

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HEDEF VE YETKİNLİĞE DAYALI PERFORMANS
YÖNETİM SİSTEMİ VE İÇKİ SEKTÖRÜNDE VAKA
ÇALIŞMASI**

Yüksek Lisans Tezi

PINAR SEVİM

İstanbul, 2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HEDEF VE YETKİNLİĞE DAYALI PERFORMANS
YÖNETİM SİSTEMİ VE İÇKİ SEKTÖRÜNDE VAKA
ÇALIŞMASI**

Yüksek Lisans Tezi

PINAR SEVİM

Danışman: YRD.DOÇ.DR.AHMET TUĞRUL SAVAŞ

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi PINAR SEVİM' nin HEDEF VE YETKİNLİĞE DAYALI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE İÇKİ SEKTÖRÜNDE VAKA ÇALIŞMASI adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 17.07.2008 tarih ve 2008-12/16 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 8.11.2008

1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. AHMET TUĞRUL SAVAS

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. NEVİN DENİZ

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. UĞUR YOZGAT



ÖNSÖZ

Son yıllarda yaşanan gelişmeler ve şirket içerisindeki insan kaynağının şirketin ulaşmak istediği sonuçlar üzerindeki etkisi ve şirketlerin rekabette üstünlük sağlayabilmek için kullandığı yöntemlerden biri de performans değerlendirmedir. Şirketlerin hem hedeflerine ulaşmak hem de çalışanların gelişimi açısından hedef ve yetkinliğe dayalı performans değerlendirme sistemleri yaygınlık kazanmaktadır.

Bu doğrultuda bu çalışmada hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemleri ayrı ayrı ele alınmış ve içki sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette yapılan hedef ve yetkinliğe dayalı performans yönetim sistemi ile ilgili çalışma incelenmiştir.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde her türlü desteği ve yardımı benden esirgemeyen saygıdeğer hocam Yrd.Doç.Dr. Tuğrul Savaş'a, eşim Ayhan Sevim'e, sevgili arkadaşım Pınar Yege'ye, biricik canım kızım Zeynep Naz Sevim'e çok teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

İstanbul,2008

Pınar SEVİM

ÖZET

Bu çalışmada; performans değerlendirme, hedef ve yetkinlik kavramlarından yola çıkılarak, performans değerlendirme sisteminin hedef ve yetkinliklerle nasıl ilişkilendirileceği ve ne şekilde uygulanacağı anlatılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, üçüncü bölümde hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi uygulanan ve alkollü içecek sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin örnek çalışması anlatılmıştır. Çalışmada, aynı zamanda uygulamada karşılaşılan problemler ortaya konulmuş, elde edilen sonuçlara ve önerilere de yer verilmiştir.

ABSTRACT

This study was explained the system of performance evaluations relations with targets and perfections using performance evaluation target and perfection concepts.

At comprehension, in 3 part of thesis has explained the sample study of the system of performance evaluations supporting targets and perfection in beverage sector of alcohol which practice it. At the same time, in this study was deduced emergent problems at practice and has included this study's results and suggestions.

İÇİNDEKİLER

	Sayf a No
ÖZET	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ.....	
BİRİNCİ BÖLÜM: PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI	2
1.1. Performans ve Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	2
1.2. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları.....	3
1.3. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları	5
1.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri	8
1.4.1. Klasik Yöntemler	8
1.4.1.1. Grafik Derecelendirme Yöntemi	8
1.4.1.2. Sıralama Yöntemi	10
1.4.1.3. Zorlanmış Dağılım Yöntemi.....	11
1.4.1.4. Kritik Olay Yöntemi.....	12
1.4.1.5. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri	14
1.4.1.6. Kontrol Listesi Yöntemi	15
1.4.1.7. Psikolojik Test Kullanımı.....	17
1.4.2. Modern Yöntemler	18
1.4.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme.....	18
1.4.2.2. Değerlendirme Merkezi Yöntemi.....	21
1.4.2.3. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme	22
İKİNCİ BÖLÜM: HEDEF VE YETKİNLİKLERE DAYALI PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	24
2.1. Hedeflere Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	24
2.1.1. Direkt İndeks Yöntemi.....	24
2.1.2. Hedeflere Göre Yönetim	24
2.1.2.1. Tanımı.....	25
2.1.2.2. Hedeflere Göre Yönetim Süreci	26
2.1.2.2.1. Hedeflerin Belirlenmesi	27
2.1.2.2.2. Faaliyetlerin Planlanması.....	31
2.1.2.2.3. Gelişmelerin Gözden Geçirilmesi	31
2.1.2.2.4. Performansın Değerlendirilmesi	32
2.1.2.3. Hedeflere Göre Yönetimin Yarar ve Sakıncaları.....	33
2.1.3. Kurumsal Karne Yöntemi (Balanced Scorecard).....	34
2.2. Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme.....	39
2.2.1. Yetkinlik Kavramı.....	39
2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanımı.....	45

