcı rolü oynama yeteneğine değer biçer. Çalışan çözümle ilgili bir şeyler düşündüğü müddetçe veya fikir üretemeyecek duruma gelinceye kadar, yönetici çalışana çözümler bulmaktan çekinmelidir. Kendisi için en iyi çözümü seçmek sorumluluğu çalışanıdır.

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı-Form A

Durum 4: Siz ve çalışan bir performans değerlendirme görüşmesinin ortasındasınız, çalışanın zamanını daha verimli yönetmek için öğrenebileceği olası yolları araştırmaktasınız. Çalışan bir zaman yönetme kursu almayı önermiştir ve siz bunun iyi bir fikir olduğunu düşünüyorsunuz.

Durum 10: Siz ve çalışan, onunla diğerleri arasında ortak projelerden kaynaklanan ihtilafları nasıl azaltabileceğini tartışıyorsunuz ve o işle ilgili sorumluluklarının (iş tariflerinin) açıklanmasının yardımcı olabileceğini önerir.

Durum 16: Siz ve çalışan bir performans değerlendirme görüşmesinin ortasındasınız, onun personeli arasında iletişimi geliştirebileceği yolları tartışıyorsunuz. Çalışan haftalık personel görüşmeleri yapmanın bir çözüm olabileceğini önerdi.

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı-Form B

Durum 4: Siz ve çalışan bir performans değerlendirme görüşmesinin ortasındasınız, çalışan bazı yararları olduğunu düşündüğünüz bir fikir önerdiğinde, çalışanın amaçlarının birinin üzerinde performansını geliştirebileceği yolları tartışıyorsunuz.

Durum 10: Siz ve çalışan bir performans değerlendirme görüşmesinin ortasındasınız, çalışanın nasıl daha iyi raporlar yazacağını öğrenebileceği yolları tartışıyorsunuz. Çalışan bir iş yazma kursu almayı önerdi ve siz bunun iyi bir fikir olduğunu düşünüyorsunuz.

Durum 16: Siz ve çalışan geçen performans periyodunda çalışanın yaşadığı bir performans problemini tartışıyorsunuz. Tartışmayı çözümleri açıklamaya döndürdüğünüz zaman, çalışan, yardımcı olabileceğini düşündüğünüz bir fikir önerir.

Savunmanın Üstesinden Gelmek

Bu ölçek, bir yöneticinin çalışanın savunmasını nasıl iyi karşılayabileceğini veya onu nasıl iyi bir problem-çözme tartışmasına yeniden yönlendirebileceğini ölçer. Çalışanın savunması bir performans değerlendirme görüşmesinde herhangi bir noktada oluşabilir ve yönetici, çalışanın savunmasına karşılık, kendisinin de savunmacı olmaya doğru çekilmemeye dikkat etmelidir.

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı-Form A

Durum 5: Çalışanla bir performans değerlendirme görüşmesi sırasında, tartışma; yıl boyunca onun birkaç raporunu geç teslim ettiği gerçeğine döner. Çalışan aceleyle sizinle teslim tarihlerinin kaçırılmış olduğu hususunda mutabık kalır, daha sonra tartışmadan çekildiği gözlemlenir.

Durum 11: Bir performans değerlendirme görüşmesinin ortasında, çalışanın diğer bölümlerdeki üyeler ile takım çalışması ve işbirliğinin, eksikliği hakkında duyularınız olduğuna işaret edersiniz ve o davranışı için sebepleri detaylayarak cevaplar.

Durum 17: Bir performans değerlendirme görüşmesinin ortasında, çalışana, çeşitli projeleri takip etmemiş olduğunun gözüktüğünü söyleyin. Çalışan sizin bilgi kaynağınızı sorgulayarak ve diğerlerini suçlayarak cevap verir.

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı-Form B

Durum 5: Bir değerlendirme görüşmesinin ortasında, siz çalışana belli bir proje üzerinde umulduğu gibi takip etmediğinin söylendiğine işaret edersiniz. O bilgi kaynağınızı sorarak ve diğerlerini suçlayarak cevap verir.

Durum 11: Bir çalışanla performansı hakkında görüşmek üzere toplanıyorsunuz. Konu, zamanını nasıl yöneteceğine geldiğinde, o aceleyle bu alanda gelişmeye ihtiyacı olduğu hususunda anlaşır ve daha sonra tartışmadan çekildiği görülür.

Durum 17: Siz ve çalışan bir değerlendirme görüşmesinin ortasındasınızdır. Tartışma, karşılıklı başarıya uğradığı bir amaca döndüğü zaman, o, savunarak ve onu tamamlamada neden başarısız olduğunun sebeplerini ayrıntılı olarak cevap verir.

Çalışanın Performansını Değerlendirme ve Ölçme

Bu ölçek, yöneticinin çalışanın performansı hakkında konuşmaya teşvik etme ve öncelikle yöneticinin dinlediği bir performans değerlendirme görüşmesinin pozitif yararlarını nakletme kabiliyetine değer biçer. Bu; yöneticinin çalışanın tüm performans değerlendirmesini tartışabildiği noktadır.

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı-Form A

Durum 6: Siz ve çalışan bir yıl-sonu performans değerlendirme görüşmesini sonuçlandırılıyorsunuz. Çalışana son değerlendirmenizi vermişsiniz ve o da performansının tam bir değerlendirmesi olduğu hususunda aynı fikirdedir.

Durum 12: Siz çalışanla bir yıl-sonu performans değerlendirme görüşmesini sonuçlandırılıyorsunuz. Siz ona son bir değerlendirmeyi henüz vermişsiniz ve o performansının tam bir değerlendirmesi olduğu hususunda aynı fikirdedir.

Durum 18: Siz ve çalışan bir yıl-sonu performans değerlendirme görüşmesini sonuçlandırılıyorsunuz. Siz onun performansının kuvvetli ve problemlili yönlerini tartıştığınız kadar performansını geliştirmek için bir plan üzerinde anlaştınız. Fakat, ona son değerlendirmenizi verdiğiniz zaman, performansını ölçmenizle uyuşmaz.

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı-Form B

Durum 6: Bir yıl-sonu değerlendirme görüşmesini sonuçlandırırken, siz çalışana, son bir değerlendirme olarak neyi hak ettiğini düşündüğünüzü söylersiniz ve o performansının ölçümü hususunda aynı fikirde olmaz.

Durum 12: Bir yıl-sonu değerlendirme görüşmesini sonuçlandırırken, çalışana bir performans değerlendirmesi verdiniz ve o, performansının tam bir değerlendirmesi olduğu hususunda aynı fikirdedir.

Durum 18: Siz ve çalışan bir değerlendirme görüşmesinin sonuna ulaştınız. Çalışana son değerlendirmenizi bildirdiğiniz zaman, performansının tam bir değerlendirmesi gibi görüldüğü hususunda anlaşır.

3.6.2. Teknik Bilgi

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı iki-basamaklı bir işlem kullanarak dizayn edilmiştir. İki 18 performans değerlendirme durumları (Performans Değerlendirme Görüşmesi Modeli içindeki her adım için 3 durum) ve her durum için 4 alternatif cevap seçeneği geliştirilmiştir.

Önceki Performans Değerlendirme Görüşme Modeli ile aşına olan uzmanlardan oluşan bir panel durumları ve onların alternatif cevap seçeneklerini geliştirdi. Panel her cevabın sayısal değerini de belirledi. Her durumdaki +2 cevap; panel ile uyuşanın performans değerlendirme görüşme basamağı ile ortaklık eden beceri(leri) nin en fazla verimli kullanımı olduğunu temsil eder ve -2 cevap en az verimli beceri(ler)nin kullanımını temsil eder. Sonra, her cevap seçeneğinin doğru cevap olarak uygunluğunu test etmek için, Dokümanın başlangıç versiyonu, 62 yöneticiden oluşan gruba uygulandı (Phillips, 1992, s.14). Onların cevaplarından; 72 cevabın 18'i, doğru cevap olarak akla uygunluklarını geliştirmek için revizyona ihtiyaç duyular. Gözden geçirilip düzeltilmiş cevaplar daha sonra bu 18 cevabın yerine konulmak için geliştirildi. 72 konunun sonucu Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanının temelidir.

3.7. Faktör Analizi

Faktör analizi; bir doküman veya anket grubunun içinde birlikte hangi konuların, faktörlerin veya ölçeklerin oluşturulması için araştırmak üzere kullanılan bir istatistiki testtir.

Kısaca, o bir doküman içinde hangi konuların, aynı şeyi ölçüyor gözüktüğünü ve böyle ne kadar yaptıklarını gösterir. Faktör skorları veya yüklemeleri, korelasyon katsayıları gibi -1.00'den 0 boyunca +1.00'e doğru sıralanır. -1.00 faktör yüklemesi ile bir konu tersine bir faktör ile karşılıklı ilişkilendirilir, 0 yüklemeli bir faktör konu ve faktör arasında hiçbir korelasyon olmadığına işaret eder ve +1 yüklemeli bir faktör; konu ve faktör arasında pozitif bir korelasyona işaret eder.

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı; orta ölçekli bir üretim şirketi ve bir banka içinde 152 yönetici ve müfettişlere (denetçi) uygulandı (Phillips, 1992, s.15).

Başlangıç analizi 18 durumun, 7 faktör veya 1'den daha büyük, arzu edildiği gibi 6 değil, 1'den daha büyük eigenvalueslu ölçeği ölçmek için birleştiğini gösterdi. 7 faktör varyansın %57,1'den biraz daha fazlası için hesaplanır (Tablo 3.1).

Tablo 3.1. Faktör Analizi için Eigenvalues ve Varyansın Kümülatif Yüzdesi

Faktör	Eigenvalue	Kümülatif %
1	2.43	13.5
2	1.64	22.6
3	1.40	30.4
4	1.33	37.8
5	1.24	44.7
6	1.17	51.2
7	1.06	57.1

Kaynak: Phillips, 1992, s.15

Başlangıç analizini takip ederek, varimax rotasyonunu kullanarak bir faktör analizi yürütüldü. Varimax rotasyonu, doküman veya anket konularını, ölçmek için arzulanan orijinal değişkenlere ilişkilendirmeyi kolaylaştırır. Faktör yüklemelerini yorumlamak için .30 kriterini kullanarak, savunmanın üstesinden gelmenin dışında tüm ölçekler, aynı şeyi ölçen 3 konudan en azından 2'si birlikte gruplandırıldı. Görüşmeyi Açmak 3'de üçtü. İki ölçek, karşılıklı güven ilişkisi kurmak ve başarıları ve kaygıları tanımlamak ve araştırmak faktör 1 üzerinde bir araya toplandı. Fakat bu iki ölçekteki konuların bir içerik analizi açığa vurdu ki, iki tip içerisinde toplandılar.

Karşılıklı güven ilişkisi kurma konuları, bir performans değerlendirme görüşmesi boyunca çalışanın yapabileceği kişisel kendi kendine-ifşa etmeye ilişkilendirildi ve başarıları ve kaygıları tanımlamak ve araştırmak konuları çalışanın işle ilgili kendi-kendini ele vermesi üzerine odaklandı. Sonuç olarak, faktör 1 iki ölçeği ihtiva eder. Tablo 3.2, .30 üzerinde, 18 doküman konuları için, rotasyondan sonra, faktör yüklemelerini sağlar (Phillips, 1992, s.15).

**Tablo 3.2 Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı-Form A
.30'un Üzerinde Faktör Yüklemeleri**

Konu	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
Karşılıklı Güven İlişkisi Kurmak							
1							0.80
7	0.65						
13	0.72						
Görüşmeyi Açmak							
2				0.84			
8		0.38		0.57			
14				0.61			
Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak							
3	0.43						
9	0.40						
15	0.36	0.31					0.55
Bir İlerleme Planı Geliştirmek							
4		0.34					0.71
10		0.63					
16		0.79					
Savunmanın Üstesinden Gelmek							
5			0.62				
11	0.61						
17							0.71
Çalışanın Performansını Ölçmek ve Değerlendirmek							
6	0.68						
12	0.43		0.54				
18			0.47				

Görüldüğü gibi, sonuçlar genel olarak; dokümanın 6 ölçeği tarafından işaret edilen faktör yapısını destekler. İstisnalar 1 ve 6. konulardır ve savunmanın üstesinden gelme ölçekleri ile ilişkilendirilen 3 konu daha önce işaret edilmiştir. Bu konular daha ileri inceleme ve olası revizyon gerektirir. Ek olarak 8. (Görüşmeyi açmak), 15.(Başarıları ve kaygıları tanımlamak ve araştırmak), 4.(Bir ilerleme planı geliştirmek) ve 12.(Çalışanın performansını değerlendirmek ve ölçmek) konular, ölçmek için dizayn edilen faktörler üzerinde ağır olarak yüklenirken, diğer faktörler üzerinde de .30'un üstünde yüklendi. Örneğin 8. konu ağırlıklı olarak faktör 2 üzerinde (Bir ilerleme planı geliştirmek); 15. konu ağırlıklı olarak her iki faktör 2 (Bir ilerleme planı geliştirmek) ve faktör 7 üzerinde; 4. konu ağırlıklı olarak yine faktör 7 üzerinde ve 12. konu ağırlıklı olarak faktör 1 üzerinde (Karşılıklı güven ilişkisi kurmak ve başarıları ve kaygıları tanımlamak ve araştırmak) yüklendi. Fakat, 8. ve 12. konular daha ağırlıklı olarak ölçmeyi arzu ettikleri faktörler üzerinde yüklendiğinden, makul olarak tartışılabilir ki, onlar kendi ölçekleri için destek gösterirler ve ne arzu edilmişse ölçerler. Aynı tartışma, 15. konu ve faktör 2 üzerinde onun yüklemesi için doğruyu tutar. Daha ötesi, ölçekler ilişkilendirildiği için, bir ortak korelasyon derecesi umulabilirdi (Phillips, 1992, s.17).

Diğer yandan, sonuçlar, 15. konu ve 4. konuyu faktör 7 üzerine yüklemeye bakıldığı zaman, kolay yorumlanamaz. Her iki durumda, konular, en ağır olanı faktör 7, bir doküman ölçeği olarak niyetlenilmeyen, üzerine yükler. Bu iki konu daha ileri inceleme gerektirir.

Tablo 3.3; Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı-Form A için tüm doküman ve her ölçek için ortalamaları gösterir. Bu veriye dahil edilen; skorların değişkenliğinin veya kapsadıkları alanın genişliğinin bir ölçüsü olan cevaplayanların sayısı ve standart sapmadır.

Tablo 3.3 Ortalama ve Standart Sapmalar

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı Ölçeği	Ortalama	SD	N
Bütün Etkililik	+15.51	8.69	152
Karşılıklı Güven İlişkisi Kurmak	+2.31	2.96	152
Görüşmeyi Açmak	+3.49	2.99	152
Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak	+4.21	2.08	152
Bir İlerleme Planı Geliştirmek	+2.24	3.19	152
Savunmanın Üstesinden Gelmek	+0.51	3.06	152
Çalışanın Performansını Ölçmek ve Değerlendirmek	+2.76	2.21	152

Kaynak: Phillips, 1992, s.17

3.8. Bulguların Yorumlanması için Gereken Adımlar

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı; etkili yüz-yüze performans değerlendirme görüşmelerini yürütmek için gereken becerileri ne zaman ve nasıl kullanacağını farkına varması için bir yönetici veya müfettişin (şefin) yeteneğine değer biçmek için dizayn edilmiştir. Performans değerlendirme görüşmesi 6 adımdan oluşan bir işlem olarak görülebilir: Karşılıklı Güven İlişkisi Kurmak, Görüşmeyi Açmak, Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak, Bir İlerleme Planı Geliştirmek, Savunmanın Üstesinden Gelmek ve Çalışanın Performansını Değerlendirme ve Ölçme.

Karşılıklı Güven İlişkisi Kurma performans değerlendirme işleminin temeli olarak hizmet eder ve yöneticinin veya şefin günden-güne çalışanla ilişkisi içinde doğrudan köklenir. Ek olarak, performans değerlendirme görüşmelerinin yürütüldüğü tavır; yönetici ve çalışan arasında oluşan karşılıklı güvenin derecesini doğrudan etkileyebilir. Bir yönetici çalışanla karşılıklı güven ilişkisi kurmak için değişik şeyleri yapabilirken, bu ilk adımı tamamlamada yararlı bulunan iki özel beceri, destek vermek ve kendi-kendini ifşa etmektir.

Bir performans değerlendirme görüşmesi boyunca destek; problemlerle empatize olmakla, kendi-kendini ifşa eden yorumlar ile uyusmakla, veya başarılar için övgü vermekle gösterilebilir. Yönetici bir çalışanın kendi-kendini ifşa eden sözüne cevap verirken, kendisi hakkında da bir şeyi açığa vurabilir. Karşılıklı güven ilişkisi kurma adımı, etkili bir performans değerlendirme görüşmesi için çok önemli olduğundan diğer basamakların çevresini kuşatmıştır.

İkinci adım, **Görüşmeyi Açmak**, uygun bir ton kurmak ve görüşme için uygun bir yön kurmak için kritiktir. Bu adımı tamamlamak için kullanılan yönetim becerisi "Başlatan"a işaret eder. Başlatma; görüşme gündemini yeniden ifade etmek (veya ifade etmek)ten ve geniş bir açılış sorusu arz etmekten oluşur.

Görüşme gündemini yeniden belirtirken, yönetici kısaca, performans değerlendirme görüşmesi boyunca kapsanacak genel konuların alanlarının taslağını belirli konulara işaret etmeden çizer. Başlatma becerisinin ikinci kısmı geniş bir açılış sorusu arz etmektedir.

Çalışanı konuşmaya başlatmaya hizmet eder ve görüşmeyi modeldeki sonraki adıma götürmek için bir geçiş olarak kullanılır- Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak.

Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak, görüşmenin üçüncü adımı; çalışanları açıkça ve özgürce, onların performans başarıları, problemleri, kaygıları ve algıları hakkında konuşmaya teşvik etmesi gereken adımdır. Burada yönetici rolü bir değerlendirici değil, bir kolaylaştırıcı olmalıdır. Çalışanların, mümkün olduğu kadar objektif olarak geçen değerlendirme dönemi boyunca kendi performansını açıklamalarına yardım edilmesi önemlidir. Bu adımın tamamlanması için gereken esas yönetim becerileri araştırmak, açıklamak ve özetlemektir. Araştırmalar bir çalışanı; yapmış olduğu belirli bir nokta üzerinde, cevap vermeye veya geliştirmeye teşvik etmek için kullanılabilir. Yönetici iletişimin tam olarak yapıldığını kontrol etmek için; çalışan henüz ne söylediyse, tekrar etmek veya açıklamak üzere kendi kelimelerini kullanır. Yönetici periyodik olarak kapsanmış olan önemli noktaları özetlemelidir.

Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak adımı, performans değerlendirme görüşmesi işleminde gelecek adım olan, Bir İlerleme Planı Geliştirmek ile iki-yönlü okla birleştirilir. Bu, bazı yöneticiler önce Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak adımını tamamlamayı ve daha sonra Bir İlerleme Planı Geliştirme adımına hareket etmeyi tercih ederken, diğerlerinin iki adım arasında ileri ve geri hareket etmeyi tercih ettiklerini göstermek içindir.

Dördüncü adım, **Bir İlerleme Planı Geliştirmek**, Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırma üzerinde önceki tartışmanın doğal bir takipçisidir. Bir defa çalışanın performans başarılarını, problemlerini, kaygılarını ve algılarını tamamen tartıştıktan sonra, gelecek adım problemlerin ve kaygıların elimine edilmesi veya üstesinden gelinmesinin nasıl olabildiğinin tartışılmasıdır.

Tekrar; yöneticinin rolü, çalışana tüm önerileri sağlamadan, çalışana uygun ilerleme fikirlerini tanımlamak üzere yardım eden bir kolaylaştırıcı rolüdür. Bu adımı tamamlamak için gereken temel yönetim becerileri; tepki vermek ve geliştirmektir.

Reaksiyon gösterme becerisi üç kısımdan oluşur: çalışanın ilerleme önerisini kabul etmek, onun yararlarını ve çekincelerini tartışmak ve çalışana ek önerilerini sormak. Geliştirme becerisi, yönetici tarafından; sadece çalışan ilerleme fikirlerinin dışına gittiği zaman ve yöneticinin çalışanın düşünmesinden memnun olacağı ek önerileri olduğu zaman kullanılır. O, çalışanın ilerlemenin ihtiyaç olduğu hususunda aynı fikirde olmasına rağmen, çalışanın dürüstçe, ilerleme için herhangi bir yol düşünmediği zamanda kullanılabilir.

Savunmanın Üstesinden Gelmek, beşinci adım, etkili performans değerlendirme görüşmeleri yürütmede esastır. Savunma görüşmede, herhangi bir noktada oluşabildiğinden, savunmanın üstesinden gelme adımı, performans değerlendirme işlemi içinde diğer adımların etrafında daire içine alınır. Bir yönetici görüşmeyi üretken ve konuyla ilgisini korumak için, onun üstesinden nasıl geleceğini bilmek ve işlem boyunca ne zaman oluşursa, savunmanın farkına varmak için hazır olmalıdır. Bu adımı tamamlamak için gereken temel yönetim becerileri; algıları kontrol etmek, bir noktayı başka türlü ifade etmek, empatik olarak cevaplamak ve son bir çare olarak, konuyu kesmek veya değiştirmektir.

Yönetici; eğer o çalışandan belirli bir konu üzerinde savunmacı bir tepki sezerse, suçlayıcı olmayan bir yolla, kontrol etmelidir. Eğer bu daha ileri savunma üretirse, yönetici; çalışanı kendi davranışını incelemek için teşvik etmek üzere noktayı yeniden başka türlü ifade eder. Yönetici, çalışanın ne söylemiş olduğunu ve nasıl hissettiğini anladığını çalışana göstermek için empatik bir cevap ile takip eder. Eğer çalışan savunmada kalırsa, yönetici geçici olarak tartışmayı yeniden yönlendirir ve daha geç bir zamanda probleme geri döner. Performans değerlendirme görüşmesinde son adım **Çalışanın Performansını Değerlendirme ve Ölçmedir**. Eğer önceki adımların hepsi tamamlanmışsa, o, performans değerlendirme işleminin doğal bir parçası haline gelir. Bu yöneticinin kolaylaştırıcı rolden değerlendirici rolüne hareket ettiği yerdir ve çalışana onun yıl-sonu performans değerlendirmesini ve ölçüm için mantığını verir.

Bu adımı tamamlamak için gereken ana yönetim becerileri "Ben" mesajlarını kullanmak, toplantıyı kapamak ve geri kazanmaktır (yeniden işleyip kullanılır hale getirmektir).

Bir "Ben" mesajı kullanarak, yönetici çalışan için verdiği ölçüyü, bir kişisel düşünce şeklinde sunar ve bu fikri bir rasyonalite ile takip eder. Eğer çalışan bu ölçümle uyuşursa, yönetici toplantıyı, yararlarını açıklayarak ve çalışanın görüşmeye katılımı için teşekkür ederek kapatabilir. Eğer ölçüm kabul edilmezse, yönetici Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak adımını yeniden işleyip geri kazanmalıdır. Bu adıma dönmekteki amaç, çalışana performansının başarılarının ve eleştirel yönlerinin önemi ile ilgili daha iyi bir anlayışa ulaşması için yardım etmektir. Çalışanın performansını değerlendirme ve ölçme adımı genel olarak; sadece yıl-sonu performans değerlendirme görüşmelerinde kullanılır.

Organizasyonlar arasında performans değerlendirmede, metot ve uygulama farkları vardır. Ulaşılmak istenen sonuç, performans değerlendirme görüşmesini yürütürken nerelerde hata yapıldığının ve hata yapma potansiyelinin olduğu noktaların tespit edilmesidir. Performans değerlendirme görüşmesini oluşturan sorular önce grup olarak değerlendirme yapmak için ele alınmış, daha sonra yönetici özellikleri bazında değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmelere rağmen organizasyonlar ve yöneticiler arasında oldukça farklı sonuçlar çıkma olasılığı mevcuttur. Aynı sistemin her organizasyonda aynı oranda başarı sağlayacağı genellemesini yapmak mümkün değildir. Performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede diğerlerine göre daha olumlu sonuçlar elde eden yöneticiler bazı alanlarda zafiyet gösterebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇUKUROVA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN SANAYİ İŞLETMELERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Bir çalışan tarafından kazanılan performans seviyesinin tam ve dürüst olarak tanımlanması; değerlendirme devrinin başında, çalışan ve yönetici tarafından geliştirilen açık performans beklentileri ve standartlarının uygulanmasını gerektirir. Performans problemlerini tanımlamak ve çözmek ve performans kapasitesini geliştirmek için olduğu kadar, elemanları ve standartları kurmak için güven ve açık iletişim ile yapıcı bir ortam yaratmak önemlidir.