	Sayfa
2.2.3. Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme.....	51
2.3. Hedef ve Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme.....	54
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: VAKA ÇALIŞMASI	57
3.1. Amacı ve Önemi.....	57
3.2. Kapsamı ve Varsayımları.....	57
3.3. Veri Toplama Aracı.....	58
3.4. Araştırma Kapsamındaki İşletme Hakkında Genel Bilgiler.....	58
3.4.1. İşletmenin Tarihçesi.....	59
3.4.2. İşletmenin Misyonu, Vizyonu, Değerleri.....	60
3.4.3. İnsan Kaynakları Departmanının Misyon, Vizyon ve Politikaları.....	60
3.4.4. İşletmenin Genel Organizasyon Yapısı.....	61
3.5. Performans Yönetim Sistemi Hakkında Genel Bilgiler.....	62
3.5.1. Amacı ve Önemi.....	62
3.5.2. Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	63
3.5.3. Performans Yönetim Sisteminin Alt Yapısının Oluşturulması... ..	64
3.5.4. Performans Yönetim Sisteminin Unsurları.....	67
3.5.4.1. Hedefler ve Performans Göstergelerinin Oluşturulması.....	67
3.5.4.2. Yetkinlikler.....	69
3.5.4.2.1. Yetkinliklerin Oluşturulması.....	69
3.5.4.2.2. Yetkinlik Seviyelerinin Belirlenmesi.....	70
3.5.4.2.2.1. Zorunlu Yetkinlikler.....	70
3.5.4.2.2.2. Genel Yetkinlikler.....	70
3.5.4.2.2.3. Yönetimsel Yetkinlikler....	71
3.6. Performans Yönetim Sisteminin Uygulanması.....	74
3.6.1. Performansın Planlanması.....	76
3.6.1.1. Hedeflerin Oluşturulması.....	76
3.6.1.2. Performans Planlama Görüşmesi.....	77
3.6.1.2.1. Temel Sorumluluk Planlama.....	78
3.6.1.2.2. Yetkinlik Planlama.....	80
3.6.1.2.3. Gelişim Alanı Planlama.....	81
3.6.1.2.4. Sorumluluk Oranlarının Belirlenmesi.....	82
3.6.1.3. Performans Planlamasında İnsan Kaynakları Departmanının Rolü.....	84
3.6.2. Yönlendirme ve Koçluk.....	85
3.6.3. Ara Dönem Gözden Geçirme.....	85
3.6.4. Performansın Değerlendirilmesi.....	86
3.6.4.1. Performans Değerlendirme Görüşmesi.....	88
3.6.4.1.1. Hedefler ve Performans Göstergelerinin Değerlendirilmesi.....	89
3.6.4.1.2. Yetkinliklerin Değerlendirilmesi.....	90
3.6.4.1.3. Gelişim Alanı Değerlendirilmesi.....	92
3.6.4.1.4. Genel Değerlendirme.....	92

	Sayfa
	a
	No
3.6.4.1.5.Çalışanın Görüşleri.....	93
3.6.4.2.DeğerlendirmeAşamasının Onaylanması.....	94
3.6.4.3.PerformansınDeğerlendirmeSonuçlarının Hesaplanması.....	95
3.6.5. Ödüllendirme.....	99
3.7. Çalışmanın Değerlendirilmesi	99
SONUÇ VE ÖNERİLER	107
EKLER	108
KAYNAKÇA.....	138