Etkili performans yönetimine izin veren bir ilişkiyi etkili yöneticiler geliştirir. Değerlendirme sistemlerinin çalışmasına izin veren, değerlendirme kağıdı değil, bu ilişkidir. Bu bölümde Çukurova bölgesinde (Adana, Mersin, Hatay) bulunan sanayi kuruluşlarının yöneticilerinin performans değerlendirme görüşmelerini yönetme yetkinlikleri değerlendirilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, Çukurova bölgesinde bulunan sanayi kuruluşlarında yönetici olarak çalışanların, astlarının performanslarını değerlendirme yeteneklerini ölçmek amacıyla yapılmıştır. Bu sayede, çalışanın performansını geliştirmeye, birey ve şirket hedeflerini bütünleştirmeye, çalışanları motive etmeye, güven ortamı oluşturmaya, çalışanın yeterli ve gelişmeye ihtiyaç duyulan yönlerini ortaya çıkarmaya yöneliktir.

Böylece genellikle basit bir form doldurma olarak görülen performans değerlendirmeyi ilgili olan sektörlerce paylaşma hedeflenmiştir. Firmalara ayrıca, performans değerlendirme görüşmelerini yürütmek için bir model önerilmiştir.

Sonuç olarak; organizasyonlar için elde edilen sonuçlara bağlı olarak performans değerlendirme eğitim ve yönetici yetiştirme programlarında düzeltme yapma şansı doğmuş ve ankete dahil olmayan organizasyonlar için de bir örnek teşkil etmiştir. Eğitim programlarında yöneticiler; sağlam bir delile dayanan eksiksiz ve adil bir karara ulaşmaya özen göstermeyi, iyi yapılan işi takdir etme ve övmeyi, düzenli, açık, dürüst ve destekleyici performans değerlendirmeleri yapmayı, personelin görüşlerini dinleme ve cevap vermeyi, mesleki ve kurumun davranış standartlarına göre davranmayı öğrenir. Yöneticiler kendi işlerinde daha etkili olmalarını sağlayacak kişisel özelliklerini geliştirmelidirler.

Bir çalışan için performans standartları kurmak sık sık, çalışanın veya yöneticinin görüşme becerileri üzerine dayanır. Bu aynı mesleki grup, iş serisi, rütbe, derece veya örgütsel ünitelerdeki çalışanlar için standartlarda geniş değişikliklere yol açar. Bir değerlendirme sistemi, tutarlılığa ihtiyaç duyar.

Prosesin etkili ve başarılı olması için yöneticilerin gerekli becerilerinin olması ve etkili performans yönetimi için ölçülebilir olması ve daha sonra bu becerileri gösterdiği için üst yönetimden pozitif geri bildirim almaları düşünülmelidir. Değerlendirme sürecine personelin katılması, yönetici-personel ilişkilerinin kuvvetlenmesi, personelin kendi hedef ve standartlarını daha planlama aşamasında tartışabilmesi, herkese hedef ve standartlarını yıl içerisinde yeniden gözden geçirme fırsatının sağlanması, zıtlıkların azalması, örgütsel kararlara katılımın artması gibi olumlu sonuçların doğmasına yol açmaktadır (Palmer, 1993, s.70). Bir değerlendirmenin üst ve çalışan açısından etkili olması için, bir formu yılda bir defa tamamlamak değil, her gün insanları yönetme prosesi içine transfer edilmesi gerekmektedir.

Adana ilinde bulunan 150, Mersin ilinde bulunan 100, Hatay ilinde bulunan 30 sanayi kuruluşları yöneticilerine posta ve e-posta yolu ile 18 sorudan oluşan anketler gönderilmiş ve tamamlanarak iade edilmesi istenmiştir.

Bu anketler ile yöneticilerin; performans değerlendirme görüşmelerini yürütürken, bir güven ilişkisi kurma, görüşmeyi açma, başarıları ve kaygıları tanımlama ve araştırma, ilerleme planı geliştirme, savunmanın üstesinden gelme ve çalışanın performansını değerlendirme ve ölçme yetkinliklerinin ölçülmesi planlanmıştır. Ayrıca, katılımcıların milliyeti, cinsiyeti, geçmiş deneyimleri, öğrenim durumları ve mevcut pozisyonu ile ilgili kişisel bilgileri ve organizasyonların çalışan sayıları da sorularak, performans değerlendirme yetkinlikleri ile ilgi derecesi araştırılmaya çalışılmıştır.

Bunun yanı sıra katılımcıların organizasyon kültürü ve çalışanlardan tam kapasite yararlanıp, yararlanmadıkları hakkındaki düşünceleri de öğrenilmeye çalışılmış ve bununla performans değerlendirmeleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bu araştırmanın; bölgemizde bulunan sanayi kuruluşlarında performans yönetiminin; performans değerlendirmelerinden maksimum verim elde etmek üzere yeniden yapılandırılmasına bir kaynak teşkil etmesi amaçlanmıştır. Performans değerlendirmeleri yeniden yapılandırıldığı takdirde, kariyer planlama, ücretlendirme, performans geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, ödüllendirme gibi hususlarda da etkili sonuçlar alınabilecektir. Yöneticiler subjektif yargılar yerine daha objektif yargılara varabilecek ve yöneticilerin eğitilmesi ve özendirilmesi ile daha etkin görüşmeler yapılabilecektir. Ayrıca, araştırmanın önemli hususlarından biri; sadece performans görüşmesinde değil yıl içinde de geri bildirim sağlayacak kültürün organizasyonlara yerleştirilmesini sağlamaktır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırma Adana, Mersin, Hatay illerinde bulunan sanayi alanında önemli yere sahip şirketlerde yapılmıştır. Bunlar uzun sayılabilecek süreden beridir hizmet yürütmektedir.

Bir yönetici ve örgütte ona rapor verenler misyonlarına ulaşmak için bir takım olarak çalışmak zorundadırlar. Bu karşılıklı saygının kritik doğasıdır.

Takım çabaları örgüt için paylaşılan amaçlardan, her üyenin rollerini anlaşılır hale getirmeye ve anlamaya kadar dallanır. Bu çerçeve içerisinde, performans değerlendirme hükümleri daha anlam taşır ve daha çok kabul edilirlğe sahip olur.

Araştırma kapsamında bahse konu organizasyonların yöneticileri esas alınmıştır. Araştırma yapılan organizasyonların yöneticileri isimlerinin açıklanmasına izin vermemişlerdir. Ancak cevapların samimi olması, ankete katılan bireylerin etki altında kalmaması ankete genelde olumlu katkı sağlamıştır. Yöneticilere sunulan modelden sonra yöneticilere 6 aylık bir performans değerlendirme görüşmeleri eğitimi verilme imkanı bulunamadığından, ikinci anketi (Form B) uygulama olanağı olmamıştır. Ancak yönetici ve şef düzeyinde çalışanlara; önerilen 6 basamaklı, çalışanların performanslarını değerlendirme görüşmesi modeli için, eğitim verilip tekrar anket yolu ile görüşlerine başvurulması, böylece yöneticilerin gelişme durumlarını inceleme işlemi ileri araştırma gerektirmektedir.

Performans değerlendirme ile yönetici birlikte çalıştığı kişi ile diyalogunu geliştirmekte, sorunlara çözüm üretmeye yönelik planlar geliştirebilmektedir. Yöneticiler değişime açık olmalıdır. Eskiden yöneticiler olaylara ayrı ayrı bakarak sorunları çözebiliyorken, günümüzde iş dünyası, çevre ve toplum üçgeninde ilişkiler daha karmaşık hale gelmiştir. Araştırmanın kapsamında, performans değerlendirmesinde en önemli olgunun “diyalog” olduğu, yeni proseslerin yöneticiyle, beraber çalıştığı kişi arasındaki diyalogu geliştireceği yer almaktadır. Organizasyonlarda “Performans Değerlendirme Sistemi” ile “İnsan Kaynakları Planlama Sistemi”nin birbiriyle bağlantılı olarak işleyen bir duruma getirilmesinin daha yararlı olacağı düşünülmektedir. Böylece bugün yönetici olup ileride daha üst basamaklara çıkabilecek çalışanların kişisel gelişim planları yapılabilir.

Araştırma kapsamında performans değerlendirme yapan yöneticilerde bulunan karakteristik özellikler de bulunmaktadır. Özellikle insan kaynakları yöneticisinde bulunması gereken yetkinlikleri şu şekilde sıralamak mümkündür: Takım liderliği, inisiyatif, kavramsal düşünme, etki ve nüfuz, başkalarını geliştirme, esneklik, müşteri odaklı hizmet ve başarıya yönelim. Yetkinliğin belirlenebilmesi için başarılı sonuç elde edilmesi önemlidir. Sonuçların başarılı olup olmaması birinci, süreklilik arz etmesi ikinci önemli kriterdir. Kavramsal düşünce de herhangi bir başka departman yöneticisine kıyasla insan kaynakları yöneticisi için daha da önemli hale gelmektedir.

Her yöneticinin aynı zamanda iyi bir insan kaynakları yöneticisi olması gerektiği düşüncesinden hareketle, insan kaynakları ile ilgili bilgi ve teknikleri yöneticilere de aktarmak ve onların gelişmelerine katkıda bulunmak araştırmanın kapsamı içindedir. Buna göre; performans değerlendirme ile ilgili eski anlayış ve alışkanlıkların sorgulanması, organizasyonlarda; bilgi, beceri, tutum ve düşünce biçimlerini içine alan "yetkinlikleri" yönetici ve çalışanlara verecek bir insan kaynakları sisteminin düşünülmesi amaçlanmıştır. Çalışanın yöneticileri ile olan iletişimi, kişinin motivasyonu ve kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumlar; performansının yüksek veya düşük olmasını etkileyen faktörlerdir. Dolayısıyla, organizasyonlarda bu faktörleri olumlu yönde etkilemeyi hedefleyen yeni performans değerlendirme sistemlerinin yürürlüğe konulması yararlı olacaktır.

4.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Organizasyonlara gönderilen anketlerden geri dönen anket sayısı 77'dir. Araştırmada kullanılan veriler sayısal ve sayısal olmayan nitelikteki verilerden oluşmuştur. Bunun nedeni; araştırmada yeterince kapsanmayan konular ile kişinin ifade etmek istediği konuların tespit edilmesini sağlamaktır.

Sayısal veriler anket uygulaması yoluyla, sayısal olmayan veriler ise anket içi değerlendirme, birebir görüşmeler ve e-posta kanalıyla toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan sayısal veriler için yönetim ve satış eğitimi danışmanlık firmasının başkanı Kenneth R. Phillips tarafından geliştirilen "Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı" adlı anket kullanılmıştır. Daha sonra anketler organizasyon yönetici ve personeli tarafından toplanmış, bir kısmı posta diğer bir kısmı e-posta yolu ile elde edilmiştir. Anket özüne sadık kalınarak tercüme edilmiştir. Anket performans değerlendirmesi yapan yöneticinin, daha önce önerilen performans değerlendirme görüşmesi modelinde bulunan 6 basamağı ne derecede uygulayabildiğini test etmek için her basamağa ait 3'er soru ile, toplam 18 sorudan oluşmuştur. Ayrıca, yöneticinin organizasyon kültürü, çalışanlardan memnun olma derecesi, milliyeti, cinsiyeti, yüksek öğrenim görüp görmediği, performans değerlendirmesinde tecrübeli olup olmadığı, yönetici olarak çalışma süresi, pozisyonları ve çalışanlarına geri bildirim verip, vermeme durumu ile ilgili değerlendirmeleri de sorulmuştur.

Katılımcılara anketin yapılaş amacı, elde edilecek sonuçlar ile organizasyonlarına olası katkıları hakkında açıklayıcı bilgiler sunulmuştur. Sayısal ve sayısal olmayan verileri içeren anketin doldurulma süresi ortalama 30 dakika olmuştur. Dağıtılan 280 anketten sadece 77 adedi analizlerde kullanılabilecek kriterleri sağladığından 77'si geri dönmüş olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcılardan sorunun içeriğindeki değerlendirmenin kendilerinde ne ölçüde etki yaptığı sorulmuş ve değerlendirmede bulunmaları istenmiştir. Sayısal verilerden elde edilen sonuçları yorumlamak, kontrol etmek ve ankette bahsedilmeyen faktörler varsa öğrenmek amacıyla sayısal olmayan diğer veriler de değerlendirmeye alınmıştır.

Anketlerin geri dönüş oranı; ankete verilen önem, yöneticilerin eleştiri konusunda tedirginliği ve zaman ayırma konusundaki sıkıntıları ve ciddiyetleri hususlarını sebep olarak öne çıkarmaktadır. Anketi yanıtlamayan bazı organizasyonlar için konuyu önemsemedikleri veya ortaya çıkacak sonuçların sıkıntı yaratacağını göz önüne alarak tepki verdikleri düşünülmektedir.

Sayısal olmayan veriler anket yoluyla elde edilmekle birlikte farklı kanalları da kullanmak suretiyle derlenerek, anketteki kısıtlamaların dar çerçevesinden sıyrılmak amaçlanmıştır. Yöneticilerin bir kısmı ile yapılan görüşmelerde ortaya çıkan ifadeler, yöneticilerle yapılan mülakatlar, çeşitli dergi ve makaleler, telefon sohbetleri ile e-posta yolu ile yapılan değerlendirmeler sayısal olmayan veriler olarak kabul edilmiştir.

Bu araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizi SPSS programından yararlanılarak yapılmış ve anket yolu ile elde edilen sayısal verilerin tamamı bilgisayar ortamına aktarılmış ve analizler bilgisayar yolu ile yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket değişik ülkelerde, farklı organizasyonlarda bulunan yöneticilere uygulanmış olsa da, tez çalışmasındaki araştırmanın geçerli ve güvenilir olup olmadığını değerlendirmek maksadıyla sayısal verilerin güvenilirlik analizi yine SPSS programı yardımı ile yapılmıştır. Değerlendirmelerin sonucu; kültürün organizasyon yapısı ve standartlarında önemli etkisinin olduğunu ve her kültür için ayrı değerlendirme yapılması ihtiyacının olduğunu göstermektedir.

4.3.1. Araştırma Yapılan Organizasyonlar Hakkında Bilgi

Ülkemizde üretim ve hizmet sektörlerinde bulunan organizasyonlar, firma hedeflerini gerçekleştirmek ve çalışanların performanslarını geliştirmek için, yönetici geliştirme programları planlamaktadır. Çünkü yöneticiler değişimi veya çalışanların gelişim sürecini başlatmakta kimi zaman kendilerini güçlü görmemekte veya inisiyatifi ele almak konusunda tedirginlik göstermektedir (<http://www.insankaynaklari.com/egitim>).

Eğitim tek başına çözüm değildir. Çözümün sorumluluğu yönetici, çalışan ve insan kaynakları arasında ortaklaşadır. Çalışanın gelişiminin sürekliliğini sağlamak için çok farklı yöntemlerin ve metotların kullanılması gerekmektedir.

Sanayi kuruluşları resmi ve özel sektör arasından seçilmiştir. Özel sektör sanayi kuruluşlarında tam kurumsal yapı henüz kurulmamıştır.

Bazı firmalar yetkinlik bazlı değerlendirme ve performans yönetimini ayrı yapmaktadır. Çalışana yöneticisi tarafından verilen hedefler çerçevesinde o hedefi ne kadar gerçekleştirdiği değerlendirilmektedir. Performans geliştirme için bireysel gelişim planları düzenlenmektedir. Bütün organizasyonlar için performans değerlendirme performans yönetim sistemlerinin bir alt bölümü olup, performans değerlendirirken yeni yılın hedefleri de verilmektedir.

Organizasyonların yapıları incelendiğinde; insan kaynakları bölümleri mevcut olup, katılan organizasyonların %71'inin çalışan sayısı 500'ün üstündedir. İnsan Kaynakları bölümü, performans değerlendirmelerinin toplandığı ve sonuçların çalışanlara yansıtıldığı bölümdür. Yazılı değerlendirmeleri gerektiği zamanlarda ilgili birimlere aktarır ve çalışanlara da bir kopya gönderir. Tablo 4.1, 4.2 ve 4.3'de sırasıyla, organizasyonların resmi ve özel sektör sayıları, kuruluşların sektörel bazda dağılımı ve çalışan sayıları görülmektedir.

Tablo 4.1 Organizasyonların Resmi ve Özel Sektör Dağılımları

	f	%
Resmi	5	6
Özel	72	94
Toplam	77	100

Tablo 4.2 Kuruluşların Sektörel Bazda Dağılımı

Sıra No	Sektörler	Firma Sayısı	% Dağılımı
1	Bitkisel yağ, sabun, yem	5	6,5
2	Çelik Döküm	4	5,2
3	İnşaat, inşaat malzemeleri, maden	12	15,6
4	İplik, tekstil, dokuma	16	20,8
5	Gübre ve kimya	8	10,4
6	Tarım ve tarım ürünleri	8	10,4
7	Plastik	2	2,6
8	Gıda ve içecek sanayi	9	11,7
9	Orman ve orman ürünleri	2	2,6
10	Çırçır ve prese	1	1,3
11	Elektrik, enerji, elektromekanik	3	3,9
12	Cam sanayi	4	5,2
13	Demir ve demir dışı metal sanayi	2	2,6
14	Petrol ve petrol ürünleri	1	1,3
Toplam		77	100,0

Tablo 4.3 Kuruluşların Çalışan Sayılarının Dağılımı

	f	%
Çalışan Sayısı 100'den az	5	6,5
Çalışan Sayısı 100-500 arasında	17	22,0
Çalışan Sayısı 500-1000 arasında	25	32,5
Çalışan Sayısı 1000'den fazla	30	39,0
Toplam	77	100,0

Organizasyonda görev yapan bireyler, organizasyonun kültürü, ahlakı, iş anlayışı, personel tercih kriteri gibi ortamından olumlu veya olumsuz şekilde etkilenmektedir. Yöneticilerin organizasyon hakkındaki olumlu veya olumsuz düşünceleri onların davranış biçimlerini etkiler. Zayıf motivasyon ve moral düşüklüğü usul ve yönergelere bağlılığı ve bireyin işinde azami çabasını gösterme isteğini etkiler. Tablo 4.4'de katılımcıların organizasyon kültürü ile ilgili değerlendirmeleri görülmektedir. Bunlar tatmin olma seviyesini ifade etmektedir.

Tablo 4.4 Katılımcıların Organizasyon Kültürü İçin Değerlendirmeleri

	f	%
Olumsuz	4	5,2
Orta	15	19,5
Olumlu	36	46,7
Çok iyi	22	28,6
Toplam	77	100

Katılımcıların % 5,2'si ortamı olumsuz bulmaktadır. Olumlu bulanların oranı ise % 46,7 olup, performans değerlendirme görüşmesi anketi sonuçlarında; güven ortamı oluşturmada, başarıları ve kaygıları araştırma ve tanımlamada ve savunmanın üstesinden gelmede organizasyon yöneticilerinin ortalaması başarısızdır. Ancak genelleme yapılırken elde edilen sonuçlar organizasyonlar arasında farklılık gösterebilmektedir. Araştırma yapılmadan önce beklenti anılan basamakların ortalamasının başarılı olacağı yönünde olmuştur. Bu sonucun, dolayısıyla yöneticilerin güven ortamı oluşturma, çalışanın başarılarını ve kaygılarını tanımlama ve araştırma ile çalışanın savunmasının üstesinden gelmede, neden başarısız olduklarının cevaplarının bulunması, bunun için ileri araştırma yapmak gerekmektedir.

4.3.2. Katılımcılara İlişkin Tamamlayıcı İstatistikler

Her organizasyonda anketi cevaplayanlar en az şef düzeyinde olup, üst veya alt düzey yöneticiler ve İnsan Kaynakları bölümleri yetkilileridir. Araştırmaya konu olan kitleler; yaşam koşulları, değer yargıları, gelir durumları ve hizmet süresi gibi konularda homojen bir yapıya sahiptir. Organizasyonlar seçilirken sektörel bazda her sektörden 10'ar firma seçilmiş ve anketler posta ve e-posta yolu ile değerlendiricilere gönderilmiştir.

Katılımcılara ait bilgiler katılımcıların uyrukları, cinsiyeti, mevcut pozisyonu, geçmişi, organizasyondaki deneyimi, öğrenim durumları olmak üzere altı grup altında toplanmıştır. Verilen cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 4.5, 4.6, 4.7, 4.8 ve 4.9'da sunulmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %45'i kadın, %55'i erkektir (Tablo 4.5). Bu durum kadın ve erkeklerin hemen hemen eşit oranda organizasyonların yönetici pozisyonlarında çalıştıklarını göstermektedir. Tüm katılımcılar Türk'tür.

Yapılan çalışmada bir grubun diğer gruba oranla kabul edilemez ölçüde baskın olup olmadığı gözlenmiş ve değerlendirmeye alınan 77 anketin 30 adedinin şef, 37 adedinin İnsan Kaynakları Müdürü ve 10 adedinin Genel Müdür veya yardımcısı ile diğer müdürler tarafından cevaplandığı tespit edilmiştir. Oranlar sırasıyla, %39, %48 ve %13 olup, performans değerlendirmesini yapma sorumluluğunun asıl olarak çalışanın bağlı olduğu departman şefi veya İnsan Kaynakları müdürlerine ait olduğu göz önüne alınırsa, performans değerlendirmesi yapanların, anketi doldurması istenilen yöneticiler olduğu ve çoğunlukta bulunduğu belirlenmiştir (Tablo 4.6). Anketi reddetmeye yol açan nedenler, örgütlerde araştırma ihtiyacı duyulan farklı konuların olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Tablo 4.5 Katılımcıların Uyruk ve Cinsiyetlerine Ait Bilgiler

		Katılımcı Sayısı	f	%
Milliyet		77	77	100
Cinsiyet	K	77	35	45
	E		42	55

Tablo 4.6 Katılımcıların Mevcut Pozisyonlarına Ait Bilgiler

Pozisyon	f	%
Şef	30	39,0
İnsan Kaynakları Müdürü	37	48,0
Genel Müdür veya Yardımcıları ile Diğer Müdürler	10	13,0
Toplam	77	100

Tablo 4.7 Katılımcıların Geçmiş Deneyimlerine Ait Bilgiler

		f	%
Performans Değerlendirmede Tecrübeli		67	87,0
Performans Değerlendirmede Tecrübesiz		10	13,0
Toplam		77	100,0
Yönetici olarak çalışma süresi	5 yıldan az	25	33,0
	5-10 yıl arası	31	40,0
	10 yıldan fazla	21	27,0
Toplam		77	100,0

Katılımcıların % 87'si performans değerlendirme konusunda tecrübeli, % 13'ü performans değerlendirme konusunda tecrübeli olmadıklarını belirtmişlerdir (Tablo 4.7). Tecrübeli olmak performans değerlendirmesinde önem arz etmektedir. Tecrübeli yöneticiler; çalışanlarının performansını değerlendirirken, kişisel özelliklerini, stresli veya rahat olmalarını daha iyi değerlendirebilmekte, güven ortamını daha fazla oluşturarak, çalışanın başarılı ve başarısız yönlerini daha kolay ortaya çıkarabilmektedir. Tecrübesiz yöneticiler ise, çalışanları yaptıkları işe göre değerlendirmekten çok şahsi özelliklerine önem verebilmekte, bu da performans değerlendirmede yanılgılara neden olmaktadır. Ayrıca, deneyimli yöneticilerin organizasyon politikalarına uygun alışkanlıkları ve davranış biçimleri vardır ve bunların değiştirilmesi zordur. Ancak, katılımcıların büyük çoğunluğu tecrübeli olmasına rağmen, test edilen performans değerlendirme görüşmesi basamaklarında; notları ortalamanın altına düşmüş ve performans değerlendirmesinde yeteri derecede yetkin olmadıkları görülmüştür.

Yöneticilikte tecrübeli olan yöneticilerin organizasyonlara performans değerlendirmede daha fazla katkı yapabilecek olması olumlu, organizasyon değişikliği yaptığı takdirde yeni organizasyona uyumunun zor olması olumsuz unsur olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4.8 incelendiğinde; katılımcıların % 28,6'nın 10 yıldan fazla sürede aynı organizasyonda çalıştığı görülmektedir. Yöneticilerin mecbur kalmadıkça işyerlerini değiştirmedeği anlaşılmaktadır.

Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde ise % 80,5'nin yüksek öğrenim gördüğü %19,5'nun ise yüksek öğrenim görmediği ortaya çıkmıştır. (Bkz. Tablo 4.9)

Eğitimli yöneticilerin performans değerlendirme teknikleri uygulamaları ile çalışanları yönlendirme ve motive etmeyi, eğitimsiz yöneticilerden daha iyi yaptıkları düşünülmektedir. Ancak, 6 basamaklı görüşme modelinde eğitimli ve eğitimsiz tüm yöneticiler ortalamanın çok az üzerinde ve genelde ortalamanın altında skor yapmışlardır.