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1.1 Grafik Derecelendirme Ölçeği.....	9
Tablo 1.2 Basit Sıralama Yöntemi Örneği.....	11
Tablo 1.3 Zorlanmış Dağılım Yöntemi Örneği.....	12
Tablo 1.4 Kritik Olay Yöntemi Örneği.....	13
Tablo 1.5 Davranışsal Beklenti Ölçeği Örneği	15
Tablo 1.6 Kontrol Listesi Örneği	16
Tablo 2.1 Yetkinlik Modeli Oluşturma Yöntemleri.....	48
Tablo 2.2 Üç Rekabetçi Çevrede Kritik Yetkinlik Durumu	50
Tablo 2.3 Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme Anket Formu Örneği	54
Tablo 3.1 Örnek Yetkinlik Puan Tablosu	72
Tablo 3.2 Temel Sorumluluk Planlama Tablosu-Hedef Örneği	79
Tablo 3.3 Temel Sorumluluk Planlama Tablosu-Gösterge Örneği.....	80
Tablo 3.4 Yetkinlik Planlama Tablosu	81
Tablo 3.5 Gelişim Alanları Planlama Tablosu.....	82
Tablo 3.6 Ünvanlara Göre Sorumluluk Oranları Dağılımı	82
Tablo 3.7 Sorumluluk Oranları Hesaplama Tablosu	83
Tablo 3.8 Saha Çalışanı için Sorumluluk Oranı Örnek Dağılım Tablosu	84
Tablo 3.9 Geri Bildirim Formu	87
Tablo 3.10 Temel Sorumluluk Değerlendirme Tablosu	90
Tablo 3.11 Yetkinlik Değerlendirme Tablosu	91
Tablo 3.12 Gelişim Alanı Değerlendirme Tablosu	92
Tablo 3.13 Genel Değerlendirme Tablosu.....	93
Tablo 3.14 Çalışanın Görüşleri	94
Tablo 3.15 Hedef / Performans Göstergesi ve Yetkinlikler Değerlendirme Skalası.....	95
Tablo 3.16 Hedef / Performans Göstergesi Değerlendirme Örneği.....	97
Tablo 3.17 Örnek Yetkinlik Değerlendirme Tablosu	98

ŞEKİLLER

	Sayfa No
Şekil 2.1	Balanced Scorecard Örneği 36
Şekil 2.2	Yetkinliklerin İçerdiği Bireysel Özellikler 40
Şekil 3.1	İşletmenin Genel Organizasyon Yapısı 61
Şekil 3.2	İlişkiler Zinciri 66
Şekil 3.3	Performans Yönetim Sistemi Akışı 74
Şekil 3.4	Performans Yönetim Döngüsü 75
Şekil 3.5	Hedef Belirleme Süreci..... 77

GİRİŞ

Küreselleşmenin bir sonucu olarak giderek artan yoğun rekabet ortamında insanın daha fazla ön plana çıktığı ve entelektüel bilginin sermaye olarak görüldüğü günümüzde; rekabet avantajına sahip olmak ve piyasada uzun ömürlü olmak isteyen işletmelerin, sadece teknolojik yeniliklere değil, aynı zamanda çalışanlarından daha etkin yararlanmaya önem vermeleri gerekmektedir. İnsan kaynağının işletmeler için artan önemine paralel olarak insan kaynakları uygulamalarının da işletmeler için önemi giderek artmaktadır. Bu noktada insan kaynakları profesyonellerine düşen önemli bir görev birimlerinin yürüttükleri uygulamalarla işletmenin sonuçlarına anlamlı katkılarda bulunmasını sağlamaktır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları içerisinde işletmenin sonuçları üzerinde en fazla gözle görülür etkiyi yaratan uygulamalardan biri performans değerlendirmedir. Doğrudan işletmenin sonuçlarına olan etkisi bu uygulamanın etkin bir biçimde yerine getirilmesini fazlasıyla önemli kılmaktadır. Bu nedenle son dönemde performans değerlendirme yöntemleri içerisinde özellikle işletmenin stratejisini esas alan yöntemler yaygın olarak rağbet görmektedir. Bu yöntemlerden ikisi ise hedeflere ve yetkinliklere dayalı yöntemlerdir. Önceden ayrı ayrı uygulama alanı bulmuş bu iki yöntem günümüzde çoğu işletmede birlikte kullanılmaktadır. Performans değerlendirmenin işletmenin sonuçları üzerindeki etkisini olumlu yönde artırmak için tercih edilen hedef ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yönteminin insan kaynakları profesyonelleri tarafından bilinmesi ve etkin uygulanması, insan kaynakları yönetiminin işletmeye katma değer sağlaması açısından önem taşıyan bir konudur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

1.1. Performans ve Performans Değerlendirmenin Tanımı

Performans, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini gösteren bir bütündür.¹ Performans belirlenen koşullara göre bir işi yerine getirilme düzeyidir. Başka bir ifadeyle performans, belirli bir zaman diliminde çalışana verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır.

Performans değerlendirme çalışanların başarısını saptamak ve geliştirebilmek için yapılan çalışmaların tüm ya da bir organizasyonda belirli amaçlara göre çalışanların performans düzeyinin saptanmasını içeren çok aşamalı bir süreçtir.² Performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir. Başka bir deyişle performans değerlendirme, işgörenin işindeki başarısını, işe karşı tutum ve davranışlarını ve bireysel özelliklerini bütünleyen ve işgörenin organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren sistematik bir araçtır.³

Performans değerlendirme, orgnizasyonel etkinliğin ölçülmesinde ihtiyaç duyulan bir süreçtir. Bir işletmenin performansı, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme kavramı, çalışanın örgüt içi etkinliğinin yönetici açısından analizinin yapılması ve çalışandan istenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanmasını içermektedir.

¹ Cavide Uyargil, “**Performans Değerlendirme**”, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1998, s.206.

²R.Wayne Mondy,Robert M.Noel, Shane R.Premeaux,**Human Resource Management**, 8 th Edition,New Jersey:Prentice Hall,2002,280.

³ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İkinci Basım,İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s.179.

Başka bir deyişle performans değerlendirme ile çalışanın verimliliğinin ve üretim kapasitesinin kontrol edilmesi sağlanmaktadır.⁴

Performans değerlendirme ile yöneticiler önceden saptanmış olan standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanın işteki başarısını, tutumunu öğrenirler. Performans değerlendirme, örgütlerdeki insan kaynaklarını tanıma, gözlemlene ölçme ve geliştirme sürecidir.⁵

1.2. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları

Organizasyonlarda performans değerlendirmenin sistematik ve biçimsel olarak yapılmasının ilk örnekleri A.BD de 1900'lü yılların başında kamu hizmeti veren kurumlardadır. F.Taylor'un iş ölçümleri ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesiyle performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Rekabetin yoğun, verimlilik artışlarının nispeten düşük olduğu dönemlerde örgütler verimliliği iyileştirme ile ilgilenmektedirler. Verimlilik sadece örgütün sermaye ve teknolojisine bağlı değildir. Örgütün sermaye ve teknolojisi ile birlikte insan kaynakları da önemlidir.Çalışanların yaptığı veya yapmadığı şeyler bir örgütün verimliliğini etkiler. Bu nedenle çalışanların davranışlarının, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediğinin, özellikle iş performanslarının değerlendirilmesi zorunludur.⁶

Performans değerlendirmenin 3 temel amacı bulunmaktadır: Yönetimsel amaçlar, işgöreni geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar.⁷

Örgütlerde yapılan performans değerlendirme ile tüm birimlerde görev yapan çalışanların başarı durumları belirlenir. Terfi, ücret artışı, ödüllendirme, cezalandırma gibi yönetimsel kararların alınmasında gereksinim duyulan verir. Ücret artışlarına,

4 Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**. İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1997, s.64.

5 R.L Cardy ve G.H Dobbins:**Performans Appraisal:Alternative Perspectives**,South Western Publishing, Cincinnati,OH;1194.İİBF.1985,s.233-234

6Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Altıncı Basım, İstanbul: Arıkan Basım, 2006, s.324.

⁷ Barutçugil, s.126.

ikramiyelere, eğitime, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır.⁸

Performans değerlendirmenin bir diğer amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin çalışanlara geri bildirim sağlamaktır.⁹ Verimlilik dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlama açısından öneme sahip olan performans değerlendirme, çalışan birey açısından da öneme sahiptir.¹⁰ Çalışanlar iş başarıları konusunda bilgilendirilmek isterler. Performans değerlendirme ile çalışanlar hatalı ve eksik yönlerini görür. Performans değerlendirme yoluyla bireye sağlanan geri bildirimler, onun kendine ilişkin olarak; benim ne yapmam isteniyor?, nasıl yapıyorum?, güçlü ve zayıf yönlerim nelerdir?, başka neyi nasıl yapabilirim? soruları ile kendini geliştirme açısından değerlendirme ve kurgulama olanağı sağlayacaktır.¹¹ Geliştirmeye yönelik bu amaçlar, kariyer planlamasında, eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanmasında, çalışanlara rehberlik desteğinin verilmesinde, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerle ilgili geri bildirimde bulunulmasında yararlı olmaktadır.