Tablo 4.8 Katılımcıların Organizasyondaki Deneyimi

	f	%
1 yıldan az	4	5,2
1-5 yıl arası	10	13,0
5-10 yıl arası	41	53,2
10 yıl veya daha fazla	22	28,6
Toplam	77	100,0

Tablo 4.9 Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

	f	%
Yüksek Öğrenim Gören Yönetici Sayısı	62	80,5
Yüksek Öğrenim Görmeyen Yönetici Sayısı	15	19,5
Toplam	77	100,0

Katılımcılar; çalışanlarla güven ilişkisi kurma, çalışanların başarıları ve kaygılarını tanımlama ve araştırmada ve çalışanın değerlendirme sonuçlarına karşı yaptığı savunmanın üstesinden gelmede başarısız olmuşlardır.

Katılımcıların çalışanlarından ne kadar verim alabildikleri ile ilgili değerlendirme sonuçları Tablo 4.10'da görülmektedir.

Görülebileceği üzere katılımcıların %40'a yakın bölümü çalışanlarını yeterli yani vasat, %10'u çok az verimli ve %5'i çok fazla kapasitede çalıştıklarını değerlendirmektedir.

Katılımcıların, performans değerlendirmesi yaptığı çalışanına işiyle ve performansı ile ilgili geri bildirim verme oranları Tablo 4.11'de görülmektedir. Genellikle katılımcılar astlarına performanslarını iletilebilmeleri için geri bildirim vermektedirler.

Araştırma kapsamındaki organizasyonların belirli normlara ve kurallara uyduğu varsayımı dikkate alınmıştır. Ulaşılmak istenen; katılımcıların işinden memnun oldukları çalışanları ile performans değerlendirme görüşmeleri yaparken ne derecede yetkin olduklarını ortaya çıkarmaktır. Katılımcıların yaklaşık %70'i, çalışanların yaptıkları işlerden ve gösterdikleri performanstan memnun olmalarına rağmen, performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede yetkin olmadıkları belirlenmiştir. Yöneticiler arası kıyaslama yapmak ve üstün olanı tespit etmek amacı güdülmemiştir. Farklı organizasyonlardaki çalışanların performanslarını, farklı yöneticiler değişik yaklaşımlarla değerlendirdiğinden, organizasyonlar arasında kesin hükümlü karşılaştırma yapmak doğru sonuç vermeyebilir.

Her yöneticinin kendi durumunu genel ortalama ile kıyaslayarak değerlendirmesi ve çözüm bulması daha doğru ve gerçekçi bir yaklaşım olacaktır. Sadece sayısal verilere dayanarak yorum yaparak hata yapma olasılığını azaltmak amacıyla elde edilen cevaplar, mülakatlar ve anketteki ifadeler ve eleştirilerle desteklenmiştir. Yöneticiler arasında oldukça farklı sonuçlar çıkma olasılığı mevcuttur. Çünkü kültür, bireyin geçmişi gibi faktörler sonuçları oldukça etkilemektedir.

Tablo 4.10 Katılımcıların Çalışanlarından Memnun Olma Durumları

	f	%
Çok az	8	10,4
Az	15	19,5
Yeterli	31	40,3
Fazla	19	24,6
Çok fazla	4	5,2
Toplam	77	100,0

Tablo 4.11 Katılımcıların Çalışanlarına Geri Bildirim Verme Durumları

	f	%
Her zaman	41	53,2
Bazen	32	41,6
Hiçbirzaman	4	5,2
Toplam	77	100,0

Katılımcılardan elde edilen rakamsal değerlerin yanında araştırma kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda; sanayi sektörü genelinde ve her organizasyonun kendi içinde araştırmaya değer konular olduğu gibi yeniden yapılanmaya, performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede daha etkili olmayı sağlayacak eğitim programlarına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Genelde olumlu bir performans değerlendirme yapısını oluşturmuş organizasyonların yöneticilerinin performans değerlendirme görüşmelerindeki olumsuzlukları gidermesi daha kolay olacaktır.

YES Consultraining ve İş Yaşamının ortaklaşa gerçekleştirdiği “Kurumlarda Performans Yönetimi Araştırması” ülkemizde performans yönetiminin geldiği aşama olarak aşağıdaki tabloyu göz önüne sermektedir (2001, <http://www.milliyet.com/2001/12/13/isyasami/is03.html>, ziyaret tarihi: 11.08.2003):

- Performans yönetiminin amacının kurumda çalışanlar tarafından anlaşılması için, yönetimlerin daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir.
- Bireyler bu ölçütleri dikkate alarak kendi performanslarını değerlendirememekte ve performans ölçütlerinin yaşamlarında hangi davranışlarına yansımış olduğunu anlamaları için daha fazla bilgilendirilmeye ihtiyaç duymaktadır.
- Performans yönetimi özel sektörde, kamu sektörüne nazaran çok daha etkinlikle uygulanmaktadır.
- Performans yönetimi salt hedeflere göre olmayıp, yetkinliklere dayalı bir sistemin de ağırlığı vardır.
- Kurumsal gelişmeyle kişisel gelişme, aynı amaca odaklanma fırsatı yeterince değerlendirilmemektedir.
- Sistemin metodolojisinin anlaşılması ve kabulündeki sorunlara rağmen, çalışanlar performans yönetimi sisteminin bir ödüllendirme sistemi olarak kurumda yerleşmesi gerektiği görüşündedirler.

Yöneticilerin tutumları organizasyon kültürü ile yakından ilgilidir. Araştırmada katılımcıların yaklaşık % 75'inin organizasyon kültüründen memnun olduklarının belirlenmesine rağmen, performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede yetkin olmadıkları görülmüştür. Ancak genelleme yapılırken elde edilen sonuçlar yöneticiler arasında farklılık gösterebilmektedir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu, yaklaşık %53'ü her zaman çalışanlarına performansları ile ilgili geri bildirim verdiklerini belirtmelerine rağmen, performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede ortalama skor yapmışlardır.

4.4. Araştırma Yöntemi

Yöneticilere Ek-1'de sunulan performans değerlendirme görüşmesini yürütmede yetkinliklerini ölçmek üzere 18 sorudan oluşan anketler gönderilmiştir. Bu anketlerde; her yöneticinin kendisini 18 durumdaki yönetici olduğunu varsaymaları istenmiş ve 4 şıktan, yapacakları harekete en yakın birini tercih etmeleri bildirilmiştir.

Buna göre; soru 1, 7, 13 "Bir güven ilişkisi kurma", soru 2, 8, 14 "Görüşmeyi açmak", soru 3, 9, 15 "Başarıları ve kaygıları tanımlamak ve araştırmak", soru 4, 10, 16 "Bir ilerleme planı geliştirme", soru 5, 11, 17 "Savunmanın üstesinden gelmek" ve soru 6, 12, 18 "Çalışanın performansını değerlendirme ve ölçme" aşamalarında yöneticinin, performans değerlendirme görüşmesi yaparken yetkinliğini ölçmek için hazırlanmıştır. Ayrıca, katılımcıların geçmiş deneyimleri, mevcut pozisyonları, kuruluşlarının çalışan sayıları, organizasyonlarının faaliyetleri, cinsiyetleri, öğrenim durumları, organizasyon ortamı ve çalışanlardan tam kapasite yararlanıp yararlanmadıkları hakkındaki düşünceleri, performans değerlendirmede tecrübeli olup olmadıkları, yönetici olarak çalışma süreleri, organizasyondaki deneyimleri, çalışanlarından memnun olma dereceleri ve geri bildirim ne sıklıkla verdikleri sorulmuş ve değerlendirme yetkinlikleri ile ilgileri incelenmeye çalışılmıştır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Organizasyon Kültürü

Yöneticilerin organizasyon hakkındaki düşünceleri onların performans değerlendirme için davranışlarını etkiler. Her organizasyon kendine uygun bir yapı oluşturduğundan bir genelleme yapmak mümkün değildir. Olumlu organizasyon kültürüne sahip şirket yöneticileri, daha verimli performans değerlendirme yapmaktadırlar. Olumlu organizasyon kültürü olarak, başarıların takdir edildiği, çalışanların arasında kırıcı olmayan rekabetin olduğu, temel anlayış ve beceri üzerine kurulu standart eğitimlerin herkese verildiği, performansların sürekli takip edildiği, bireylerin gelişim planlarının yapıldığı, çalışanlara her konuda fırsat ve imkanların verildiği bir ortam kastedilmektedir.

Yönetim

Kıdemli yöneticiler işlerinde daha deneyimli olmaları ve organizasyon politikalarını benimsemiş olmalarından dolayı performans değerlendirme görüşmelerini daha rahatlıkla yönetirler. Organizasyonların amaçlarından biri kâr etmek olduğundan etkinlik ve verimlilik önemli faktörlerdir. Yöneticiler olarak ve malzemeyi en verimli şekilde kullanmak ve çalışanlarından tam kapasiteyle yararlanmak isterler.

Güven İlişkisi Yaratma

Yöneticiler performans değerlendirme görüşmeleri öncesi ve sonrasında çalışanlara yeterli güven duygusu verememektedir. Bu iletişim eksikliğinden, etkili yönetim politikaları izlenememesinden, motivasyon araçlarının yetersizliğinden kaynaklanabilmektedir. Yöneticiler değişimi veya çalışanların gelişim sürecini başlatmakta kimi zaman kendilerini güçlü görmemekte, ya da inisiyatif ele almak konusunda tedirginlik göstermektedir.

Performans Değerlendirme Görüşmelerini Başlatmak

Yöneticiler, çalışanları ile yaptıkları görüşmelerinde; gündemi oluşturmakta ve çalışanı performansı ile ilgili konuşmaya teşvik etmede yetersizdirler.

Çalışanların Başarılı ve Zayıf Yönlerini Araştırmak

Yöneticiler performans değerlendirme görüşmelerinde çalışanlarının başarılı ve zayıf yönlerini birlikte araştırmada yeterince başarılı olamamaktadır. Bu durum, yöneticinin tecrübesine, karakterine, eğitime, psikolojik yapısına bağlı olabilmektedir. Yöneticiler genellikle performans değerlendirmesini basit bir form doldurmak olarak gördüklerinden çalışanın gelişimini araştırma ve çözüm önerileri bulmada yeterli dikkat ve özeni göstermezler.

İlerleme Planı Geliştirmek

Yöneticiler performans değerlendirme görüşmeleri yaparken çalışanların performanslarının zayıf yönlerini geliştirmek, kuvvetli yönlerini de motive etmek üzere gerçekçi ve tam bir ilerleme planı ortaya çıkaramazlar. Bu husus, yöneticinin kıdemine ve performans değerlendirme tecrübesine bağlı olarak değişebilmektedir.

Geri Bildirim

Yöneticiler astlarına geri bildirim ya hiç verememekte ya da yeterli geri bildirim yapamamaktadırlar. Bu da şirketin işgücü, zaman ve para kaybına neden olmaktadır. Çalışanlarına performansı ile ilgili yeterli geri bildirimde bulunan yöneticiler performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede daha başarılı olurlar. Çünkü çalışanlar işlerini nasıl yaptıklarını yöneticiden duymak isterler. Burada çözümün sorumluluğu tek başına yöneticiye ait değildir. Yönetici, çalışan ve İnsan Kaynakları arasında; çalışanın gelişiminin sürekliliğini sağlamak için çok farklı yöntemlerin ve metotların kullanılması gerekmektedir.

Çalışanın Savunmasını Karşılayabilmek

Yöneticiler çalışanlarının performans değerlendirme sonuçlarına karşı savunmalarının üstesinden nasıl gelinebileceğini bilememektedirler. Ancak, bu hususta, yöneticilerin kıdemi ve tecrübesi dikkate alındığında yöneticiler arasında farklılıklar görülebilmektedir.

Çalışanın Performansını Ölçme ve Değerlendirme

Yöneticiler, genellikle yıl sonlarında yapılan; çalışanın performansını doğru ve tam olarak değerlendirme ve ölçmede yeterince başarılı değildir. Bunun nedenleri arasında performansın yılda sadece bir defa değil sürekli takip edilmesi gerektiği, ancak yöneticilerin; çalışanların performanslarını değerlendirirken geçmiş bilgileri ve işleri dikkate almayıp, şimdiki durumu ile astını değerlendirebildikleri yer almaktadır. Bunun tersi de gerçekleşebilmekte ve yöneticiler yıl sonu değerlendirmelerinde, fazla ılımlı veya katı olabilmekte ya da geçmişte çalışanın yaptığı iyi veya kötü bir işe takılıp kalabilmektedir.

Büyük Şirketlerin Yöneticilerinin Değerlendirmeleri

Çalışan sayılarının fazla olduğu büyük şirketlerde daha düzenli ve yerleşmiş, değişime ve gelişime açık performans değerlendirme yönetimi olduğundan, yöneticileri performans değerlendirme görüşmelerini yürütmekte daha etkin olabilmektedir.

Çalışanın Birinci Derece Üstünün Astını Değerlendirmesi

Çalışanın bağlı olduğu departman şefi veya yöneticisi, çalışanın doğrudan bağlı olmadığı diğer yönetici veya İnsan Kaynakları müdürlerinden daha etkin olarak çalışanın performansını değerlendirme görüşmesini yürütmektedir.

Yöneticinin Performans Değerlendirme Tecrübesi

Performans değerlendirmede tecrübeli olan yöneticiler daha etkin performans değerlendirme görüşmesi yürütürler.

Yöneticilik Yapma Süresinin Etkisi

Yönetici olarak uzun yıllar çalışan bireyler performans değerlendirme görüşmesini verimli olarak yürütebilirler.

Yöneticilerin Organizasyondaki Deneyimi

Organizasyonda uzun süredir hizmet gören yöneticiler daha etkin performans değerlendirme görüşmesi yürütürler.

Yöneticilerin Öğrenim Durumlarının Etkisi

Eğitimli yöneticiler eğitimsiz yöneticilerden daha fazla performans değerlendirme görüşmelerini yürütmekte başarılı olmaktadır.

Yöneticilerin Çalışanlardan Memnuniyeti

Çalışanlarından yeterli veya fazla derecede yararlanabildiklerini düşünen yöneticiler, performans değerlendirme görüşmelerini yürütmekte daha ılımlı ve geliştirici olduklarından, diğer yöneticilerden daha başarılı olurlar.

4.6. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Adana ilinde başvurulmuş 150 kuruluşun 50'si, Mersin ilinde başvurulmuş 100 kuruluşun 24'ü ve Hatay ilinde başvurulmuş 30 kuruluşun 3'ünün yöneticileri anketi yüz-yüze görüşme, e-posta veya posta yolu ile yanıtlamıştır.

Anketi cevaplamayan kuruluşlara telefon ve faks yolu ile ulaşılmaya çalışılmış ancak sonuç alınamamıştır. Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı ile ilgili olarak anket formu daha önce 472 yönetici ve şefe uygulanmış olup, yöneticilere performans değerlendirmesi görüşmelerini yürütmeye gereken belirli becerilerde güçlü ve zayıf yönlerini tanımada yardım etmektedir (Phillips, 1987, s.9). Formu dolduran yönetici; yetkinliğini diğer yöneticilerin ortalamasına bakarak değerlendirebilecektir.

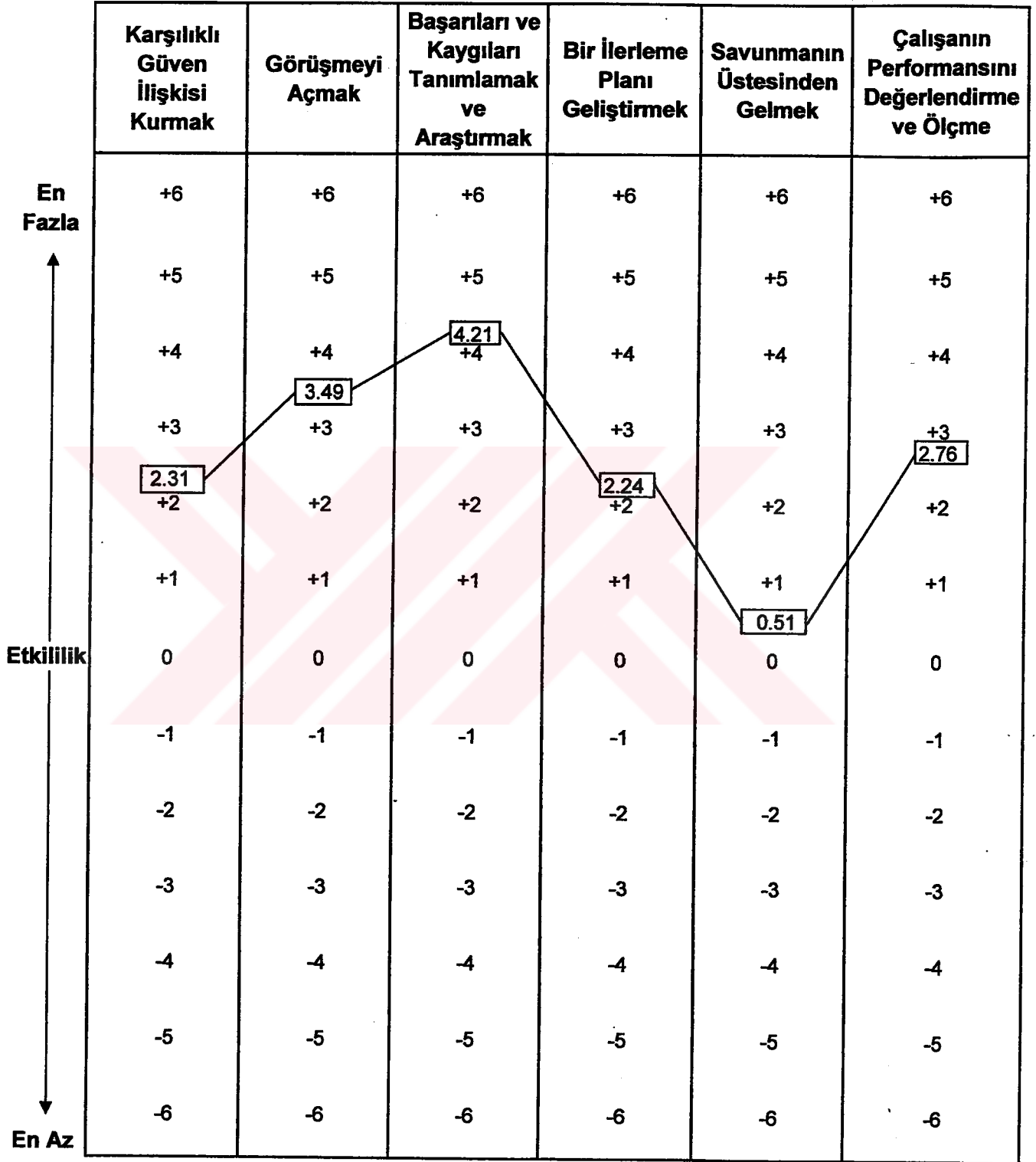
Doküman üzerinde puanları yorumlamak için, hem etkili tüm skorlara hem de puanlama formunda görünen beceriler veya performans değerlendirme görüşmesi adımlarının her biri üzerinde etkili skorlara bakmak gereklidir. Tüm etkili skorlar (Genel Toplam); etkili performans değerlendirme görüşmelerini yürütmek için gereken adımların ne kadar iyi kullanıldığının genel bir resmini verecektir. Bu skor +36 (en fazla etkili) ve -36 (en az etkili) arasında değişecektir. Daha büyük etkililik daha yüksek pozitif skorlar tarafından gösterilmektedir. +15.51 bu dokümanı tamamlamış olan 472 yönetici ve şefler için; tüm etkililik skorlarının ortalamasıdır (Phillips, 1987, s.10).

Etkililik Skorlarının ikinci seti (Kolon toplamaları) her performans değerlendirme görüşmesi adımıını tamamlamak için gereken belirli becerilerin ne kadar iyi kullanıldığını gösterecektir. Bu skor +6 (en fazla etkili) ile -6 (en az etkili) arasında değişecektir. Daha yüksek skorlar yetenekleri nasıl ve ne zaman kullanmayı bilmede daha fazla etkililiği gösterir.

472 yöneticinin performans değerlendirme görüşmesi adımlarının her birindeki ortalama skorları aşağıdaki gibidir (Phillips, 1987, s.10):

Karşılıklı Güven İlişkisi Kurmak	+2.31
Görüşmeyi Açmak	+3.49
Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak	+4.21
Bir İlerleme Planı Geliştirmek	+2.24
Savunmanın Üstesinden Gelmek	+0.51
Çalışanın Performansını Değerlendirme ve Ölçme	+2.76

şekil 4.1'de 472 yöneticinin performans değerlendirme becerileri profili gösterilmektedir.



Şekil 4.1 Performans Değerlendirme Becerilerinin Profili

Kaynak: Phillips, 1987, s.11

Yöneticinin zamanının değerli bir kullanımı olan performans değerlendirme görüşmelerini yürütmek, bir çalışan tarafından faydalı olarak görülür ve yöneticinin bütün bu becerileri etkili olarak kullanma kabiliyetine bağlı olarak, gerçekten çalışana performansını geliştirmesine yardım eder.

Yöneticinin becerilerinin etki profili, daha fazla ilerleme gerektiren becerilerin hangisi olduğunu ve hangisinin sadece takviye gerektirdiğini tanımasına yardım edecektir.

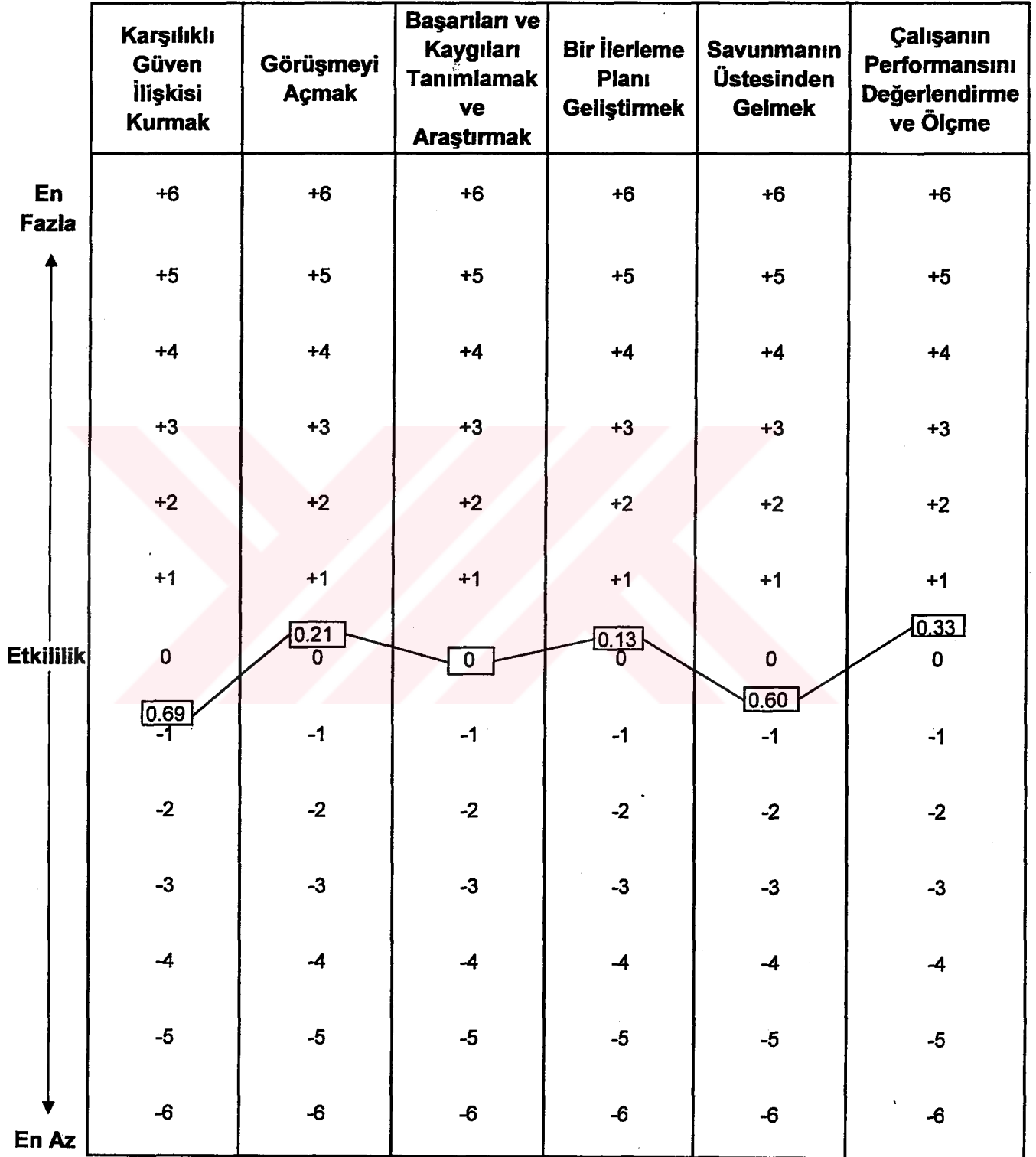
Anketi cevaplayan toplam 77 kuruluşun yöneticilerinin puanları ortalaması alınarak bir beceri profili oluşturulmuştur. Buna göre; sorulara verilen cevapların performans değerlendirme görüşmesini yürütmek için önerilen, 6 basamak ile ilgili elde edilen ortalama değerleri aşağıdaki gibidir:

Karşılıklı Güven İlişkisi Kurmak	-0.69
Görüşmeyi Açmak	+0.21
Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak	-0.09
Bir İlerleme Planı Geliştirmek	+0.13
Savunmanın Üstesinden Gelmek	-0.60
Çalışanın Performansını Değerlendirme ve Ölçme	+0.33

Görülebileceği üzere, performans değerlendirme görüşmesi yaparken, yöneticilerin karşılıklı güven ilişkisi kurma, başarıları ve kaygıları tanımlama ve araştırma ve savunmanın üstesinden gelme adımları için skorları negatif değer, görüşmeyi açmak, bir ilerleme planı geliştirmek ve çalışanın performansını değerlendirme ve ölçme adımları için skorları pozitif değer olmuştur.