Performans değerlendirmenin amaçlarından sonuncusu ise araştırmaya yöneliktir. Araştırmaya yönelik amaçlar, çalışanın iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesine, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasına ve çalışanın performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesine yöneliktir. İyi dizayn edilmiş bir performans değerlendirme sistemi, çalışanların motivasyonunu artırarak kuruma bağlılık seviyelerini de yükseltebilir.

Performans değerlendirmenin amaçlarını detaylı olarak şu şekilde sıralamak mümkündür:¹²

- Çalışanların kurum düzeyinde motivasyonlarını arttırmak.

⁸ Margaret Palmer, **Performans Değerlendirmeler**, İstanbul: Rota Yayınları 1993, s.9.

⁹ Palmer, s.10.

¹⁰ Bingöl, s.324.

¹¹ Aytaç Açıkalın, **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, İkinci Basım, Ankara: Pegem A Yayınları, s.105

¹² İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 1999 s.300.

- Çalışanı kendi çalışmaları hakkında bilgilendirerek kişinin ve kurumun gelişmesine katkıda bulunmak.
- Çalışanların kariyer yönetimine katkıda bulunmak.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulmasını ve geliştirilmesini sağlamak
- Çalışanların kendilerini tanıyarak eksikliklerini gidermelerine yardımcı olmak.
- Kurum içi gerekli olan eğitim programlarını çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda belirlemek.
- Çalışan ve kurum düzeyinde kontrol sağlamak
- Düşük performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini sağlamak.
- Çalışanların üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki kendilerinden beklenenleri öğrenerek doğabilecek belirsizlikleri azaltmak.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamak.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğini belirlemek.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak verileri sağlamak, ödüllendirme kriterlerini saptamak ve başarılı performansı bu yolla özendirmek.

1.3. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme ile çalışanların belirli bir dönemdeki başarıları ve geleceğe yönelik gelişme potansiyelleri belirlenmeye çalışılır. Değerlendirme sonuçları firmanın yönetsel kararlarında, personeli geliştirmeye yönelik eğitim planlarının hazırlanması gibi pekçok konuda hem çalışana hem de işletmeye gerekli olan bilgileri sağlar.

Teoride, bir performans değerendirme sistemi, örgütsel ve bireysel amaçları bir amaç oluşturma süreciyle birbirine bağlar ve sonuçta bireysel amaç başarılarını ölçmek suretiyle işletmelere birçok kararın alınmasında gerekli verileri sağlar.¹³

Performans değerlendirme sisemi örgütün insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyar. Uygun bir şekilde tasarlanmış bir performans değerlendirme sistemi hem örgütsel amaçları hem de işgören performansını iyileştirmede yardımcı olabilir.¹⁴

Performans değerlendirme verileri insan kaynakları faaliyet alanlarında da kullanılması mümkündür. Bir performans değerlendirme sisteminin çalışanın eğitim ve gelişim ihtiyacını ortaya koyması gerekir. Performans değerlendirme ile elde edilen veriler çalışanın güçlü ve zayıf yönleri ile gelişme potansiyelinin belirlenmesinde esas oluşturur. Yöneticiler elde ettikleri bu verileri, çalışanlarına yol göstermede, kariyer planlarını geliştirip uygulamada yardımcı olmak için kullanabilirler. Aynı zamanda performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler ücret politikalarının belirlenmesinde de kullanılabilir. ¹⁵

Performans değerlendirmeden beklenen yararların elde edilebilmesi için gelişmiş güzel değerlendirme yerine sistemli bir değerlendirme planının geliştirilmesi ve belli bir sürecin izlenmesi gerekir. Bu süreç 4 temel unsurdan oluşmaktadır: (1) Performans hedefleri, (2) performans ölçümleri (3) geribildirim ve (4) insan kaynakları uygulamalarına veri sağlama.

Performans hedefleri. Performans değerlendirmeyi oluşturan unsurlardan biri performans hedefleridir. Hedef, organizasyonların, bölümlerin veya bireylerin başarmayı arzuladıklarıdır. Performans hedefleri çalışandan işe ilişkin olarak beklentilerdir.¹⁵ Hedeflerin belirlenmesi, çalışanın değerlendirme dönemi boyunca yöneticisinin kendisinden neler beklediğini ve hangi kriterlere göre performansının değerlendirileceğini önceden öğrenmesine olanak sağlar. Performans değerlendirmede

¹³Diana L.Deadrick ve Donald G.Gardner,"Performance Distributions:Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles",**Journal of Quality Management**. Vol.4, No 2:s.225, 1999.

¹⁴ Bingöl, s.329

¹⁵ Açıklan, s.103.

öncelikle kimin değerlendirileceği, değerlendirme kriterleri ve değerlendirmeyi etkileyen faktörlerin açık ve net olarak belirlenmesi gereklidir.¹⁶

Performans ölçümleri. Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ise ölçüm araçları ortaya koyacaktır. Ölçüm araçlarının etkin olabilmesi için güvenilir ve geçerli olması gerekmektedir.

Geribildirim. Performans değerlendirmenin etkinliğinde çalışanlara performanslarıyla ilgili geri bildirim verilmesinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Değerlendiren kişinin çalışanı performansıyla ilgili olarak sürekli bilgilendirmesi gerekir. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgilendirme ihtiyacı, çalışanın kendine güvenmesine, çalışmalarında değişiklikler yapmasına, kendisini geliştirmesine yol açacaktır.¹⁷ Geribildirim yoluyla, değerlendirme sonuçları hakkında bilgi sahibi olan çalışanların iş memnuniyeti artmakta ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin çalışanın endişeleri azalmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarına veri sağlama. Performans değerlendirme, iş, yönetim, gelişme ve ödüllendirme süreçleriyle bağlantılıdır. Bu süreçler örgütteki her yönetici tarafından uygulanması gereken insan kaynakları uygulamalarının temelinde yer almaktadır.¹⁸ Bu nedenle performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler, terfi ve ücret artışı kararlarının, eğitim ihtiyacının belirlenmesinin, kariyer planlama ve geliştirilmenin temelini oluşturmaktadır. Etkin bir performans değerlendirme, işgörenin neyi ve nasıl başarması gerektiği konusundaki anlayışını geliştirmeli, örgütsel performansın iyileştirilmesinde işgörene yardımcı olmalı ve örgütsel amaca yaptığı katkılara dayanarak işgöreni ödüllendirmelidir.¹⁹

¹⁶ William B. Werther ve Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, New York:Mc GrawHill Co,1993,s.342.

¹⁷ Fındıkçı, s.299.

¹⁸ Michael Armstrong, **Performance Management**,London:Kogan Page Limited,1994 s.164.

¹⁹ Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınları, 2000. s.138.

1.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Kişilerin performans düzeylerini belirlemek için pekçok yöntem geliştirilmiştir. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, performans değerlendirme yöntemlerini klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında incelenmek mümkündür.²⁰ Klasik yöntemler, performans değerlendirme kavramının ilk uygulamalarında kullanılmaya başlanmış olup günümüze kadar devam etmiştir. Modern yöntemler ise klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiştir. Organizasyonlar, bu yöntemler arasından yapılarına, işgörenlerin niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirme süreçlerini yapılandırmaktadır.²¹

1.4.1. Klasik Yöntemler

Çalışmanın bu bölümünde klasik yöntemler olarak grafik dereceleme yöntemi, sıralama yöntemi, zorlanmış dağılım yöntemi, kontrol listesi yöntemi, davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri, kritik olay yöntemi ve psikolojik test kullanımı anlatılmıştır.

1.4.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi, işletmelerde en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir. Grafik dereceleme yöntemi, işgören performansını spesifik işgören davranışı veya karakteristiklerini kullanarak değerlendiren değerlendirme ölçeğidir.²² Bu yöntemde değerlendiriciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek kişiyi ölçekte verilen niteliklere göre değerlendirmesi istenir.(Tablo 1.1) Değerlendirmeyi yapan kişi, grafik dereceleme formları üzerinde yer alan ve uygun gördüğü sıfatı veya rakamı işaretleyerek değerlendirmeyi yapar.²³ Ayrıca her derecenin bir puan değeri

²⁰ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1994, s.36.