Bölgemizdeki kuruluşların 77 adet yöneticilerinin performans değerlendirme becerileri profili Şekil 4.2'de gösterilmektedir.

Yöneticilerin negatif değerli basamaklar için daha çok çaba göstererek yeteneklerini geliştirmeleri, pozitif değerleri de daha yükseltmek için çalışmaları gerekmektedir. Toplam skorları ise -0.71 olup, genel olarak performans değerlendirme görüşmelerini yönetmek üzere eğitim almaları uygun olacaktır.



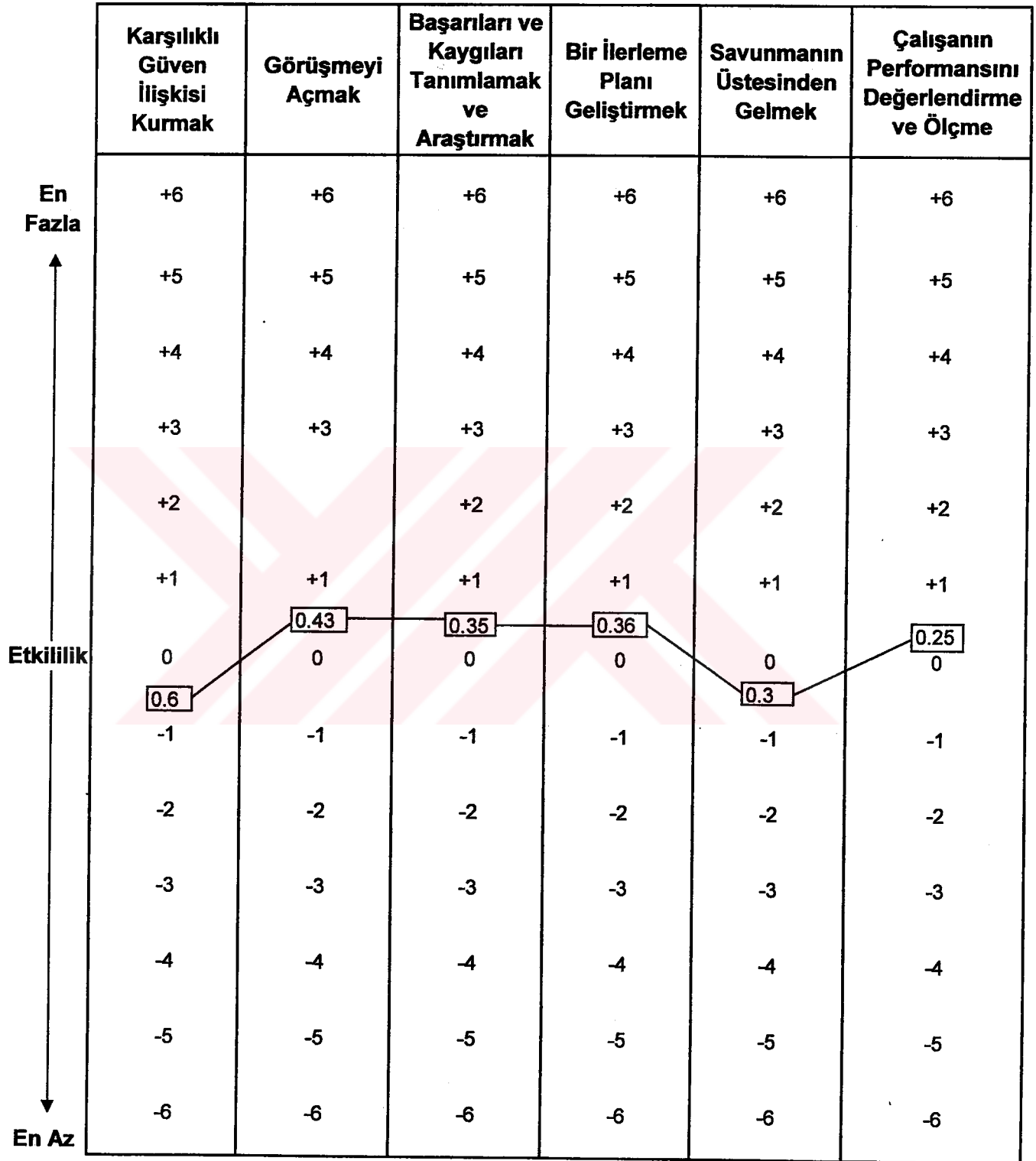
Şekil 4.2 Bölgemizdeki Kuruluşların 77 adet Yöneticisinin Performans Değerlendirme Becerilerinin Profili

4.7. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar ve Değerlendirmeler

Organizasyon kültürünün içerisinde bulunan yöneticiler ve çalışanlar bu ortamdan olumlu veya olumsuz etkilenmektedir. Buna göre davranışları, performansları, düşünceleri değişebilmektedir. Katılımcıların yaklaşık %47'si organizasyon ortamını olumlu, yaklaşık %30'u çok iyi ve yaklaşık %20'si orta olarak değerlendirmişlerdir. Ancak, 77 yöneticinin ortalamaları alındığında, performans değerlendirme görüşmesi modelinde önerilen "Karşılıklı Güven İlişkisi Kurmak", "Görüşmeyi Açmak", "Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak", "Bir İlerleme Planı Geliştirmek", "Savunmanın Üstesinden Gelmek", "Çalışanın Performansını Değerlendirme ve Ölçme" aşamalarından; "Karşılıklı Güven İlişkisi Kurmak", "Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak", ve "Savunmanın Üstesinden Gelmek" adımlarında ortalamanın altında kalmışlardır. Ayrıca, bireylerin, her organizasyonun ortamından farklı derecede etkilenmeleri dikkate alındığında, performans değerlendirme görüşmeleri için bir genelleme yapmak mümkün olmamaktadır.

Şekil 4.3'de organizasyon kültürü için olumlu veya çok iyi olduğunu düşünen toplam 58 yöneticinin performans değerlendirme görüşmelerini yürütme becerilerinin profili görülmektedir. Görüleceği üzere performans değerlendirme görüşmelerini yürütme basamaklarında, söz konusu yöneticilerin ortalamaları; karşılıklı güven ilişkisi kurma ve savunmanın üstesinden gelme adımlarında negatife düşmüştür. Tüm basamakların ortalaması ise +0,49 olup, yöneticilerin daha başarılı olması için performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede eğitim almaları uygun olacaktır.

Katılımcıların yaklaşık %11'i çalışanlarından çok az, %19'u az, % 40'ı yeterli, %25'i fazla ve %5'i çok fazla olarak yararlanabildiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu çalışanlarının performansını yeterli bulmalarına rağmen, yaklaşık %30'u yeterli bulmamaktadır. Bu durumun nedenlerinin daha detaylı olarak araştırılması gerekmektedir. Organizasyonlar arasında performans değerlendirme ve uygulama farkları meydana gelmektedir.



Şekil 4.3 Organizasyon Kültürü İçin Olumlu veya Çok İyi Olduğunu Düşünen Toplam 58 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili

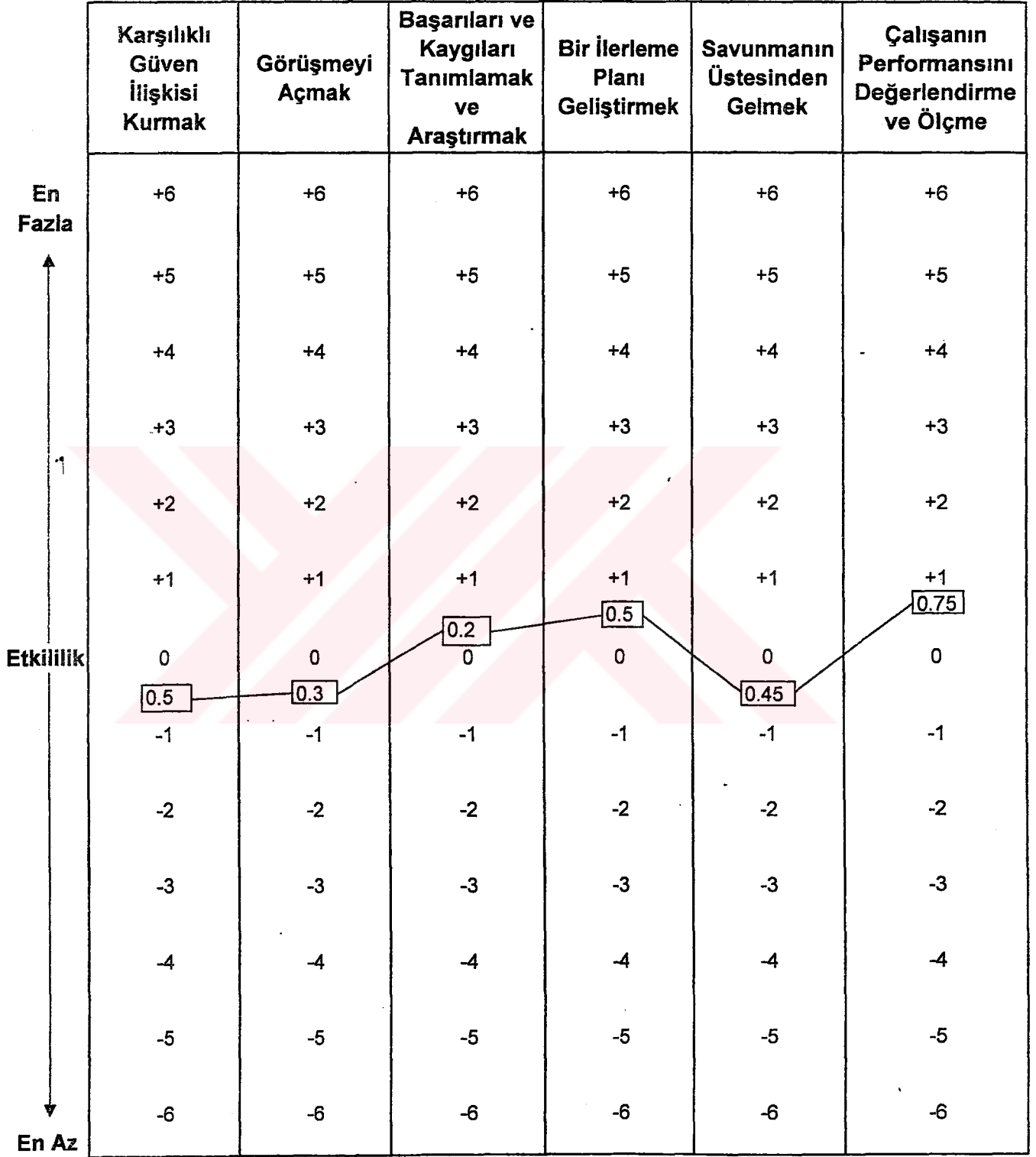
Büyük çoğunluk performansları yeterli bulmasına rağmen, 77 yöneticinin ortalaması alındığında, performans değerlendirme görüşmelerini yürütmeye başarısız olmuşlardır. Şekil 4.4'de çalışanlarından yeterli, fazla veya çok fazla derecede memnun olan toplam 54 yöneticinin performans değerlendirme görüşmelerini yürütmeye yetkinlik profili görülmektedir. Toplam 54 yöneticinin, görüşme basamaklarından; karşılıklı güven ilişkisi kurma, görüşmeyi açma ve savunmanın üstesinden gelme adımlarında, ortalamaları negatif olmuş, genel toplamı ise +0,2 olmuştur. Bu da yeterli derecede yetkin olmadıklarını göstermektedir.

Araştırmanın hipotezlerinden biri olan, yöneticilerin, performans değerlendirme öncesi ve sonrasında, çalışanlarına yeterli güven duygusu verememe durumları, araştırma sonuçlarıyla uyumludur. Katılımcıların ortalaması -0,69 gibi negatif bir değere düşmüştür. Bunun da sebeplerinin incelenerek yöneticilere başarılı bir performans değerlendirme için gerekli eğitimin verilmesi gerekmektedir.

Yöneticiler, çalışanları ile yaptıkları değerlendirme görüşmelerinde; görüşme gündemini oluşturmada ve çalışanı performansıyla ilgili konuşmaya teşvik etmede yetersizdirler. Bu hipotez ile ilgili anket sonuçları ortalaması %0,21 olup, ortalamanın üzerinde, ancak yeterli değildir.

Yöneticiler performans değerlendirme görüşmelerinde çalışanlarının başarılı ve zayıf yönlerini birlikte araştırmada yeterince başarılı olamamaktadır. Bunda daha önceki aşama olan yeterli güven ilişkisi kuramama da önemli bir faktördür. Araştırma sonucunda ortalama değer -0.09 olup, hipotez ile uyumludur.

Yöneticiler performans değerlendirme görüşmeleri yaparken çalışanların performanslarının zayıf yönlerini geliştirmek, kuvvetli yönlerini de motive etmek üzere gerçekçi ve tam bir ilerleme planı ortaya çıkaramazlar. Bu hipotez de araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir. Bu aşama ile ilgili değer pozitif (0,13) olmakla beraber, katılımcıların bu becerileri yetersizdir.



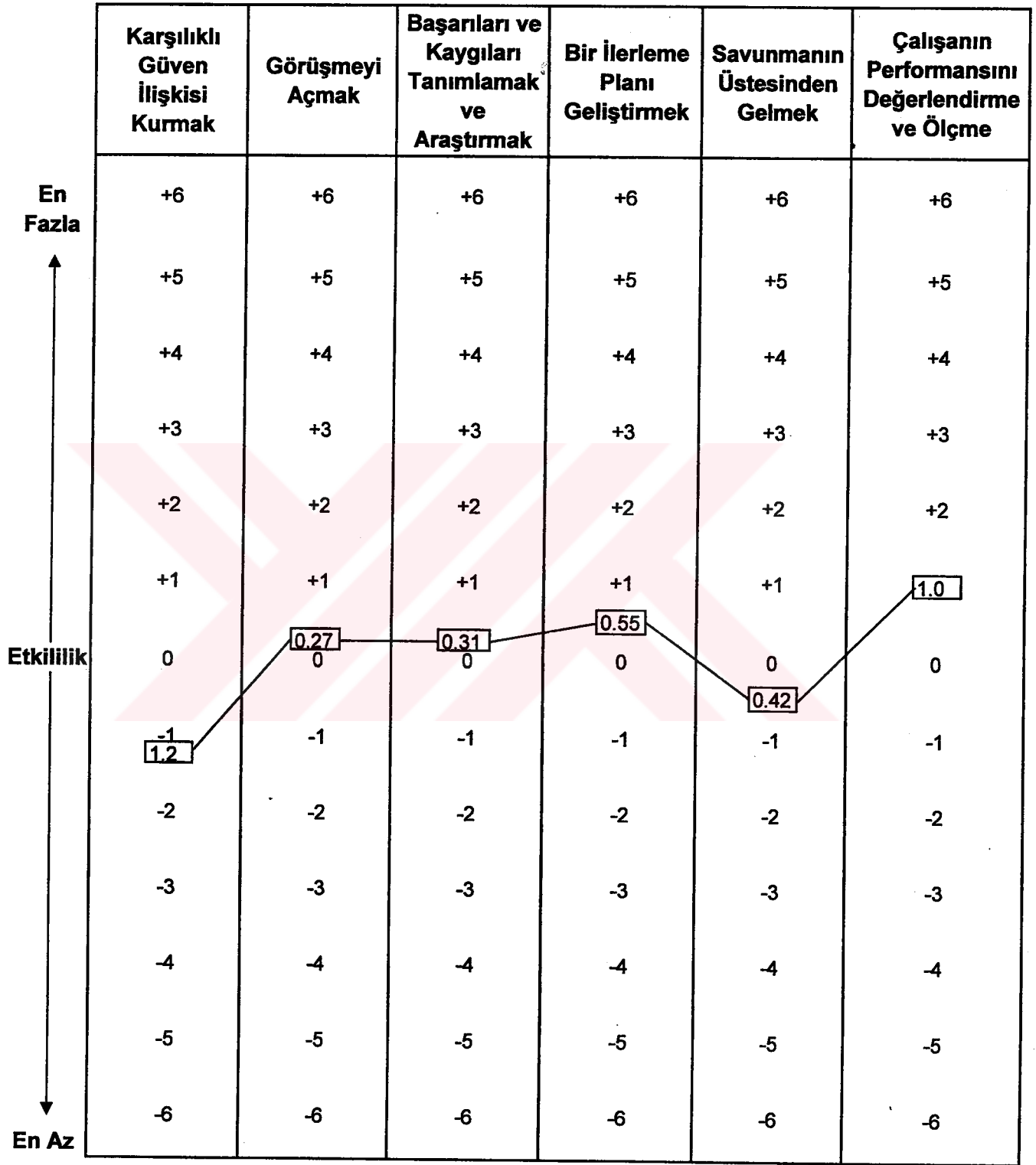
Şekil 4.4 Çalışanlarından Yeterli, Fazla veya Çok Fazla Derecede Memnun Olan Toplam 54 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili

Şekil 4.5'de yönetici olarak çalışma süresi 10 yıldan fazla olan toplam 21 yöneticinin performans değerlendirme görüşmeleri becerileri profili görülmektedir. Burada da karşılıklı güven ilişkisi kurma ve savunmanın üstesinden gelme basamaklarında yöneticilerin ortalaması negatif yani başarısız olmuştur. Yöneticilerin genel toplamı ise +0,51 olup, performans değerlendirme görüşmelerini yürütmek için gereken becerilerinin daha fazla geliştirilmeye ihtiyacı vardır.

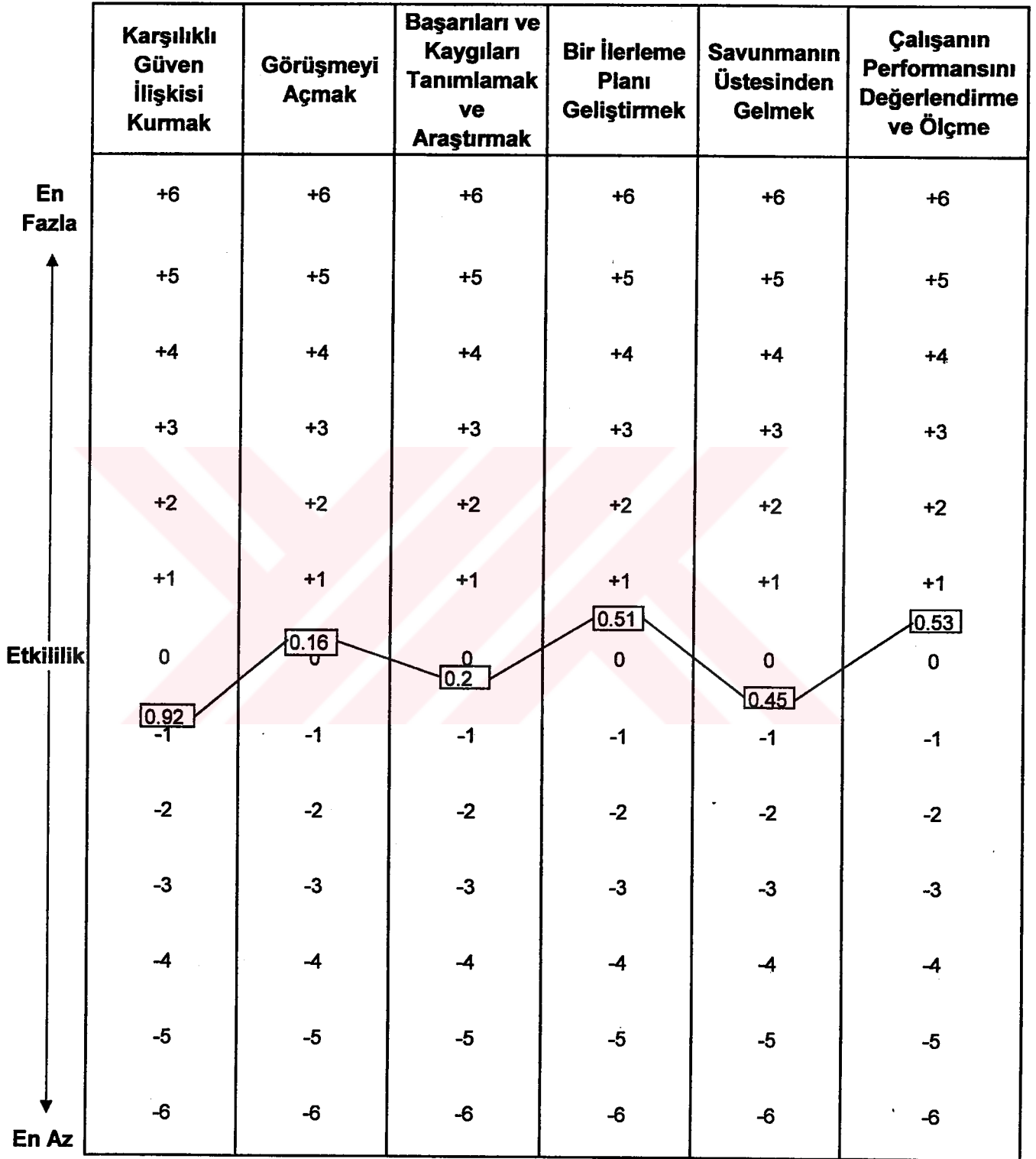
Yöneticiler astlarına geri bildirim ya hiç verememekte ya da yeterli geri bildirim yapamamaktadırlar. Bu da şirketin işgücü, zaman ve para kaybına neden olmaktadır. Çünkü çalışanlar işlerini nasıl yaptıklarını yöneticiden duymak isterler. Katılımcıların yaklaşık %53'ü her zaman, %42'si bazen, %5'i ise hiçbir zaman geri bildirim yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Geri bildirimin çalışanın motivasyonunu ve başarısını etkileyeceği düşünüldüğünde, katılımcıların performans değerlendirme görüşmelerinde genelde başarısız olmalarının nedenlerinden biri, geri bildirim yeteri derecede yapmamaları da olabilir. Performans değerlendirmenin amacına ulaşabilmesi için değerlendirilenlerin bu süreçte daha fazla katılımının temini gerekmektedir. Bunun yanında, bireyin değerlendirme sonuçlarından bilgilendirilmesi ve eksik ya da iyi yönlerinin kendisine bildirilmesi, bireyin ve organizasyonun performansının artırılmasına olumlu katkı sağlayacaktır.

Şekil 4.6'da çalışanlarına performanslarıyla ilgili geri bildirim veren toplam 41 adet yöneticinin performans değerlendirme görüşmelerini yürütmeye yetkinlik profili görülmektedir. Görüleceği üzere yöneticiler; karşılıklı güven ilişkisi kurma, başarıları ve kaygıları tanımlama ve araştırma ile savunmanın üstesinden gelme adımlarında başarısız olmuşlardır. Genel ortalamaları -0,37 olup, değerlendirme görüşmelerini yürütmek için eğitim almalıdırlar.

Yöneticiler çalışanlarının performans değerlendirme sonuçlarına karşı savunmalarının üstesinden nasıl gelinebileceğini bilememektedirler. Bu hipotez de araştırma sonuçlarıyla uyumludur. Katılımcıların savunmanın üstesinden gelme becerileri ortalaması -0,60'tır.



Şekil 4.5 Yönetici Olarak Çalışma Süresi 10 Yıldan Fazla Olan Toplam 21 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili

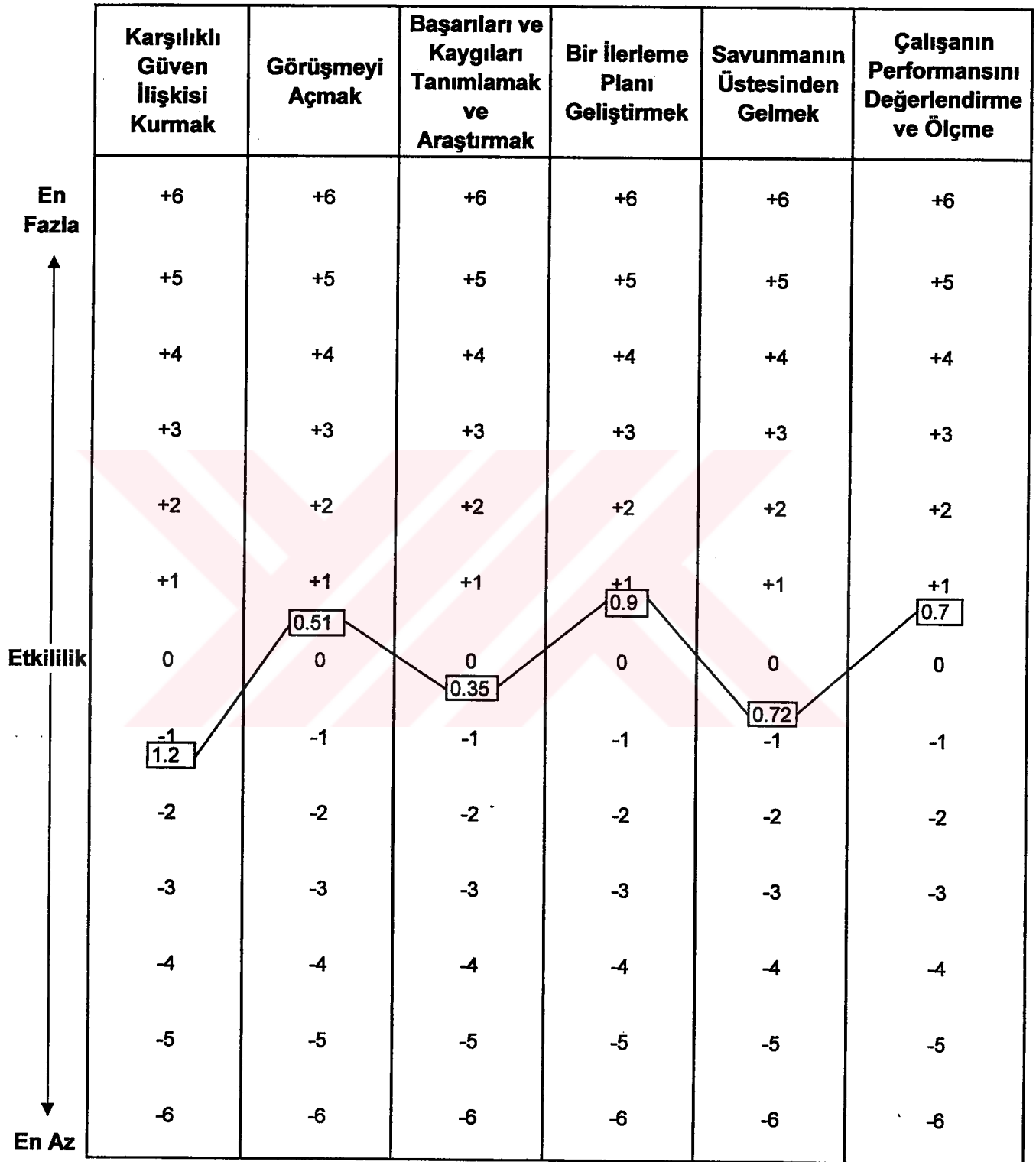


Şekil 4.6 Çalışanlarına Performansı İlgili Geri Bildirim Veren Toplam 41 Adet Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili

Performans değerlendirme görüşmelerini yürütme adımlarından altıncı basamak, çalışanın performansını değerlendirme ve ölçme adımıdır da 77 yöneticinin ortalaması 0.33 olup, ortalamanın çok az üzerindedir. Çalışanlarından memnun olan yöneticilerin bu basamaktaki ortalaması ise +0.75 olup, becerilerini geliştirmek için eğitim almaları uygun olacaktır.

Şekil 4.7'de 1000'den fazla çalışan sayısı bulunan kuruluşların toplam 30 yöneticisinin performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede yetkinlik profili görülmektedir. Yöneticilerin genel toplamı -0.16 olup, performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede başarısız olmuşlardır. Ayrıca, böyle şirketlerde karşılıklı güven ilişkisi kurma ve başarıları ve kaygıları tanımlama ve araştırma ile savunmanın üstesinden gelme adımlarında yöneticilerin ortalaması negatif olup, başarısız olmuşlardır. Bu sonuçların, diğer sonuçlarla birlikte araştırılması ve yöneticilerin neden etkin ve verimli bir şekilde performans değerlendirme görüşmeleri yapamadıklarının cevabının bulunması gerekmektedir.

İnsan kaynaklarını geliştirme faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinde performans değerlendirme süreci önemli bir rol oynamaktadır. Bu süreç yeterince verimli kullanılmamaktadır. Wimbiscus, yaptığı araştırmada insan kaynaklarının geliştirilmesi faaliyetlerinde üzerinde durulması gereken önemli boyutlardan birinin performans boyutu olduğunu belirtmiştir (Wimbiscus, 1995, s.5-38). Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi genelde yöneticilerin görevidir. Bu tür değerlendirmelerin yapılması, çalışanların sahip olduğu davranışlarının gözlenmesi ve belirli ölçütlere göre çalışanlarla ilgili bilgilerin sistematik olarak toplanmasını gerektirir. Bu da yöneticilerin bilgi ve becerileri ile yönetsel sisteme bağlıdır (Mitchell, Green, 1996, s.48). Bu nedenle çalışanın verimini ve işin kalitesini yükseltebilmek için, çalışmaların tüm aşamalarında, performans değerlendirme sistemi kullanılmalıdır.



Şekil 4.7 Çalışan Sayısı 1000'den Fazla Olan Kuruluşların Toplam 30 Yöneticisinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili

Şekil 4.8'de çalışanın bağlı olduğu departman şeflerinin, toplam 30 yöneticinin performans değerlendirme görüşmelerini yürütme becerileri profili görülmektedir. Genel ortalamaları 0.2 olup, ortalamanın çok az üzerindedir. Karşılıklı güven ilişkisi kurma, başarıları ve kaygıları tanımlama ve araştırma ile savunmanın üstesinden gelme basamaklarında başarısız olmuşlardır.

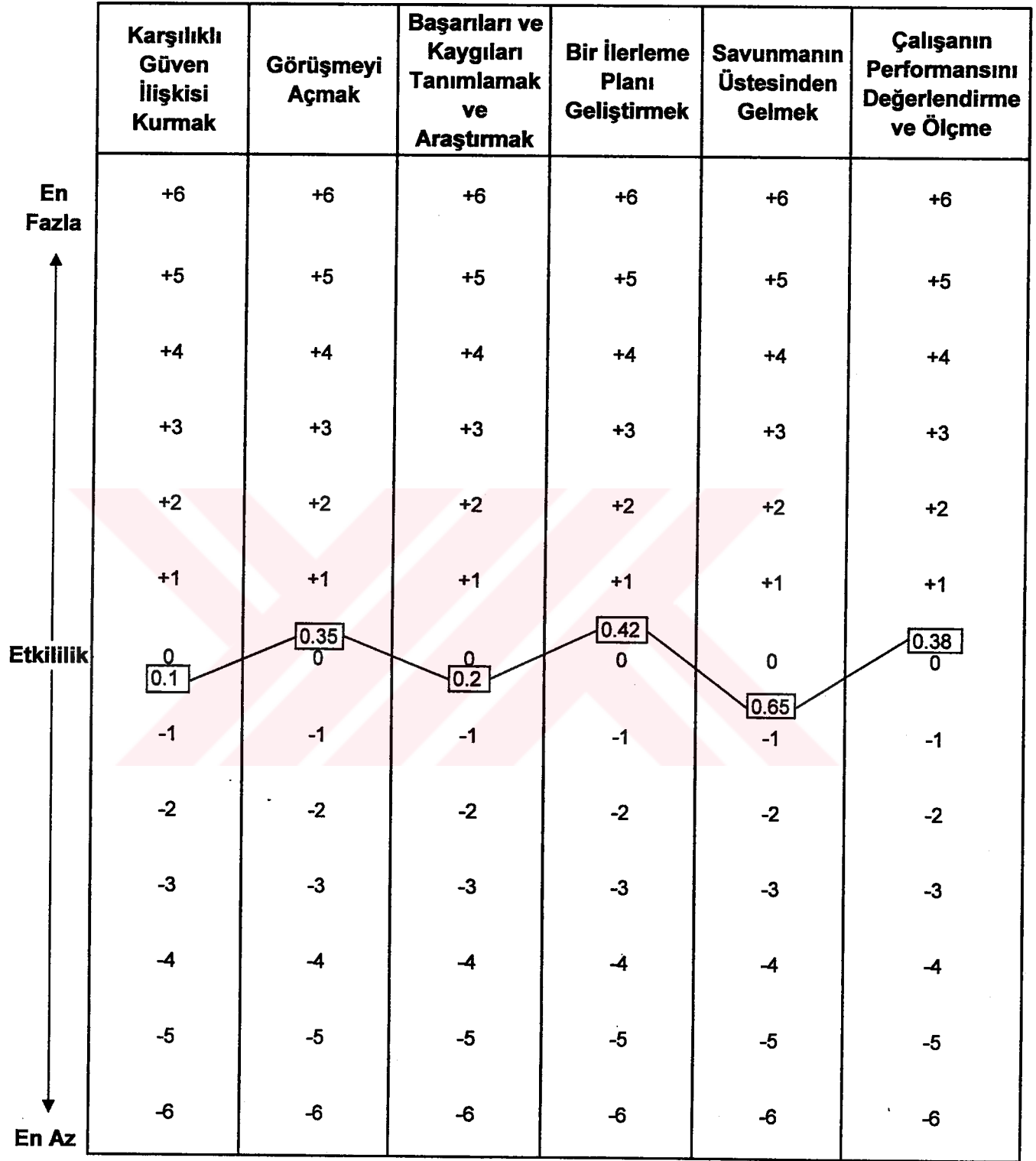
Şekil 4.9'da performans değerlendirmede tecrübeli 67 yöneticinin performans değerlendirme görüşmelerini yürütme becerileri profili görülmektedir. Genel ortalamaları -0.71 olup, başarısızdırlar. Ayrıca, karşılıklı güven ilişkisi kurma, başarıları ve kaygıları tanımlama ve araştırma ile savunmanın üstesinden gelme basamaklarında da başarısız olmuşlardır.

Şekil 4.10'da organizasyondaki deneyimi 10 yıl veya daha fazla olan toplam 22 adet yöneticinin performans değerlendirme görüşmelerini yürütme becerileri profili görülmektedir. Genel ortalamaları -0.67 olup başarısızdırlar. Aynı şekilde, karşılıklı güven ilişkisi kurma, başarıları ve kaygıları tanımlama ve araştırma ile savunmanın üstesinden gelme basamaklarında başarısız olmuşlardır.

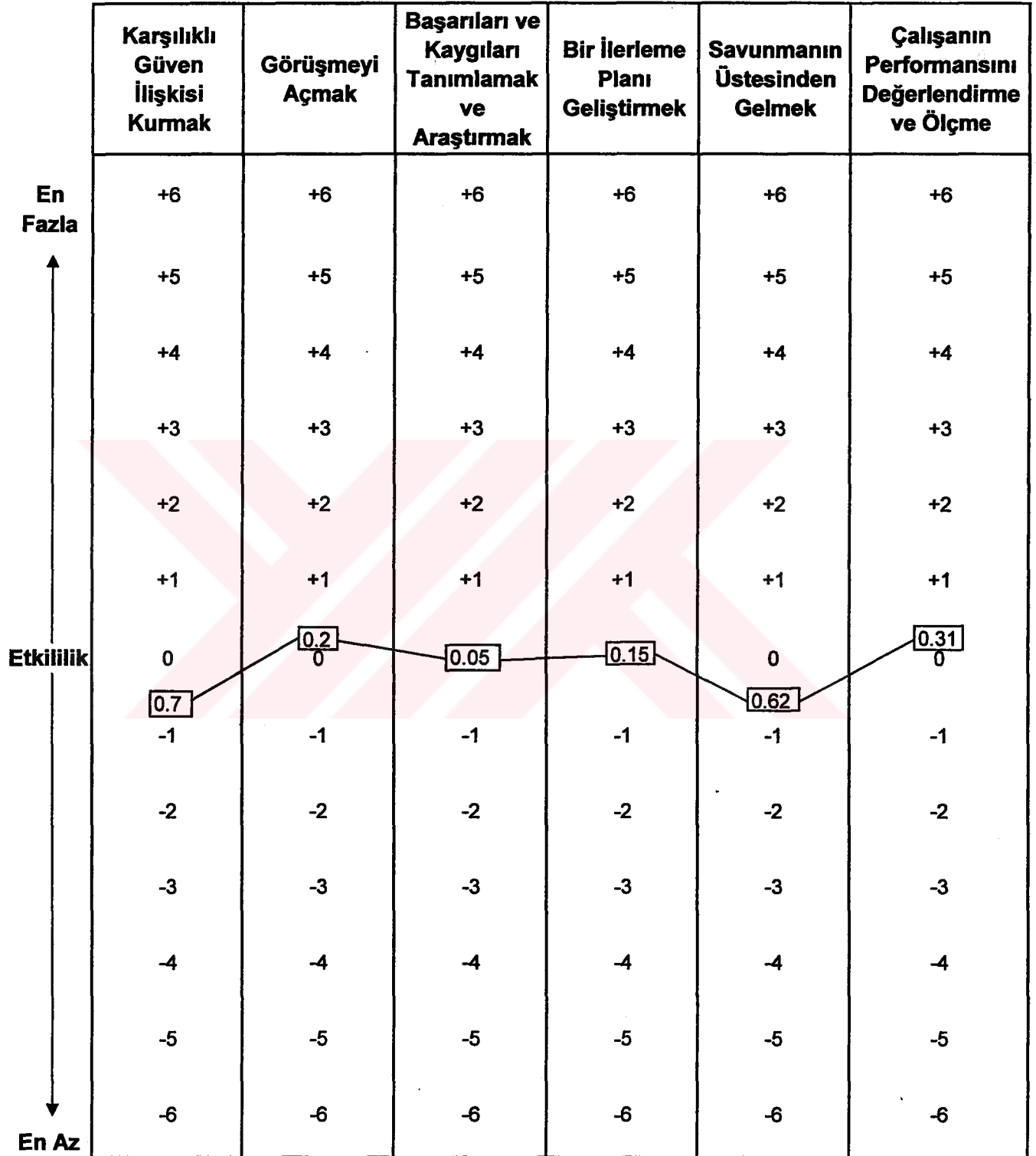
Şekil 4.11'de yüksek öğrenim gören toplam 62 adet yöneticinin performans değerlendirme görüşmelerini yürütme becerileri profili görülmektedir. Genel ortalamaları -0.70 olup, genelde ve karşılıklı güven ilişkisi kurma, başarıları ve kaygıları tanımlama ve araştırma ile savunmanın üstesinden gelme basamaklarında başarısız olmuşlardır.

Organizasyon içinde, yöneticiyi etkileyen diğer faktörler değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Sonuçta hem çalışanların ve yöneticilerin hem de organizasyonun etkinliğini artırmak için yönetim ile çalışanlar arasında, çalışanların da düşünce ve fikirlerini ifade edebilecekleri uygun bir ortamın sağlanmasına yönelik çaba gösterilmesi gerekmektedir.

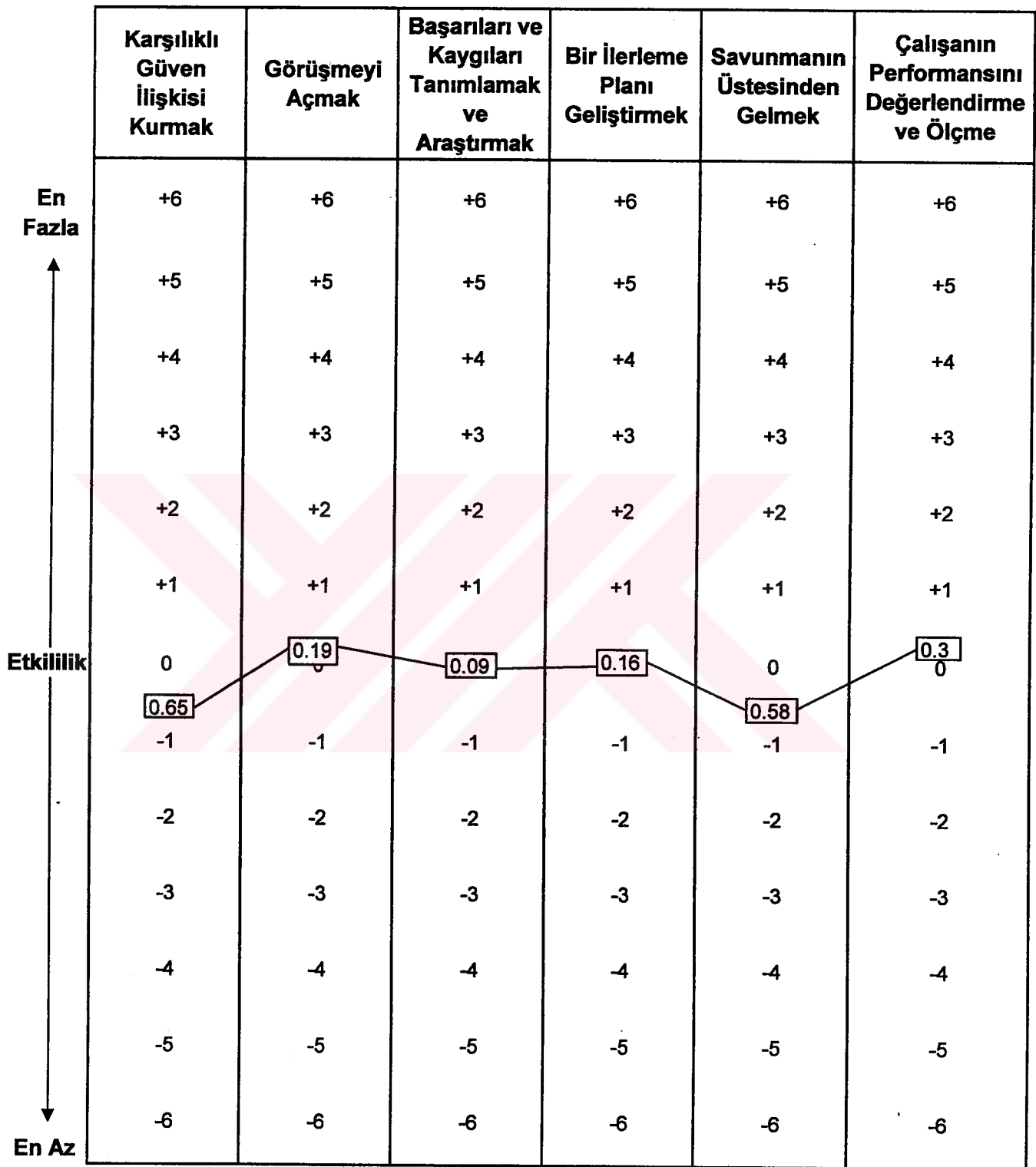
Dolayısıyla, yönetici pozisyonunda olan ve astlarının performansını değerlendiren çalışanlara; performans değerlendirme becerilerinin verilebilmesi için eğitim programlarının düzenlenmesi yararlı olacaktır.



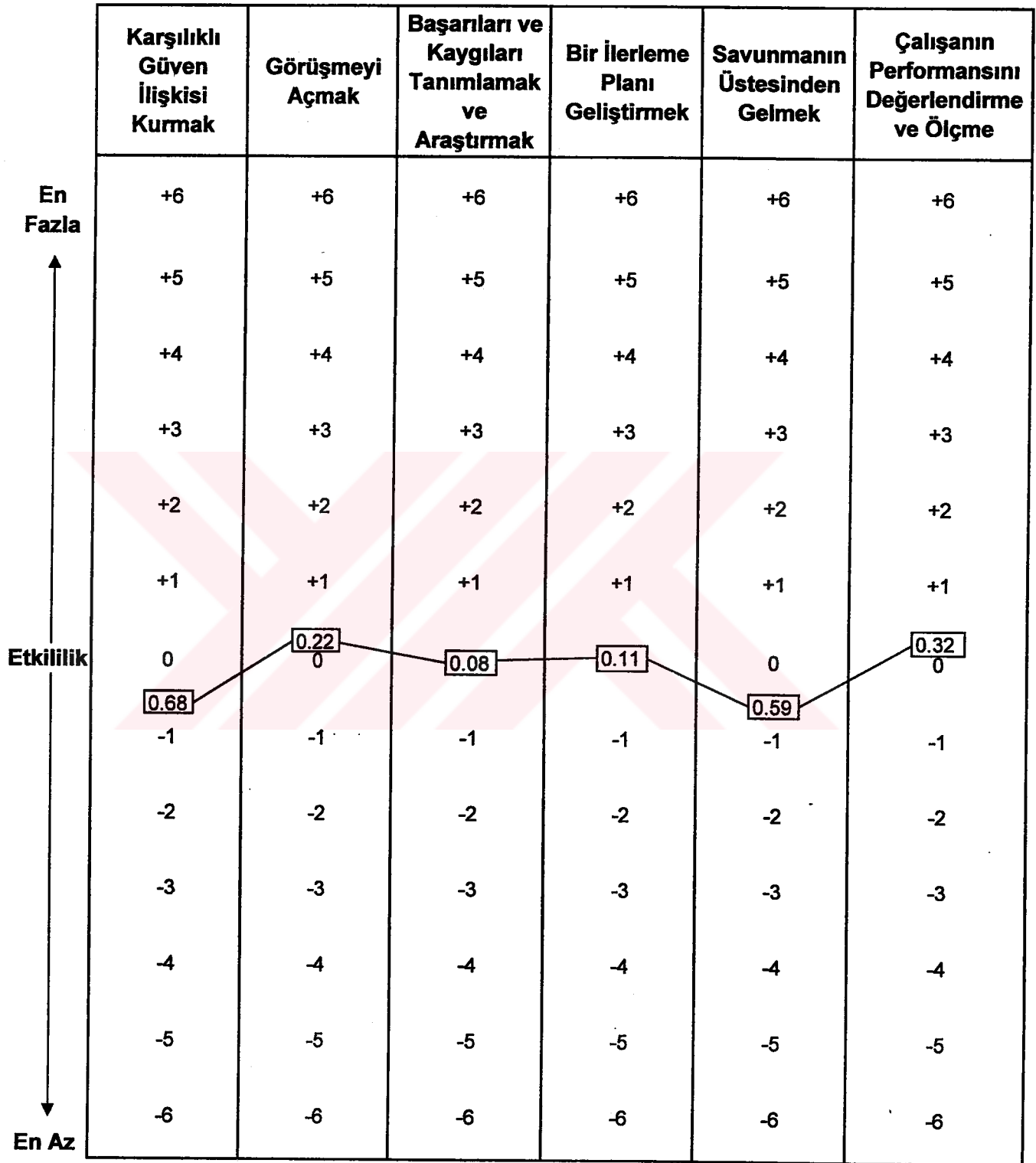
Şekil 4.8 Çalışanın Bağlı Olduğu Departman Şeflerinin, Toplam 30 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili



Şekil 4.9 Performans Değerlendirmede Tecrübeli 67 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili



Şekil 4.10 Organizasyondaki Deneyimi 10 Yıl veya Daha Fazla Olan 22 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili



Şekil 4.11 Yüksek Öğrenim Gören Toplam 62 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, kuruluşların hedeflerini gerçekleştirmek ve çalışanların performanslarını geliştirmek üzere, verimli performans değerlendirme görüşmeleri yapmak için, yöneticilerin, şeflerin, denetçilerin ve araştırmacıların tavsiyelerde bulunabilmesi üzere güvenilir bir bilgi birikimi oluşturmaktır. Yöneticiler performans değerlendirme görüşmelerini yürütürken başarılı mıdır?, Başarılı ise bunun ölçüsü nedir?, Yöneticiler performans değerlendirme ile astlarının gelişimine katkıda bulunabilir mi ve ne kadar bulunabilir? Performans değerlendirmede geri bildirimin önemi nedir? Bunlar ve benzeri sorular halen sosyal bilimcilerin araştırdığı konulardır.

Yöneticilerin performans değerlendirme görüşmeleri yaparken kişisel özellikleri ve ruh hallerine göre hata yapma olasılıkları her zaman mevcuttur. Sübjektif yargılarda bulunan yöneticiler, kişisel, örgütsel, eğitim, çevre gibi faktörlerin etkisi altında kalmakta ve astının performansını değerlendirirken hatalar yapmaktadır. Yöneticilerin sorumluluğu sadece performans değerlendirme formunu doldurmak değil, çalışanın gelişimine katkıda bulunmak, çalışanla doğru ve açık iletişim kurabilmek, güven ortamı oluşturmak ve çalışanın başarılarını ve eksikliklerini tam ve doğru bilgilerle ortaya çıkararak, çalışanla bunları tartışabilmektir.

Performans değerlendirme sisteminin ayrılmaz bir parçası performans değerlendirme görüşmesidir. Görüşme prosesi; amaçlarla yönetim sistemlerinin ana parçalarından biri olduğu kadar, astların gelişimi için önemli bir mekanizmadır. Performans değerlendirme görüşmelerinin, astların iş performansında pozitif gelişmeler üretmede neden başarısız olduğunun temel nedenlerinden biri, görüşmenin kendisini yönetmede yönetsel beceri eksikliğidir. Başarılı performans görüşmelerinin nasıl idare edileceği ile ilgili, yöneticileri eğitmek için metotlar geliştirmeye artan bir ihtiyaç duyulmaktadır.

Bunları yapabilmek için yöneticilerin eğitime ve şirketleri ile kendilerine uygun performans değerlendirme modellerine ihtiyaçları vardır. Bu düşünceden hareket ederek tez çalışmasına konu olan çalışmaya başlanmıştır.

Yöneticiler, tarafsız çözümler oluşturabilmeleri için tarafsız bir ruh durumuna sahip olmalıdır. Yöneticiler, performans değerlendirme metodunun mesleki standartlara uygun olmasını ve tutumlu, yeterli ve etkili olmasını sağlamalıdır. Geçerli dönem için genel alanlar ve ilgilenecek noktaları düzenlemelidir. Uygun değerlendirmeleri, yardımcılarına tavsiye eder ve önerilen değerlendirmelerin kontrolünün kuruluşun kontrolü altında olmasını, istenen zaman dilimi içinde teslim edilmesini, değerlendirmeler için yeterli, nitelikli kaynakların mevcut olmasını sağlar. Durumlarla ilgili sonuç, bulgu ve iddiaların desteklenmesi için yeterli ve uygun kanıtların toplanmasını sağlar.

Yeni stratejiler, amaçları geliştirmek, yeni yöntemler kullanmak değerlendirmenin temel değerlerini tanımlamayı gerektirir. Sadece tek bir duruma göre değerlendirme yapılamaz. Değişik değerlendirme stratejilerinin bir kombinasyonu göz önüne alınarak değerlendirme çok yönlü olarak yapılmalıdır.

Yönetici, astlarından gelecek dönem için, oldukça spesifik performans hedeflerini geliştirmede, birlikte çalışılmasını istemeli; astına, onun başarmasını umduğu sonuçların açık bir anlatımını vermeli, performans değerlendirme görüşmesi sırasında kendi ve astın, işinin majör sorumlulukları üzerinde anlaşıldığından emin olmalı, performans değerlendirme görüşmesi başında, toplantının amacını açık ve kısa, özlü olarak ifade etmeli, performans değerlendirme görüşmesi sırasında, ihtiyaç duyulan gelişmeleri tartışmadan önce, iyi noktaları vurgulayarak, oldukça destekleyici olmalıdır.

Bu çalışma; Çukurova bölgesinde bulunan sanayi kuruluşlarında yönetici olarak çalışanların, kendilerine bağlı astlarının performanslarını değerlendirirken değerlendirme görüşmelerinde ne kadar yetkin olabildiklerini ortaya koyabilmek, yöneticilerin eğitimleri, tecrübeleri, organizasyondaki deneyimleri gibi özellikleri ile organizasyonun çalışan sayısının performans değerlendirme görüşmelerini yürütmedeki etkileri ve yöneticilerin başarısız yönlerini göstermek suretiyle

öneriler üretmek, dolayısıyla daha yapıcı bir organizasyon ortamı oluşturmak amacıyla yapılmıştır. Buna göre; performans değerlendirme görüşmelerini yürütmek üzere yöneticilere bir performans değerlendirme görüşmesi modeli önerilmiştir. Bu şekilde, sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren organizasyonlar yapmış olduğumuz değerlendirmeler ile kendi durumlarını analiz edebilirler.

Yöneticilere performans değerlendirme görüşmelerini daha verimli yönetmek için 6 aylık bir eğitim programı verme imkanı bulunamadığından, verilecek 6 aylık eğitimden sonra, yeniden yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerini yürütme yetkinliklerini ölçmek üzere ileride bir araştırma yapmak uygun olacaktır.

Çalışmaya konu olan örgütlerin ve yöneticilerin mevcut durumları anket, yöneticilerle yapılan mülakatlar, e-posta ve telefon görüşmeleri ve bunların analizleri yoluyla elde edilmiştir. Toplanan veriler ve beklenen durum ortaya konmuş ve önerilen model ile yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerindeki yetkinlikleri test edilmiştir.

Bu çalışma yöneticilerin, çalışanın performansını tam ve doğru olarak değerlendirme ve ölçmede yeterince başarılı olamadıkları, çalışanlarına performanslarını geliştirmek için yeterli önerilerde bulunamadıkları, yöneticilerin astlarıyla yeterli bir karşılıklı güven ilişkisi kuramadıkları, yöneticilerin çalışanların başarılarını ve problemleri yönlerini tanımlama ve araştırmada genelde başarısız oldukları, yöneticilerin geri-bildirimde bulundukları astlarının savunmasını çoğu zaman bertaraf edemedikleri, yöneticilerin, çalışanları ile yaptıkları değerlendirme görüşmelerinde; görüşme gündemini oluşturmakta ve çalışanı performansıyla ilgili konuşmaya teşvik etmede yetersiz oldukları, yöneticilerin performans değerlendirme görüşmeleri yaparken çalışanların performanslarının zayıf yönlerini geliştirmek, kuvvetli yönlerini de motive etmek üzere gerçekçi ve tam bir ilerleme planı ortaya çıkaramadıkları varsayımlarında amacına ulaşmış ve söz konusu varsayımlar çalışma ile desteklenmiştir.

Olumlu organizasyon kültürüne sahip şirket yöneticilerinin, daha verimli performans değerlendirme görüşmesi yaptıkları, kıdemli yöneticilerin işlerinde daha deneyimli olmaları ve organizasyon politikalarını benimsemiş olmalarından dolayı performans değerlendirme görüşmelerini daha rahatlıkla yönetebildikleri, çalışanlarına performansı ile ilgili yeterli geri bildirimde bulunan yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede daha başarılı oldukları, çalışan sayılarının fazla olduğu büyük şirketlerde daha düzenli ve yerleşmiş, değişime ve gelişime açık performans değerlendirme yönetimi olduğundan, yöneticilerinin performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede daha etkin oldukları, çalışanın bağlı olduğu departman şefi veya yöneticisinin, çalışanın doğrudan bağlı olmadığı diğer yönetici veya İnsan Kaynakları müdürlerinden daha etkin olarak çalışanın performansını değerlendirme görüşmesini yürüttükleri, performans değerlendirmede tecrübeli olan yöneticilerin daha etkin performans değerlendirme görüşmesi yürüttükleri, yönetici olarak uzun yıllar çalışan bireylerin performans değerlendirme görüşmesini verimli olarak yürütebildikleri, organizasyonda uzun süredir hizmet gören yöneticilerin daha etkin performans değerlendirme görüşmesi yürüttükleri, eğitilmiş yöneticilerin eğitimsiz yöneticilerden daha fazla performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede başarılı oldukları, çalışanlarından yeterli veya fazla derecede yararlanabildiklerini düşünen yöneticilerin, performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede daha ılımlı ve geliştirici olduklarından, diğer yöneticilerden daha başarılı oldukları varsayımları ise, çalışma sonuçları ile desteklenememiştir.

Özetle; bu çalışmada bölgemizdeki yöneticilerin mevcut durumları incelenerek, performans değerlendirme görüşmelerini yürütmedeki yetkinlikleri analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar, tespitler ve değerlendirmelerle ilgili öneriler aşağıda sunulmuştur:

1. Bölgemizde yöneticiler astlarının performansını değerlendirmek için yeteri kadar yetkin değildir. Organizasyonların yönetici eğitim programları ile şirkete ve bireye uygun sistemler geliştirilmelidir.

Yöneticiler insan kaynağının yönetiminde sorumluluk duymalı ve yılda bir kez değil her gün, personel ve iş sorunlarına eğilmelidir. Çalışma için başvuru alan bazı organizasyonlar katılımı reddetmiştir veya önemsememiştir. Bu durum, iş dünyasında performans değerlendirmenin artan önemine rağmen, Çukurova bölgesinde yeterince tanınmadığını ve eğitime hak ettiği önemin verilmediğini düşündürmektedir.

2. Organizasyonun yaratmış olduğu kültür, çalışma ortamının her kademesinde kendini gösterir. Organizasyon kültürünün çok iyi ve çok kötü örnekleriyle karşılaşmıştır. Karşılaşılan büyük farka yönetim tarzları ve kurumsal olma neden olmaktadır. Kıdemli yöneticiler organizasyonun kültürüne daha olumlu yaklaşmakta ve çalışanların performanslarını değerlendirirken bu kültürden daha fazla etkilenmektedir. Daha genç yöneticiler bu kültürden daha az etkilenmektedir. Bu farkların incelenmesi için iletişim kanalları gözden geçirilmelidir. Organizasyon kültürü için olumlu düşünen yöneticilerin ve organizasyondaki deneyimleri fazla olan yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede daha başarılı olacağı öngörülmüşse de, araştırma sonucunda bu tip yöneticilerin başarısız olduğu görülmüştür. Organizasyon kültürü ve toplumsal kültür performans değerlendirmelerini önemli ölçüde etkilemektedir. Kültürün ve çevrenin performans değerlendirmelerine etkileri ile yöneticilerin performans değerlendirmelerini algılama farklılıkları araştırılması gereken konulardandır.
3. Yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerinde çalışanların başarılı ve zayıf yönlerini araştırmada yeterince başarılı olamadığı varsayımı desteklenmiştir. Yöneticiler, yalnızca kısa vadeli sonuçların ve geçmişte yapılan hataların incelemesi ile yetinmemeli, geleceğe yönelik hedef ve amaçlar ile personel eğitimi üzerinde dikkatle durmalıdır. Yöneticiler çalışanın gelişimini araştırma ve çözüm önerileri bulmada yeterli dikkat ve özeni göstermelidir.

4. Kıdemli yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerini daha rahatlıkla yönettiği varsayımı desteklenememiştir. Yöneticilerin başarısız olma nedenleri arasında yöneticilere etki eden faktörler incelenmelidir.
5. Yöneticilerin, çalışanları ile yaptıkları değerlendirme görüşmelerinde; görüşme gündemini oluşturmakta ve çalışanı performansı ile ilgili konuşmaya teşvik etmede yetersiz oldukları varsayımı desteklenmiştir. Yöneticiler, astların performansını değerlendirmeden önce, performans değerlendirme için neyi esas alacaklarını, hangi temeller üzerinde değerlendirme yapacaklarını dönem başında çalışanlarına açıklamalı ve bu taahhütlerinden dönmemelidir.
6. Yöneticiler performans değerlendirme görüşmeleri öncesi ve sonrasında çalışanlara yeterli güven duygusu verememektedir. Bu varsayım da araştırma ile desteklenmiştir. Yöneticiler çalışanlarına güven aşılmalı, bu güveni sadece performans değerlendirme aşamasında değil dönemin her anında verebilmelidir. Bu da yöneticinin, çalışanın performansını sürekli takip etmesini, notlar almasını ve çözüm önerileri üretmesini gerektirir. Ayrıca yönetici çalışanı destekleyici olmalı ve kendi ile ilgili bilgileri de çalışanı yönlendirmek ve özendirmek maksadıyla verebilmelidir.
7. Çalışanlarına performansı ile ilgili yeterli geri bildirimde bulunan yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerini yürütmekte daha başarılı olduğu varsayımı desteklenememiştir. Yöneticiler performans değerlendirdikten sonra astlarına yeterli geri bildirimde bulunmamaktadır. Bu da çalışanların motivasyonlarını, hata yapma olasılıklarını, güven ihtiyaçlarını ve performanslarını geliştirmelerini etkilemektedir. Yöneticilerin yeterli ve doğru geri-bildirimde bulunmaları, bunun için çalışanlarını küçük düşürme, diğer departmanlarda çalışanlardan daha düşük ücret almalarına neden olma gibi endişelerinin bertaraf edilmesi gerekmektedir.

8. Yöneticilerin çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına karşı savunmalarının üstesinden nasıl gelinebileceğini bilemedikleri varsayımı desteklenmiştir. Genellikle, çalışanlarla yüzleşmekten çekindikleri için olumsuz değerlendirme yapamamaktadırlar. Bu da çalışanın gelişimine zarar vermektedir. Yöneticiler, çalışanlarının geri bildirimden sonra yaptıkları savunmayı karşılayamamaktadır. Bunun için yöneticilere sunulan modelde olduğu şekilde tekrar çalışanların başarılarını ve kaygılarını araştırma durumuna geri dönmeleri ve çalışanları sonuçlara ikna ederek motivasyonlarına olumlu katkıda bulunmaları gerekmektedir. Yönetici savunmayı görüşme sırasında ne zaman oluşursa oluşsun tanımalı ve üstesinden gelmeye hazır olmalıdır. Bunun için yönetici empatik olmalı, konuyu başka türlü ifade edebilmeli ve konuyu değiştirebilmelidir. Savunma tepkilerini karşılamak için yöneticilere gerekli eğitim sağlanmalıdır. Yöneticilerin neden bu basamakta başarısız olduklarının nedenlerinin ayrı bir araştırmayla incelenmesi gerekmektedir.
9. Yöneticiler, çalışanlarla uygun zamanlarda, amaç ve hedeflerin tespiti, standartların tanımlanması ve iş başarımlı düzeylerinin geliştirilmesi konusunda içtenlikli dürüst ilişkiler kurmalıdır. Bölgemizde bulunan sanayi kuruluşlarında performans değerlendirme için belirli kriterler mevcut değildir. Organizasyonların performans değerlendirme politikaları büyük farklılıklar göstermektedir. Bir yöneticinin, işyerinde farklı düzeylerde çalışanlardan beklentileri farklı olacağı göz önüne alındığında, işyerindeki bütün düzeylere uygun gelen standart bir uygulama olup olamayacağı araştırılmalıdır.
10. Yöneticiler performans değerlendirmeye gereken önemi vermemekte ve rutin bir iş olarak görmektedir. Yöneticilere gerekli eğitimin uzmanlarca verilmesi ve şirketlere olacak katkının yöneticilere gösterilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin, çalışanın performansını doğru ve tam olarak değerlendirme ve ölçmede yeterince başarılı olmadıkları varsayımı desteklenmiştir.

11. Yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerini yaparken çalışanların performanslarının zayıf yönlerini geliştirmek, kuvvetli yönlerini de motive etmek üzere gerçekçi ve tam bir ilerleme planı ortaya koyamadıkları varsayımı desteklenmiştir. Yöneticiler çalışanın gelişme fikirlerini tanınmasına yardım etmeli, ancak tüm önerileri de vermemelidir. Yönetici çalışanın önerisine tepki vererek, onun yararlarını ve çekincelerini tartışmalı ve çalışandan ek öneriler istemelidir. Ayrıca, yönetici çalışanın gelişme önerilerinin çekincelerine olduğu kadar yararlarına da baktığından emin olmalıdır. Yöneticiler, çalışanlara kendi görevlerinin planlaması konusunda giderek artan ölçüde sorumluluklar yüklemelidir.
12. Büyük şirketlerin yöneticilerinin performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede daha etkin oldukları varsayımı desteklenmemiştir. Organizasyonlar ve yöneticiler arasındaki farkların ve yöneticilerin kıdem, eğitim gibi özelliklerinin bu hususa katkısı incelenmelidir.
13. Çalışanın doğrudan bağlı olduğu şef veya yöneticisinin performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede daha etkin olduğu varsayımı desteklenememiştir. Burada organizasyon kültürü, yöneticinin eğitimi, kıdemi gibi hususlar da dikkate alınmalıdır. Yöneticiler, çalışanlarına farklı davranmamalı, objektif ve doğru bilgiye dayalı kararlar verebilmeli ve bu kararları astlarıyla tartışabilmelidir. Her düzeydeki yönetici, kendilerine bağlı personelin iş başarımlarını düzeylerini sübjektif olarak değerlendirmekten kaçınmalıdır.
14. Performans değerlendirmede tecrübeli olduklarını ifade eden ve uzun yıllar yöneticilik yapan yöneticilerin daha etkin performans değerlendirme görüşmeleri yürüttükleri varsayımları desteklenememiştir. Bu sonucun nedenlerinin araştırılması uygun olacaktır.
15. Eğitilmiş yöneticilerin eğitimsiz yöneticilerden daha fazla performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede başarılı olduğu varsayımı da desteklenememiştir. Burada da ne tür bir eğitim aldıkları ve eğitimin seviyesi, ayrıca yöneticilere etki eden diğer hususlar incelenmelidir.

16. Çalışanlarından yeterli veya fazla derecede yararlanabildiklerini düşünen yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerini yürütmeye başarılı olacakları varsayımı da desteklenememiştir. Bu sonucun nedenlerinin diğer faktörlerle birlikte ele alınarak araştırılması uygun olacaktır.
17. Yöneticiler, iş başarımını geliştirme sürecini yönetebilecek yönetim becerisi göstermelidirler. Bir firmada kullanılan iyi tasarlanmış bir performans değerlendirme uygulamasının hiçbir değişiklik yapılmadan başka bir firmaya uyarlanması sorunlara yol açabilmektedir. Firmaların kadro ve iş farklılıkları son derece önemlidir. Yöneticiler uygulamada kendi ayrıntılarını oluşturmak durumunda kalacaklardır. Firmaların performans değerlendirme uygulamaları arasındaki farkların incelenmesi ileri araştırma gerektirmektedir.
18. İnsanın başarısını görmesi, gelecekte aynı tür başarıyı elde etmesi için güdülenmesine yol açmaktadır. Bu yüzden, çalışanla görüşme sırasında onun başarılarını ön plana almak, performansın eksik yönlerini yapıcı bir biçimde tartışmak gerekmektedir.
19. Değerleme görüşmesi çalışanın kendine eskisinden daha yüksek hedefler göstermesine yardımcı olmalıdır. Çalışan kendi hedeflerini kendisi tespit ettiğinde, performansıyla bu hedeflere ulaşip ulaşamadığını değerleyebilmektedir.

KAYNAKÇA

- AKAL, Zühal (1995), "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri" Ankara, *Verimlilik Dergisi*, MPM, özel sayı yayını
- AKAL, Zühal (2003), "Performans Kavramları ve Performans Yönetimi", MPM *Verimlilik Dergisi*, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurumu, Ankara <http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans-yonetimi/performans-yonetimi.htm>, ziyaret tarihi: 28.10.2003
- AKIN, Adnan (2002), "İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)", *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, cilt 3, sayı 1, Sivas
- AKTAN, C.Can (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, İnsan Mühendisliği*, İstanbul TUGİAD Yayını, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm> ziyaret tarihi: 28.10.2003, 20.11.2003
- ALTINTAŞ, Nilsen (2003), "İnsan Kaynakları Sistemleri İle Kuruluşun Finansal Performansının Artırılması", <http://www.finanskulup.org.tr/etkinlikler/030522.htm>, ziyaret tarihi: 20.10.2003
- AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION (1998), "Yöneticilere Özel Etkili Mülakat Teknikleri", Çev:Turgut Akar, *Kariyer Dünyası Dergisi Eki*, İstanbul, <http://www.mcozden.com/bky-06.htm>, ziyaret tarihi: 28.10.2003
- ANDERSEN, Arthur (2000), *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, İstanbul Sanayi Odası Yayınları
- ARSLAN, Akın (2003), "Performans Değerlendirme", <http://www.stratejiyonetim.com/akinarslan3.htm>, ziyaret tarihi: 03.12.2003
- ATAAY, İsmail Durak, (1985), *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri* İ.Ü:İşletme Fakültesi Yayını, 1.cilt No:166
- AYDIN, Mustafa (1998), *Eğitim Yönetimi*, Ankara Hatipoğlu Yayınları

- BALTAŞ, Zuhâl (2002), "Yöneticinin Performans Değerlendirme Yetkinlikleri" *Performans Yönetimi Kaynak Dergisi* Ekim-Aralık 2002, sayı:12, <http://www.kaynak%20dergisi.htm>, ziyaret tarihi: 14.11.2003, 12.12.2003
- BARCLAY, R. & KAYE, S. (2000), "*Knowledge Management and Intelligence Functions*" in *Millenium Intelligence*, J.Miller ed., CyberAge Books, New York
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBodyID=19> ziyaret tarihi: 21.10.2003
- BARUTÇUGİL, İsmet (2003), "Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları" <http://www.insankaynaklari.com/new%20Page%201.htm>, ziyaret tarihi: 12.12.2003
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1985), *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:139, Birinci Basım, Ankara
- BAYAR, Başak (2002), "Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç", <http://www.insankaynaklari.com.htm>, ziyaret tarihi: 12.12.2003, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=17>, ziyaret tarihi: 21.10.2003
- BAYKAL, Adnan Nur (1999), *Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları*, Sistem Yayıncılık:200, Geliştiren Kitaplar Dizisi, İstanbul
- BEATH, G. MC. RANDS, D.N (1973), *Wage Administration* Mc Graw Hill Books Com., New York
- BOLTON, Trevor (1997), *Human Resource Management: An Introduction*, Massachusetts, Blackwell Publishers
- BRATTON, David A. (2003), "Taking on the Competition with Core Competencies", <http://www.hrinfo.com/hrarticles/dbratton/competencies.html>, ziyaret tarihi: 06.11.2003
- BRENNAN, Charles W. (1963), *Wage Administration Plans, Practices and Principles*, Richard D. Irwin Inc., Rev. Ed.
- BYHAM, W.C. (1975), *The Use of Assessment Center in Management Development*, Mc Graw Hill Book Co., London

- CAN, Halil (1999), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı Ankara
- CANMAN, A.Doğan (1993), "Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi" *T.O.D.A.İ. Yayınları*, Yayın No: 252, Ankara
- CANMAN, A.Doğan (1995), "Çağdaş Personel Yönetimi", *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Dergisi*, Ankara
- CEM, Cemil (1977), "İşgören Değerlemesi", *Sevk ve Idare Dergisi*, Sayı:107, Temmuz 1977, Ankara
- CLC, Corporate Leadership Council (1997), "The Next Generation: Accelerating the Development of Rising Leaders", <http://www.corporateleadershipcouncil.com>, ziyaret tarihi: 21.10.2003
- COHEN, Stephen (1980), "The Assessment Center Debate", *Personnel Journal*, Vol.59, No:12, December 1980, New York
- COLE, G.A. (1993), *Management Theory and Practice* 4 th. Edition, DP, Publications Ltd., Aldine Place, London
- COLWIN, CA, (1970), *Mathematical Exercise in Salaried Performance Evaluation Theory*, Derleyenler: Greenlaw, P.S., Smith, R.D., Personel Management: A Management Science Approach, International Text Book Co. Pennsylvania
- COOKE, Rhonda, (1987), *Employees: Handle With Care*, Credit Union Management (CUM)
- CORROL, Stephen ve TOSI, Henry (1973), *Management by Objectives; Applications and Research*, Mc Millan Company, N.Y.
- ÇELEBİ, Nursen (1987), "Başarılı Yöneticilik ve Liderlik", Üniversite-Sanayi İşbirliği Yayınları No:1 Ç.Ü.İ.İ.B.F.-Adana Çimento Sanayi T.A.Ş., *İşletmelerde Yönetici Geliştirme Konferansları*, Adana
- ÇÖRTELEKOĞLU, Tuğba (2003), "Yetkinlikler", <http://www.insankaynaklari.com> ziyaret tarihi: 06.11.2003, 30.12.2003
- DEVRIES, D.L., et al. (1986), *Performance Appraisal On The Line The Center For Creative Leadership*, Greensboro
- DESSLER, Gary (1997), *Human Resource Management*, Prentice-Hall, New Jersey

- DİNÇER, Ömer (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, genişletilmiş ve yenilenmiş 5.Baskı, Yayın No:659, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- DRUCKER, Peter F. (1967), *The Practice of Management*, Heinemann Book, London
- DRUCKER, Peter F. (1996), *Yeni Gerçekler, Devlet ve Politika Alanında Ekonomi Bilimi ve İş Dünyasında Toplumda ve Dünya Görüşünde*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 5. Baskı, Genel Yayın No:315 Tisamat Basım Sanayi, Ankara
- DRUCKER, Peter F. (1996), *Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 4. Baskı, Genel Yayın No:327 Çeviren:Fikret Üçcan, Ajans Türk Matbaacılık Sanayi, Ankara
- EGGERT, Max (1999), *Kusursuz İş Görüşmesi*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul
- ELMER H. Burack; SMITH Robert (1977), *Personnel Management-A Human Resource Systems Approach*, West Publishing Co.U.S.A
- ERDOĞAN, İlhan (1987), *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3464, İşletme Fakültesi Yayın No:188, İşletme İktisat Enstitüsü Yayın No: 89, İstanbul
- ERDOĞAN, İlhan (1997), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:272, 2.Baskı, İstanbul
- EVENDEEN, Robin and ANDERSON, Gordon (1993), *Making The Most of People*, Addison Wesley, New York
- FINDIKÇI, İlhami (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- FINNIGAN, John (1997), *Doğru İşe Doğru Eleman*, Bireysel Yatırım Dizisi:1, 2.Baskı, Çeviren:Mehmet Kılıç, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul
- FLIPPO, Edwin B.(1980), *Personnel Management*, Mc Graw Hill Book Comp Fifth Ed. New York
- GERARD, Egan, (1995), "Performans Zirvesine Giden Yol", *People Management* Vol.1, issues 10, p34, 3p, 2c dergisi
<http://www.insankaynaklari.com.htm> ziyaret tarihi: 12.12.2003

- GÖNENLİ, Ülkü (1977), *Başarı Değerlemede Klasik ve Modern Yöntemler ve Bir Örnek Olay*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul
- GREENE, R. (1999), "The Impact of Occupational Culture on Rewards Strategies", *ACA Journal*, 3Q, London
- GRENGARD, Samuel (2001), "Make Smarter Decisions: Know What Employees Can Do", <http://www.workforce.com>, ziyaret tarihi: 06.11.2003
- HAYNES, Marion E. (1978), "Developing An Appraisal Program", *Personnel Journal*, vol.57 No.2
- HEATHFIELD, Susan M. (2001), "The Great Debates About 360 Degree Feedback", <http://www.about.com>, ziyaret tarihi: 21.10.2003
- HEATHFIELD, Susan M. (2001), "360 Degree Feedback: The Good, The Bad and The Ugly", <http://www.about.com>, ziyaret tarihi: 21.10.2003
- HEATHFIELD, Susan M. (2002), "HR Tools: Performance Management Process Checklist", <http://www.hr.com>, ziyaret tarihi: 21.10.2003
- HEDGES, Richard M., (1980) *Modern Human Relations*, The Dryden Pres., Hinsdale, Illinois
- HELLRIEGEL, Don, WOODMAN, R.W., SLOCUM, John W. (1996), *Organizational Behavioral*, West P, New York
- HUMBLE, John (1967), *Improving Business Results*, Mc Graw Hill Book, New York
- IRIZORRY, Lisa (2002), "Hey Coach! I Need A Game Plan", <http://www.irizorriedger990125htm>, ziyaret tarihi: 08.10.2003
- İPBÜKEN, Yalçın (2000), "Değer Yaratan İnsan Kaynakları i.d.e.a Görüşü", *İnsan Kaynakları Konferansı Bildirileri*, Ankara
- KAPTAN, Zeynep (2001), "Performans Değerlendirme ve Motivasyon", <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=253>, ziyaret tarihi: 01.08.2003
- KAYNAK, Tuğray (1995), *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, 2. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:235, İstanbul

- KELLOG, S. Marion (1965), *What To Do About Performance Appraisal* American Management Ass. New York, Fifth Printing, The Haddon Craftsman Inc.
- KINLAW, Dennis C. (1997), *Coaching For Commitment, Managerial Strategies For Obtaining Superior Performance*, Pfeiffer Co., Toronto
- KOÇEL, Tamer (1993), *İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 4.Baskı, Yayın No=405, İstanbul
- KOEBELIN, Genene (1999), "Is Your Organization Ready for 360 Degree Feedback?", Spring 1999, *Suffolk University Publications*
- LANDY, Frank J. & FARR, James, L.(1983), *The Measurement Of Work Performance*, Acedemic Press, London
- LATHAM, G.P.; (1988), "Human Resource Training And Development", *Annual Rewiev of Psychology.*, U.S.A
- LOPEZ, F.M. (1968), *Evaluating Employee Performance*, Chicago, Pub. Personel Association
- LORENZ, F.R., NEUMANN, P. (1970), *İşin Doğru Değerlendirilmesi*, Milli Prodüktivite Yayınları:96, Endüstri Şubesi, Ankara
- MATHIS, L. Robert, JACKSON, H. John (1976), *Personnel-Contemporary Perspectives and Applications*, West Publishing Co., U.S.A
- MC CORMICK, J., ERNEST, T.J. (1975), *Industrial Psychology*, 6. Ed. George Allen-Unwin Ltd., London
- MITCHEL, E. ve PETERS, M. (1995), *A Stronger Professional Through Appropriate Teacher Incentives*, Educational Leadership, 21.
- MITCHELL, Donna L.M. ve GREEN, Esther (1996), "Teaching Managers To Appraise Performances", *Nursing Management (NSM)*, U.S.A Vol.27, March
- MOHRMAN, A.M.; RESNICK-WEST, S.M. & LAWLER, E.E. (1989), *Designing Performance Appraisal Systems*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- NAISBITT, John & ABURDENE, Patricia (1990), *Değişen Dünyada 1990'ların On Yeni Hedefi Megatrends 2000 Büyük Yönelimler*, Çeviren:Erdal Güven, Form Yayınları No:7 İstanbul

- NELSON, Debra., QUICK, Champ (1994), *Organizational Behavior*, West Pub., New York
- NICKOLS, Fred, (1997), "Don't Redesign Your Company's Performance Appraisal System, Scrap it" *Corporate University Review*
- ÖZDEMİR, Erkan (2003), "Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi", Uludağ Üniversitesi İİBF. İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Ana Bilim Dalı <http://www.isguc.org> ziyaret tarihi: 17.07.2003
- ÖZDEN, Mehmet Cemil (2003), "Bireysel Yetkinlikler ve İK Süreçleri", <http://www.mczden.com/forum3-12byiks.htm>, ziyaret tarihi: 20.10.2003
- ÖZDEN, Mehmet Cemil (2003), "Görüşme", <http://www.mcozden.com/bky-06.htm>, ziyaret tarihi: 28.10.2003
- ÖZGEN, Hüseyin (1989), "İşletmelerde Organizasyon Ve Yapılan Başlıca Organizasyon Hataları", Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Üniversite-Sanayi İşbirliği Yayınları No=2, Ç.Ü.İİBF İşletme Bölümü Adana Çimento Sanayii T.A.Ş. Ünilever-İş San.ve Tic.Ltd.Şti. *Yönetici Geliştirme-Bildiriler*, Adana
- ÖZGEN, Hüseyin (1989), "Yöneticiliğin Günümüzdeki Anlamı, Nitelikleri ve Karşılaştığı Başlıca Organizasyon Sorunları", Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Üniversite-Sanayi İşbirliği Yayınları No=2, Ç.Ü.İİBF İşletme Bölümü Adana Çimento Sanayii T.A.Ş. Ünilever-İş San.ve Tic.Ltd.Şti. *Yönetici Geliştirme-Bildiriler*, Adana
- ÖZGEN, Hüseyin (1989), "Yönetimde Bilimsel Karar Verme ve Teknikleri", Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Üniversite-Sanayi İşbirliği Yayınları No=2, Ç.Ü.İİBF İşletme Bölümü Adana Çimento Sanayii T.A.Ş. Ünilever-İş San.ve Tic.Ltd.Şti. *Yönetici Geliştirme-Bildiriler*, Adana
- ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim, YALÇIN, Azmi (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Yeni Güven Matbaası, Adana
- ÖZTÜRK, Azim (1998), *Küreselleşen Dünyada Yöneticilik*, Adana Nobel Kitabevi, Adana

- ÖZTÜRK, Ümit (2003), "Performans Değerlendirme", <http://www.ugurzel.com/Makaleler/makaleler/performans-degerlendirme.htm>, ziyaret tarihi: 06.08.2003
- PACKARD, L. Russell (1972), "What Supervisors Need to Known About Merit Rating", *Supervision* Vol.14, U.S.A
- PALMER, Margaret J. (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayıncılık, İstanbul <http://ilim2000.tripod.com/kitaplar/Bireysel-yonetim/performans-degerlendirmeleri.htm>, ziyaret tarihi: 25.10.2003
- PALMER, Margaret J. (2003), "Performans Değerlendirmeleri", <http://akinol.8m.com/kitap/66.htm>, ziyaret tarihi: 26.10.2003
- PALMER, Margaret J. ve KENNETH T. Winters, (1993), *İnsan Kaynakları* (Çeviren:Doğan Şahiner), Reprosal Matbaası, İstanbul
- PHILLIPS, R.Kenneth (1987), *Performance Appraisal Skills Inventory Form A*, HRDQ., Organization Design and Development Inc.
- PHILLIPS, R.Kenneth (1987), "Red Flags in Performance Appraisal Training and Development" *Journal*, U.S.A
- PHILLIPS, R.Kenneth (1990-1992), *Performance Appraisal Skills Inventory*, HRDQ., Organization Design and Development Inc.
- PHILLIPS, R.Kenneth (2002), "Performance Management:What Is It, Anyway?" <http://www.hr.com>, ziyaret tarihi: 21.10.2003
- PORTER, L.W., LAWLER, E.E., & HACKMAN, J.R., (1975), *Behaviour in Organizations*. NY, McGraw Hill
- PROKOPENKO, Joseph (1992), "Verimlilik Yönetimi", *Verimlilik Dergisi*, Ankara MPM Yayınları: 476
- RACKHAM, N. & MORGAN, T. (1977), *Behaviour Analysis in Training*, NY: McGraw Hill
- ROBBINS, Stephen (1997), *Managing Today*, Prentice-Hall, New Jersey
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa

- SALİHOĞLU, Enver .(2002), "Performans Denetimi" <http://www.icisleri.gov.tr/yayinlar/inceleme-arastirma/performans-denetimi-2.htm>, ziyaret tarihi: 14.8.003
- SCHICK, Melvin E, (1980), "The Refined Performance Evaluation Monitoring System", *Personnel Journal*, U.S.A
- SCHNEIER, Craig Eric, GEIS, Arthur, and A. WERT, Joseph (1987), "Organizational Dynamics" Sibson and Company, Inc. Princeton NJ, Burlington, MA, *Personnel Journal*
- SCHULER, Randall S., JACKSON, Susan E. (1996), *Human Resource Management (Positioning For The 21st Century)*, Sixth edition, West Publishing Company
- SHRM Research (2002) "Global Leadership Survey": *SHRM Global Forum* 2002, <http://www.shrm.org> ziyaret tarihi: 12.10.2003
- ¹ SHRM Research (2003) "Development and Identification of Leaders": *A Report From The SHRM Survey Program, Global Leadership Program*, <http://www.shrm.org> ziyaret tarihi: 20.10.2003
- SIBSON, E.B (1991), *İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılması*, Çeviren: Sinan Artan ve İnci Artan, Bilim Teknik Yayınları, İstanbul
- SIMPSON, Suzanne (2003), "Competency-based Human Resource Management: Planning for Success", <http://www.hrmcanada.com>, ziyaret tarihi: 06.11.2003
- STRAUSS, G., SAYLES L.R. (1960), *Personnel The Human Problems of Management*, Printice Hall Co. N.J.
- SÜMER, Canan (2001), "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım I. II. Ve III. Bölüm", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp BodyID=987, 240, 237> ziyaret tarihi: 21.10.2003
- ŞENOL, Gökhan (2003), "İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş", Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, <http://www.isguc-org.htm>, ziyaret tarihi: 03.12.2003

- TAŞTAN, Seçil (2003), "Performans Değerlendirmesinde Planlama ve Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması" <http://www.insankaynaklari.gokceada.com./proje 2.html>, ziyaret tarihi: 25.10.2003
- TİMUR, Hikmet (1983), "Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği", *T.O.D.A.I. Dergisi*, Cilt 16, sayı: 3, Ankara
- TOSUN, Kemal (1990), *İşletme Yönetimi Genel Esaslar*, Birinci Cilt, 5. Baskı, İşletme Fakültesi Yayın No:226, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:120, İstanbul
- TURGUT, Fuat, (1995), *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları*, Saydam Matbaacılık, Ankara
- ÜNAL, Mehmet (2003), "Performans Yönetim Sistemi Her Derde Deva mı?", <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp> PRI=236 & SAYI=12, ziyaret tarihi: 07.08.2003
- VINCOLA, Ann ve MOBLEY, Nancy (2003), "Linking Competencies and Work/Life Programs is the Key to Gaining a Competitive Edge", <http://www.refresh.com>, ziyaret tarihi: 06.11.2003
- WALDROP, James, TIMOTY, Butler (1998), "Teknik Direktör Olarak Yönetici", *Power Özel Ek*, Ocak, İstanbul
- WALKER, James W. (1992), *Human Resource Strategy*, Mc Graw Hill, New York
- WAYNE, Cascio W. (1996), *Managing Human Resource*, McGraw Hill, New York
- WENDELL, L. French, (1994), *Human Resources Management*, 3. Edition, Boston, Houghton Mifflin Comp., <http://www.lsguc.org> ziyaret tarihi: 17.07.2003
- WIMBISCUS, James, J. (1995), "A Classification and Description of Human Resource Development Scholars and Invited Reaction: Performance Improvement: A Methodology for Practitioners" *Human Resource Development Quarterly*, v.6, n1
- YILDIRIM, Veysel (2000), *Genel İşletmecilik (I-II)*, Ders Notları, Değişim Yayınları, 1. Basım, Adapazarı

- YODER, Dale; HENEMAN, H.G.; TURNBULL, John; STONE, Harold (1958), *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, McGraw Hill Book Company, New York
- ZALMLER, Damla (2003), "Türkiye'nin Yöneticileri ve Çıtayı Yükseltmek", <http://www.insankaynaklari.com>, ziyaret tarihi: 11.11.2003
- <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp> PRI=242 & SAYI=12, ziyaret tarihi: 14.11.2003, 28.10.2003
- <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp> PRI=240 & SAYI=12, "Performans Yönetiminde Cehennemlik Günahlar", *Kaynak dergisi*, Ekim-Aralık 2002, sayı:12, ziyaret tarihi: 21.10.2003
- <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp> BodyID=238, 2001, "Çalışanların gelişim aracı olarak performans değerlendirme" ziyaret tarihi: 21.10.2003, 11.12.2003
- ¹<http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/argedeg/nitel.html>, 2003, "Niteliksel Değerlendirme Yöntemleri", ziyaret tarihi: 27.10.2003
- <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp> BodyID=222, 2002, "Entelektüel Sermayeyi Etkili Yönetebilmek", ziyaret tarihi: 21.10.2003
- <http://www.insankaynaklari.com> "Liderlik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi", 2003, ziyaret tarihi: 15.10.2003
- <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentPrint.asp> BodyID=11, ziyaret tarihi: 21.10.2003
- <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp> BodyID=16, ziyaret tarihi: 26.10.2003
- <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp> BodyID=236, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri", 2001, ziyaret tarihi: 21.10.2003
- <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp> BodyID=426, ziyaret tarihi: 21.10.2003
- <http://www.insankaynaklari.com.Gibson.htm>, ziyaret tarihi: 21.10.2003
- <http://www.insankaynaklari.com.hrscope.htm>, ziyaret tarihi: 30.12.2003
- <http://www.isguc.org.htm>, ziyaret tarihi: 19.11.2003

<http://www.milliyet.com/2001/12/13/isyasami/is03.html>, 2001, "Performans yönetimi yerleşmeli", ziyaret tarihi: 11.08.2003

<http://www.psikometri.com>, "Ölçme-Değerlendirme-Geliştirme Stratejileri", ziyaret tarihi: 17.04.2003

<http://skgk.beykent.edu.tr/YETKINLIK.htm>, "YETKİNLİK", ziyaret tarihi: 20.10.2003



1



EKLER

EK 1.**Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı FORM A**

Sayın yetkili,

Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yapmakta olduğum yüksek lisansla ilgili olarak; "Etkili Performans Değerlendirme için Gereken Becerilerin Tanımlanması, Ölçülmesi ve Geliştirilmesi Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma" konulu master tezimin hazırlığı kapsamında, güzide kuruluşunuz ile birlikte bölgemizde bulunan özel/devlet sanayi kuruluşlarına gönderilmiş olan ve ekte sunulan "18 performans değerlendirme durumları" konulu anket formunun şahsınız veya bu konuyla ilgili yetkili tarafından değerlendirilerek yanıtların, ekte sunulan pullu zarf içindeki anket cevap formuna işaretlenmesini; ayrıca milliyetiniz, cinsiyetiniz, geçmiş deneyimleriniz, organizasyon kültürünüz için değerlendirmeniz (Olumsuz, Orta, Olumlu, Çok iyi), çalışanlarınızdan memnun olma durumunuz (Çok az, az, yeterli, fazla, çok fazla), öğrenim durumunuz (yüksek öğrenim görüp görmediğiniz) ve mevcut pozisyonunuz (Genel Müdür veya Yardımcıları ile Diğer Müdürler, Şef, İnsan Kaynakları Müdürü), yönetici olarak çalışma süreniz (5 yıldan az, 5-10 yıl arası, 10 yıldan fazla), organizasyondaki deneyiminiz (1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 5-10 yıl arası, 10 yıl veya daha fazla), performans değerlendirmede tecrübeli olup, olmadığınız, çalışanlarınıza performansıyla ilgili geri-bildirim verip, vermeme durumunuz (her zaman, bazen, hiçbir zaman) ile ilgili kişisel bilgilerinizin ve firmanızın çalışan sayısının da eklenerek, anket cevap formunun yine posta adresi yazılı zarfa konularak, şahsıma gönderilmesini takdirle karşılayacağım.

Organizasyonunuzun kültürü (ortamı) için olumlu, olumsuz, orta veya çok iyi şıklarından birini tercih etmeniz ve bildirmeniz halinde organizasyonunuzun kültürünün (ortamının) de siz yöneticilerin çalışmaları üzerinde etkisi incelenebilecektir.

Performansını değerlendirdiğiniz çalışandan tam kapasite yararlanıp, yararlanmadığınız da; çok az, az, yeterli, fazla, çok fazla şıklarından birini tercih ederek belirtmeniz durumunda, bu sonuçlar analiz edilecek ve etkili performans değerlendirme görüşmelerinde değerlendirilecektir. Ayrıca, alışanlarınıza performanslarını değerlendirme ile ilgili geri bildirim verip, vermediğiniz araştırmada incelenmek üzere sorulmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, yönetici pozisyonunda çalışanların, astlarının performanslarını değerlendirme için yaptıkları görüşmelerde ne kadar etkili olduklarını tespit etmeye yönelik olacaktır. Her ne kadar performans değerlendirme görüşmelerinin amacı bütün kuruluşlarda çalışanın performansını en iyi şekilde değerlendirmek olsa da, değerlendiricinin kültürü, eğitimi ve eğilimi kuruluştan kuruluşa değişmektedir.

Ayrıca, ekte siz yöneticilerin uygulayabileceği bir performans değerlendirme görüşmesi modeli önerilmekte olup, 6 basamaktan oluşan bu modelin uygulanması halinde hem şirket, hem de çalışanlar açısından olumlu katkılar yapacağı umulmaktadır.

Burada edinilecek bilgiler sizi ve çalışanlarınızı nasıl değerlendirdiğinizi anlamada kullanılacaktır. Bu çalışmanın başarılı olması sizin katılımınıza ve samimi cevaplarınıza bağlı olacaktır. Soruların cevapları için yapacağınız hareketi veya harekete en yakın olanı seçmeniz uygun olacaktır. Elde edilecek olan sonuçlar toplanacak ve analiz edilecektir. Cevaplar kişisel bazda ve arzu ettiğiniz takdirde şirket bazında kesinlikle gizli tutulacaktır.

Değerli katkı ve işbirliğiniz için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Direktifler: 18 performans değerlendirme durumlarının her birinde yönetici olduğunuzu varsayınız. Her durumda tepkinizi en iyi gösteren yanıtı belirleyiniz. Bu yanıtın harfini cevap formu üzerinde daire içine alınız. Her konuda sadece bir seçeneği daire içine alınız.

DURUMLAR

1. Bir performans değerlendirme görüşmesinin başında, bir çalışan geçtiğimiz yılda amaçlarını karşılama açısından kendisi için çalışan yeni bir çalışanın yapmış olduğu büyük bir iş (bir başarısı) üzerinde yorum yapar.

A. Çalışanın işaret ettiği konu üzerinde yorum yapmadan, görüşmeye devam edin.

B. Onaylarcasına başınızı eğin.

C. Çalışana bunun mükemmel olduğunu düşündüğünüzü ve işaret edilen konu hakkında görüş birliği içinde olduğunuzu söyleyin.

D. Çalışana işlerinde gelişmek için daima ortamın hazır olduğunu hatırlatın.

2. Bir performans değerlendirme görüşmesi programladığınız çalışan ofise gelir, gülümser, merhaba der ve karşınıza oturur.

A. Merhaba deyin ve performansı ile ilgili değerlendirmenizi tartışmakla görüşmeye başlamak istediğinizi çalışana açıklayın.

B. Merhaba deyin, görüşme için bir gündem önerin ve önem verdiğiniz alanlara işaret ederek başlayın.

C. Çalışana merhaba deyin ve performansına bakarak işlerin nasıl gitmiş olduğu üzerinde yorum yapmasını isteyin.

D. Merhaba deyin, görüşmeyi ümitle beklemiş olduğunuzu açıklayın, görüşmeyi yönetmek için bir gündem önerin ve işlerin nasıl gitmiş olduğunu sorun.

3. Yeni bir çalışan ile performans değerlendirme görüşmesi yürütürken, çalışan; işinin belli bir yönünde uzmanlaşmada güçlük çektiğini açıklar.

A. Ona şaşırmadığınızı çünkü, diğer çalışanların da güçlük çekmiş olduklarını, fakat size söylemek için neden kendisinin şimdiye kadar beklediğini merak ettiğinizi söyleyin.

B. Zorluğun tam olarak ne olduğunu ona sorun.

C. Bir çok yeni çalışanın aynı güçlüğü yaşadığı hususunda onu ikna etmeye çalışın, fakat işin tüm yönlerinin öğrenilmesinin gerekli olduğunu açıklayın.

D. Ona yalnız olmadığını söyleyin ve daha sonra işin bu yönünde uzmanlaşmak için ne yapabileceğini açıklayın.

4. Siz ve çalışan bir performans değerlendirme görüşmesinin ortasındasınız, çalışanın zamanını daha verimli yönetmek için öğrenebileceği olası yolları araştırmaktasınız. Çalışan bir zaman yönetme kursu almayı önermiştir ve siz bunun iyi bir fikir olduğunu düşünüyorsunuz.

A. Bir kursa devam etmesine ek olarak, onun zaman yönetme becerilerini geliştirmek için, eğer çalışanın başka herhangi bir fikri varsa öğrenmek için ağzını arayın.

B. Çalışanın önerisini destekleyerek veya fikrini benimseyerek, pozitif tepki verin ve kurs almanın yararlarını ayrıntılı bir şekilde inceleyin.

C. Çalışana fikri benimsediğinizi açıklayın ve insan kaynakları personeli ile, eğer bir kurs önerebilirlerse, iletişim kuracağınızı belirtin.

D. Çalışanın önerisini kabul edin, yararları ve çekinceleriniz hakkında ne düşündüğünüzü tartışın ve ona başka herhangi bir fikri varsa sorun.

5. Çalışanla bir performans değerlendirme görüşmesi sırasında, tartışma; yıl boyunca onun birkaç raporunu geç teslim ettiği gerçeğine döner. Çalışan aceleyle sizinle teslim tarihlerinin kaçırılmış olduğu hususunda mutabık kalır, daha sonra tartışmadan çekildiği gözlemlenir.

A. Çalışanın bu noktada tartışma hakkında nasıl hissediyor olduğunu görmek için kendisini gözleyin.

B. Çalışana, bunu büyük bir sorun yapmak istemediğinizi ve gelecekte durumunun daha iyi olacağını umduğunuzu söyleyin.

C. Çalışana, bunun hakkında daha önce konuşmuş olduğunuzu ve yılın geri kalan kısmında raporlarında daha fazla gecikme olmayacağını umduğunuzu hatırlatın.

D. Çalışanı, çabaladığını bildiğiniz ve gelecekte daha iyi yapacağından emin olduğunuz hususunda ikna edin.

6. Siz ve çalışan bir yıl-sonu performans değerlendirme görüşmesini sonuçlandırıyorsunuz. Çalışana son bir değerlendirme vermişsiniz ve o da performansının tam bir değerlendirmesi olduğu hususunda aynı fikirdedir.

A. Ona tartışmaya katkısından dolayı kendisini takdir ettiğinizi söyleyin ve görüşmenin yararlarının ne olduğu hakkında yorum yapın.

B. Eğer tartıştığınız alanlarda gelişmeye devam ederse, gelecek yılda ona performansına paralel olarak iyi bir puan verebileceğiniz hususunda onu ikna edin.

C. Çalışana, bazı iyi şeyleri görmüş olduğunuzu ve onun gelişmeye devam edeceğinden emin olduğunuzu anlatın.

D. Görüşme boyunca onun katkıları için çalışana teşekkür edin ve ne zaman, ne tür bir problem ortaya çıkarsa çıksın, sizi görmesi hususunda onu ikna edin.

7. Bir performans değerlendirme görüşmesinin başında, çalışan size evlilik ile ilgili problemleri olduğunu açıklar.

A. Çalışanla empati kurun ve durumun ne kadar zor olduğunu anladığınızı bilmesine izin verin.

B. Çalışanı sorunun en iyi şekilde çözümleneceğinden emin olduğunuz hususunda ikna edin.

C. Çalışana, özel yaşamını ve işini birbirinden ayırmasının önemli olduğunu anlatın.

D. Çalışanın açıklamasını tarafsız bir şekilde karşılayın ve daha sonra görüşmeye devam edin.

8. Bir performans değerlendirme görüşmesini yürüteceğiniz çalışan ofise girer, selam verir ve "tahmin ederim ki yine performans değerlendirme zamanıdır" diyerek fikrini söyler.

- A. Çalışanı doğrulayın ve işlerin nasıl gitmekte olduğunu sorun.
- B. Çalışanı selamlayın, bunu; her ikiniz için de, bazı önemli konuların ele alınması açısından bir fırsat olarak gördüğünüzü ve görüşmeye bir kaç kaygıyı tartışmakla başlamak istediğinizi açıklayın.
- C. Çalışanı selamlayın, görüşme için bir gündem önerin ve çalışanı konuşturmak için kapsamlı bir açılış sorusu ortaya atın.
- D. Çalışana doğru düşündüğünü belirtin ve yapmış olduğunuz performans değerlendirmesini tartışarak görüşmeye başlamak istediğinizi açıklayın.

9. Bir performans değerlendirme görüşmesi sırasında, çalışan, yeni bir projeyi şekillendirmede problemleri olduğu ve programın biraz gerisinde kalmış olduğu hususunda size bilgi verir.

- A. Proje yeni olduğundan, işe geri dönmesini ve üzerinde biraz daha fazla çalışmasını ve size bir başka hafta içinde veya hala böyle herhangi bir sorun devam ediyorsa size rapor etmesini önerin.
- B. Problemlerin doğası ve nedeni hakkında daha fazlasını öğrenmek için ağzını arayın.
- C. Çalışana; yeni projelerin bazen öğrenilmesinin zor olabileceğini, fakat projeyi tekrar programa oturtmanın önemli olduğunu açıklayın.
- D. Çalışana; sorunu tartışmak için daha önce size gelmesini tercih ettiğinizi anlatın.

10. Siz ve çalışan, onunla diğerleri arasında ortak projelerden kaynaklanan ihtilafları nasıl azaltabileceğini tartışıyorsunuz ve o işle ilgili sorumluluklarının (iş tariflerinin) açıklanmasının yardımcı olabileceğini önerir.

- A. Çalışanı; önerisini yerine getirme hususunda ne yapabileceğiniz ve sonuçtan ona bilgi vereceğiniz hususunda ikna edin.
- B. Önerisini kabul edin, avantaj ve dezavantajlarını tartışın ve eğer başka fikirleri varsa sorun.
- C. Çalışanın önerisini kabul edin ve size göre fikrinin yararlarını açıklayın.
- D. Çalışana; iş tanımlama fikri tam olarak işe yaramaz ise başka herhangi bir önerisi olup olmadığını sorun.

11. Bir performans değerlendirme görüşmesinin ortasında, çalışanın diğer bölümlerdeki üyeler ile takım çalışması ve işbirliğinin, eksikliği hakkında duyularınız olduğuna işaret edersiniz ve o davranışı için sebepleri detaylayarak cevaplar.

- A. Ona davranışı için geçerli pek çok nedenler olduğuna şüphe olmadığını, fakat gelecekte onun bölümler arası takım çalışması ve işbirliği üzerinde biraz daha sıkıca çalışmasını görmekten memnun olacağınızı anlatın.
- B. Çalışana onu üzmemek için kasti demediğinizi ve onu herhangi bir şey için suçlamadığınızı açıklayın.
- C. Sorunu yeniden ifade edin ki onu suçlamadığınızı, fakat sadece duyduğunuz bir sorunu gündeme getirdiğinizi anlar.
- D. Çalışana; onun problemi çözmesi ile, davranış için sebeplerden daha fazla ilgili olduğunuzu açıklayın.

12. Siz çalışana bir yıl-sonu performans değerlendirme görüşmesini sonuçlandırılıyorsunuz. Siz ona henüz bir son ölçüm vermiştiniz ve o performansının tam bir değerlendirmesi olduğu hususunda aynı fikirdedir.

- A. Çalışana teşekkür edin ve görüşmenin faydalarını açıklayın.
- B. Çalışanı; performansı genel olarak iyiyken, her ikinizin de bildiği gibi bir parça daha fazla çaba ile bazı gelişmeler için yer olduğu hususunda ikna edin.
- C. Çalışanı; şimdi ve gelecek performans değerlendirme görüşmesi arasında eğer herhangi bir problem olursa, gelmesi ve sizi görmesi hususunda ısrar edin ve görüşmeye katkısı için ona teşekkür edin.
- D. Çalışana; performansında ne görmüşseniz çok beğendiğinizi ve gelecek yılda daha iyisini yapacağını bildiğinizi hatırlatın.

13. Bir performans değerlendirme görüşmesinin başında, bir çalışan ailesinin bir çocuğu evlat edinmeye karar vermiş olduğunu size açıklar.

- A. Tarafsız bir yorum yapın ve daha sonra konuşmanın konusunu geri performans değerlendirmeye doğru değiştirin.
- B. Çalışana; onun için nasıl mutlu olduğunuzu ve her şeyin çalışacağından emin olduğunuzu anlatın.

C. Çalışana; ailesinin, kararı çok düşünerek vermiş olması gerektiğinden emin olduğunuz hususunda fikrinizi söyleyin.

D. Çalışana gerçekten, onun hakkında işitmekten memnun olacağınızı, fakat şimdi performans değerlendirme görüşmesi üzerinde konsantre olmaktan memnun olacağınızı açıklayın.

14. Çalışan görüşmeyi ümitle beklemiş olduğunu ve tartışmak için bir çok konusu olduğunu size söylediği zaman, bir performans değerlendirme görüşmesine başlamak üzeresinizdir.

A. Çalışanı onun konularını işitmeyi istediğinize ikna edin ve hangisini önce tartışmaktan memnun olacağını sorun.

B. Çalışana bunu bazı önemli konuları ele almada her ikiniz için de bir şans olarak gördüğünüzü anlatın.

C. Sizin de görüşmeyi umutla beklediğiniz hususunda uyuşun, bir gündem önerin ve konular hakkında sorun.

D. Konularını duymak istediğinize, fakat onları tartışmadan önce kendinize ait birkaç konuyu tartışmaktan hoşlanacağınıza çalışanı ikna edin.

15. Bir performans değerlendirme görüşmesi boyunca çalışan, bölümler arasında işbirliği eksikliği hakkında kaygısını ifade eder.

A. Çalışana; her zaman işbirliğini bir iki-yönlü yol olarak görmüş olduğunuzu ve işbirliği yapmak için ilk adımın; çalışanın kendi davranışına bakmakla başlamak olabileceğini hatırlatın.

B. Çalışanla aynı fikirde olun ve durumu çözmek için herhangi başka fikri varsa sorun.

C. Çalışanı, neyi kastettiğini bildiğinize ve onu çözmek için ne yapılabileceğini görmek üzere duruma bakacağınıza ikna edin.

D. Çalışana neyi söylediğini açıklamasını isteyin.

16. Siz ve çalışan bir performans değerlendirme görüşmesinin ortasındasınız, onun personeli arasında iletişimi geliştirebileceği yolları tartışıyorsunuz. Çalışan haftalık personel görüşmeleri yapmanın bir çözüm olabileceğini önerdi.

- A. Çalışana fikri beğendiğinizi söyleyin ve düşündüğü herhangi başka olası çözüm varsa sorun.
- B. Çalışana, fikrinde haklı olduğunu düşündüğünüzü ve toplantıları idare etmek için başlangıçta görüşmelere katılmaktan mutlu olacağınızı açıklayın.
- C. Çalışanın önerisini yorumlayın, yararlarını ve çekincelerini tartışın ve diğer öneriler için sondaj yapın (araştırın).
- D. Çalışana önerisinin iyi olduğunu düşündüğünüze ikna edin ve ondan çözümün nasıl çalışacağı üzerinde size haber vermeye devam etmesini isteyin.

17. Bir performans değerlendirme görüşmesinin ortasında, çalışana, çeşitli projeleri takip etmemiş olduğunun gözüktüğünü söyleyin. Çalışan sizin bilgi kaynağınızı sorgulayarak ve diğerlerini suçlayarak cevap verir.

- A. Çalışana; onu üzmemek istemediğinizi, çünkü onun muhakkak ki hataya düştüğüne işaret etmediğinizi anlatın.
- B. Konuyu tekrar getirin fakat onu değişik kelimelerle ortaya koyun.
- C. Çalışanı, en azından bazı hataların proje üzerinde diğerlerine dayandığından emin olduğunuza, fakat gelecekte daha iyi takip edeceğini görmekten memnun olacağınıza ikna edin.
- D. Çalışana, bilgi kaynağınızın mesele olmadığını ve basitçe, bu durumların tekrar oluşmamasını sağlamak için bazı adımları atmasından memnun olacağınızı açıklayın.

18. Siz ve çalışan bir yıl-sonu performans değerlendirme görüşmesini sonuçlandırılıyorsunuz. Siz onun performansının kuvvetli ve problemlili yönlerini tartıştığınız kadar performansını geliştirmek için bir plan üzerinde anlaştınız. Fakat, ona son değerlendirmenizi verdiğiniz zaman, performansını ölçmenizle uyuşmaz.

- A. Çalışana; bazen yıl-sonu performans değerlendirme görüşmelerinde, final değerlendirmesi üzerinde anlaşma olmadığını ve siz ikinizin basit olarak anlaşmazlık için anlaşmak zorunda kalabileceğinizi açıklayın.

B. Çalışana; final değerlendirmeniz ile aynı fikirde olmayabilirken, onun performansının tam bir değerlendirmesi olduğuna inandığınızı açıklayın ve nedenlerinizi açıklayın.

C. Nasıl hissettiğini anladığınıza işaret edin ve eğer bu gelecek yılda performansını geliştirirse, ona daha yüksek bir derece vermekten başka hiçbir şeyin sizi daha çok memnun etmeyeceğine onu ikna edin.

D. Kuvvetliliklerinin ve problemlerinin tartışmasına; onların yapısı ve önemi üzerinde anlaşmasını sağlamak üzere çabalamak için, geri dönün.



EK 2.**Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı FORM B**

Direktifler: Takip eden 18 performans değerlendirme durumlarının içinde dahil olunan yönetici olduğunuzu varsayın. Her durum; başlatabildiğiniz 4 alternatif harekete sahiptir. Her konuyu dikkatlice okuyun ve her durumda gerçekten ne yapacağınızı düşünün.

DURUMLAR

1. Bir performans değerlendirme görüşmesinin başında, çalışan size; onun ve ailesinin evlerini satmaya ve kırsal bölgeye gitmeye karar vermiş olduklarını ifşa eder.

A. Onun ve ailesinin tüm avantaj ve dezavantajları tartmış olmalarından emin olduğunuzu çalışana söylersiniz.

B. Çalışana onun hakkında her şeyi işitmekten gerçekten hoşnut olacağınızı fakat şimdi, performans değerlendirme görüşmesi üzerinde konsantre olmaktan memnun olacağınızı açıklayın.

C. Çalışana onun ve ailesi için nasıl mutlu olduğunuzu ve taşınmanın düzgünce gitmesini umduğunuzu anlatın.

D. İşaret edilen şeye yorum yapmadan, konuşmanın konusunu değiştirin.

2. Çalışan size görüşmeyi ümitte beklemiş olduğunu ve tartışmak istediği birkaç konu olduğunu söylediğinde; siz ve çalışan bir performans değerlendirme görüşmesine başlamak üzeresinizdir.

A. Çalışana meselelerini duymak istediğinize, fakat onları tartışmadan önce, kendi konularınızdan birkaçı hakkında konuşmaktan memnun olacağınıza ikna edin.

B. Çalışana bunu her ikiniz içinde bazı önemli konuları ele almak için bir fırsat olarak gördüğünüzü anlatın.

C. Çalışanı meseleleri duymak istediğinize ikna edin ve devam etmesini isteyin.

D. Sizde görüşmeyi ümitle beklediğinize onu ikna edin, bir gündem önerin ve konular hakkında sorun.

3. Bir değerlendirme görüşmesi yapıyor olduğunuz çalışan; amaçlarından birini, bir başka bölümden işbirliği eksikliği nedeniyle, karşılayamayacağı kaygısını ifade eder.

A. Çalışana duruma bakacağınızı ve ne yapabileceğinizi göreceğinizi anlatın.

B. Çalışana ne söylediğini açıklamasını isteyin.

C. Çalışana işbirliğinin iki-yönlü bir yol olduğunu ve çözümün onun kendi davranışına bakmasında olabildiğini anlatın.

D. Çalışana durumu çözmek için bazı yollar bulması gerektiğini açıklayın ve yapabileceğinden emin olduğunuzu ifade edin.

4. Siz ve çalışan bir performans değerlendirme görüşmesinin ortasındasınız, çalışanın performansını, amaçlarından biri üzerinde; geliştirebildiği yolları tartışıyorsunuz, çalışan bir fikir önerdiğinde, bazı faydaları olduğunu düşünürsünüz.

A. Çalışandan çözümünün nasıl çalıştığı hakkında sizi haberdar etmeye devam etmesini isteyin.

B. Çalışana eğer varsa, düşündüğü diğer olası çözümlerin neler olduğu sorun.

C. Bu hedef üzerinde performansını geliştirebileceğini düşündüğünüz kendinize ait bir çözüm önerin.

D. Çalışanın önerisini yorumlayın, bu fikrin yararlarını ve çekincelerini tartışın ve diğer öneriler için soru sorarak sondaj yapın, irdeleyin.

5. Bir değerlendirme görüşmesinin ortasında, çalışana; belli bir proje üzerinde umulduğu gibi işin sonunu getirmedığının size söylendiğini belirtirsiniz. Bilginizin kaynağını sorarak ve diğerlerini suçlayarak cevap verir.

A. Konuyu tekrar ortaya getirin fakat başka kelimeler içine koyun.

B. Çalışana savunmacı olmamasını, çünkü kabahatli olduğunu ima etmeyi kastetmediğinizi anlatın.

C. Çalışana bilgi kaynağınızın konu olmadığını ve basitçe bu tutumların tekrar oluşmamasını teminen bazı adımları atmasından memnun olacağınızı açıklayın.

D. Çalışana, en azından bazı hataların, projedeki diğerleri üzerine dayandığından emin olduğunuzu, fakat gelecekte daha iyi bir şekilde işin sonunu getirmesini görmekten memnun olacağınızı telkin edin.

6. Bir yıl-sonu değerlendirme görüşmesini sonuçlandırırken, çalışana, son bir değerlendirme olarak neyi hak ettiğini düşündüğünüzü söylersiniz ve o performansını ölçmenizle uyuşmaz.

A. Çalışanın performansının güçlü yönleri ve sorunlarının, onların yapısı ve önemi üzerinde çalışanla uzlaşmak için çabalamak üzere; tartışmasına geri dönün.

B. Çalışana, bazen, yıl-sonu performans değerlendirme görüşmesinde, yönetici ve çalışanın final değerlendirmesi üzerinde uyuşmadığını, fakat yöneticinin son söze sahip olduğunu açıklayın.

C. Çalışanla empatik olun ve aynı şeyin size de olmuş olduğunu açıklayın.

D. Çalışan son değerlendirmeniz ile uyuşmayabilirken; bunun performansının tam bir değerlendirmesi olduğuna inandığınızı ve sebeplerinizi çalışana açıklayın.

7. Bir değerlendirme görüşmesinin başında çalışan; geçmiş performans periyodu boyunca personelinin performansının nasıl gelişmiş olduğu üzerinde yorum yapar.

A. Çalışana, bunun çok iyi olduğunu ve onun sözü ile uyduğunuzu anlatın.

B. Doğruladığınızı ifade etmek için başınızı uyum içinde eğin.

C. Çalışana, ilerleme için daima yer olduğunu hatırlatın.

D. Çalışanın sözü üzerinde yorum yapmadan görüşme işine devam edin.

8. Bir performans değerlendirme görüşmesi programlanan çalışan; görüşme için odanızın içine yürür, gülümser, merhaba der ve karşınıza oturur.

A. Çalışana merhaba deyin ve şeylerin nasıl gidiyor olduğunu sorun.

B. Merhaba deyin, görüşme için bir gündem önerin ve problemler olarak gördüğünüz alanlara işaret ederek başlayın.

C. Merhaba deyin, görüşmeyi ümitle beklemiş olduğunuzu açıklayın, onu yürütmek için bir gündem önerin ve şeylerin nasıl gitmiş olduğunu sorun.

D. Merhaba deyin ve birkaç problem alanlarını tartışarak görüşmeye başlamaktan memnun olacağınızı açıklayın.

9. Çalışan işlerin genel olarak iyi giderken, ona gerçek bir zorluğa neden olan işinin bir yönü olduğunu açıkladığı zaman, yeni bir çalışanla henüz bir değerlendirme görüşmesine başlamışsınızdır.

A. Çalışana şaşırmadığınızı, fakat onun hakkında size anlatmak için neden şimdiye kadar beklediğini merak ettiğinizi anlatın.

B. Zorluğun gerçek yapısı hakkında çalışana sorun.

C. Çalışana, işini korumak istiyorsa, işinin tüm yönlerini iyice öğrenmesi gerektiğini anlatın.

D. Çalışana işin bu yönünde uzmanlaşması için yapabileceğini anlatın.

10. Siz ve çalışan bir performans değerlendirme görüşmesinin ortasındasınız, çalışanın nasıl daha iyi raporlar yazmak için öğrenebileceği yolları tartışıyorsunuz. Çalışan bir iş yazılım kursu almayı önerdi ve siz bunun iyi bir fikir olduğunu düşünüyorsunuz.

A. Çalışana bazı kursları inceleyeceğinizi ve bilgi ile ona geri döneceğinizi açıklayın.

B. Çalışanın önerisini kabul edin, böyle bir kurs almanın yararları ve çekincelerinin ne olabileceğini düşündüğünüzü tartışın ve çalışana başka bir fikri varsa sorun.

C. Çalışanın önerisine destekleyerek veya fikirle uyusharak pozitif tepki verin ve yararları üzerinde ayrıntılı olarak durun.

D. Çalışanın eğer başka önerileri varsa görmek için araştırın.

11. Performansı hakkında konuşmak için bir çalışanla görüşmedesiniz. Zamanını nasıl yönettiği konusu geldiğinde, o aceleyle bu alanda gelişmeye ihtiyaç duyduğu üzerimde anlaşır ve daha sonra tartışmadan çekildiği görülür.

- A. Çabaladığını bildiğinizi ve gelecekte daha iyi yapacağından emin olduğunuzu çalışana açıklayın.
- B. Çalışana; ikinizin de bu konuda aynı fikirde olmanızdan memnun olduğunuzu ve gelecekte şeylerin gelişeceğini umduğunuzu anlatın.
- C. Bu noktada tartışma hakkında çalışanın nasıl hissediyor olduğunu görmek için inceleyin.
- D. Çalışana; zamanını yönetmedeki yetersizliğinden dolayı daha fazla herhangi problem olmayacağını umduğunuzu anlatın.

12. Bir yıl-sonu değerlendirme görüşmesini sonuçlandırırken, çalışana bir performans değeri verirsiniz ve o, onun, performansının tam bir değeri olduğunda hemfikirdir.

- A. Çalışana, tartışmaya katkısını takdir ettiğinizi anlatın ve görüşmenin yararları olarak neyi gördüğünüzü yorumlayın.
- B. Çalışana işaret edilen sorunlu alanlarda eğer ilerlerse, gelecek yıl ona düzgün bir daha yüksek ölçüm vermeye muktedir olacağınızı telkin edin.
- C. Çalışana teşekkür edin ve ne zaman herhangi bir problem oluşursa, sizi görmeye geleceğinden emin olunmasını ona hatırlatın.
- D. Çalışana; bazı iyi şeyleri görmüş olduğunuzu ve ilerlemeye devam edeceğinden emin olduğunuzu anlatın.

13. Bir performans değerlendirme görüşmesine henüz başlamış olduğunuz çalışan, size şimdi bazı güç aile problemlerine doğru gittiğini açıklar.

- A. Çalışana kişisel yaşamını ve işini ayrı tutmasının önemli olduğunu anlatın.
- B. Çalışanla empatik olun ve durumun nasıl zor olması gerektiğini anladığınızı bilmesine izin verin.
- C. Çalışanın yorumuna cevap vermeyin fakat, görüşme işine devam edin.
- D. Çalışana, şeylerin en iyisi için çalışacağından emin olduğunuzu anlatın.

14. Bir performans değerlendirme görüşmesini programladığınız çalışan ofise girer, sizi selamlar ve "Bu görüşmeyi ümitle beklemiştim" der.

- A. Çalışanı selamlayın ve şeylerin nasıl gitmiş olduğunu sorun.

B. Çalışanı selamlayın, bunu bazı önemli konuları ele almada her ikiniz için bir fırsat olarak gördüğünüzü açıklayın ve birkaç problem alanlarını tartışarak görüşmeye başlamaktan memnun olacağınızı ifade edin.

C. Çalışanı selamlayın, görüşmeyi yürütmek için bir gündem önerin ve çalışanı konuşturmak için geniş bir açılış sorusu ortaya atın.

D. Çalışanı sizin de görüşmeyi ümitle beklediğinize ve performansının sizin tarafınızdan değerlendirmesini tartışarak görüşmeye başlamaktan memnun olacağınıza ikna edin.

15. Bir performans değerlendirme görüşmesinin başında çalışan; hedeflerinden biri üzerinde programın arkasına düşmüş olduğu gerçeğini ortaya getirir ve teslim tarihini değiştirmek ister.

A. Çalışana hedeflerini tamamlamada geriye düşmemesinin önemli olduğunu açıklayın.

B. Çalışana meseleyi tartışmak için daha erken size gelmiş olmasını arzuladığınızı anlatın.

C. Çalışana geri dönmesini ve hedef üzerinde biraz daha çalışmasını ve bir ay içinde veya böylece hala programın arkasındaysa size rapor etmesini önerin.

D. Problemin nedeni ve yapısı hakkında daha fazla anlamak için sondaj yapın.

16. Siz ve çalışan, çalışanın geçen performans periyodunda karşılaştığı bir performans problemini tartışmaktasınız. Siz tartışmayı çözümleri keşfetmeye döndürdüğünüz zaman o; sizin yardım edebileceğinizi düşündüğünüz bir fikir önerir.

A. Çalışanın önerisini kabul edin ve onları gördüğünüz gibi yararlarını açıklayın.

B. Çalışanı fikri beğendiğinize ve onun nasıl çalıştığı üzerinde size bilgi vermeye devam etmesi gerektiğine ikna edin.

C. Çalışanın önerisini kabul edin, bunu yapmanın avantaj ve dezavantajlarının ne olabileceğini düşündüğünüzü tartışın ve eğer başka fikirleri varsa sorun.

D. Başka önerileri varsa çalışana sorun.

17. Siz ve çalışan bir değerlendirme toplantısının ortasındasınızdır. Tartışma onun karşılamayı başaramadığı bir hedefe döndüğü zaman, o, savunarak ve neden onu tamamlamada muktedir olmadığını sebeplerini ayrıntılı olarak cevap verir.

A. Çalışana, savunmada olmanın onu herhangi bir yere götürmeyeceğini ve onu hiçbir şeyle suçlamadığınızı açıklayın.

B. Konuyu başka kelimelerle ifade edin böylece çalışan onu suçlamadığınızı fakat sadece tartışma için hedefi ortaya getirdiğinizi anlar.

C. Çalışana, amacı karşılamama için pek çok geçerli neden olduğuna şüphe olmadığını, fakat gelecekte onun biraz daha sıkı çalışmasını görmekten memnun olacağınızı anlatın.

D. Çalışana; hedefi niye yapamadığının sebeplerinden çok, hedefi karşılamasını sağlamakla daha fazla ilgili olduğunuzu açıklayın.

18. Siz ve çalışan bir değerlendirme görüşmesinin sonuna ulaşmışsınız. Çalışanı final ölçümünüzden haberdar ettiğiniz zaman, o, performansının tam bir değerlendirmesi gibi görüldüğü ile uzlaşır.

A. Çalışana, performansı genellikle iyi olmuşken, gelişme için hala yer olduğunu hatırlatın.

B. Çalışana, eğer şimdi ve gelecek performans değerlendirme görüşmesi arasında problemler oluşursa sizi görmeye gelmesine ısrar edin ve görüşmeye katkısından dolayı teşekkür edin.

C. Çalışanı, performansında ne görmüşseniz çok beğendiğinize ikna edin ve gelecek yıl daha iyisini yapacağını bildiğinizi söyleyin.

D. Çalışana teşekkür edin ve görüşmenin faydalarını açıklayın.

ÖZGEÇMİŞ**KİŞİSEL BİLGİLER**

Adı ve Soyadı: Sibel DOĞRULUK

Adres (Ev) : Cemalpaşa mahallesi 9 sokak Emel Apt. No:5 ADANA

Telefon (Ev) : 453 18 95

(İŞ) : 458 76 11

E-Posta : sibeldogruluk@hotmail.com

EĞİTİM DURUMU

2001-2004: Çukurova Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, ADANA
İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı

1983-1988: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Mühendislik Fakültesi
Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü, ANKARA

1980-1983: A.Paksoy Kız Lisesi, ADANA

YABANCI DİL: İngilizce (iyi derecede)

İŞ TECRÜBESİ: 1988 -, Çukurova Elektrik A.Ş.
Müşteriler Başmühendisi