²¹ Barutçugil, s.187.

²² Bingöl, s.338

²³ D.Yoder,**Personnel Management and Industrial Relations**,4 th Ed., New Jersey,Prentice – Hall,Inc.,1956,s.570

bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanması ya da ortalamasının alınması ile başarı puanı bulunur.²⁴

Tablo 1.1
Grafik Derecelendirme Ölçeği Örneği

Performans Nitelikleri	Değerlendiricilerin					Denetleyicinin				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
İş Bilgisi: Deneyimle kazandığı iş bilgisi; öğretim düzeyi; uzmanlık eğitimi.										
İşin Niceliği: Normal koşullar altında üretilen iş miktarı; önemsiz hatalar.										
İşin Niteliği: İş miktarı ne olursa olsun sonuçların düzgünlüğü, doğruluğu ve güvenilirliği.										
Yeni görevi öğrenme yeteneği: Yeni iş programını öğrenme ve açıklamaları kavrama hızı; bu bilgiyi unutmama yeteneği.										
İnsiyatif; katkıda bulunma eğilimi, yeni fikir veya yöntemler geliştirme yeteneği										
İşbirliği: İş ilişkilerini yürütme tarzı										
Yargı ve sağduyu: İşgören zekice düşünüyor mu ve mantiki kararlar alıyor mu?										
Planlama-Örgütlenme: İşgören kendi işini iyi bir biçimde planlıyor ve düzenleyebiliyor mu?										
İletişim: İkna edici olma; açık ve anlaşılabilir ifade etme ve yazma yeteneği										

Kaynak: Dursun Bingöl, s.339.

Kolay düzenlendiği ve sonuçları puanlarla ifade edilebildiği için en fazla kullanılan yöntemlerden biridir. Ancak yöntemin zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bunlardan biri, formlarda kullanılan sıfatların etkisinin değerlendirmeyi yapanlara göre

²⁴ İsmail Durak Ataay, **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990, s.254.

değişmesidir. Ayrıca bu yöntemin uygulanmasında üstler, astlarını değerlendirirken uçlara gitmekten kaçınıp olduklarında orta yolu tercih etmektedirler. Bu da uygulamada merkezi eğilime neden olur. Bir başka zayıflık ise, faktörlerin seçimi ile ilgilidir. Uygulamada ortaya çıkan bu sorunun giderilmesi için değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi gerekir. Seçilen faktörlerin yapılan iş için gerekli, somut açık ve net bir şekilde tanımlanabilmelidir.

1.4.1.2. Sıralama Yöntemi

Klasik değerlendirme yöntemlerinden olan sıralama yönteminin temeli, bir kişiyi diğerleriyle karşılaştırmaktır. Bu yöntemde yöneticiler astlarının performanslarını karşılaştırır, daha sonra en iyiden en kötüye doğru sıralar.(Tablo 1.2) Sıralama yöntemi uygulanacak tekniğe göre değişiklik gösterebilir. Bunlardan; basit sıralama (simple ranking) tekniğinde üstler astlarını en iyiden en kötüye göre sıralarken, ikili karşılaştırma yönteminde ise, her işgören bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan işgörenin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru yeni bir sıralama yapılır.²⁵Sıralama yönteminde işgörenler sayısal olarak değerlendirilmediklerinden, kişilerin başarılarındaki farklılıkların derecesi anlaşılamamaktadır.Ayrıca bu yöntem çok sayıda eşleştirme işlemini gerektirdiğinden karşılaştırılacak kişilerin sayıca fazla olması oldukça fazla zaman alır.

²⁵ Uyargil, s.37.

Tablo 1.2.

Basit Sıralama Yöntemi Örneği

<i>Performans düzeyine göre sıra no</i>	<i>Çalışanın Adı Soyadı</i>
1	Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Altıncı Baskı, İstanbul: Arıkan Basım, 2006, s.341.

Yöntemin olumsuz taraflarından birisi de kişilerin görev ve ünvanları dikkate alınmadan birbirleriyle karşılaştırılıyor olmalarıdır. Bu durum pozisyonlardan etkilenme hatasını doğuracaktır. Örneğin bir müdürün uzmandan daha başarılı olacağı düşüncesiyle, müdürler başarı sırasında listenin başında değerlendirilebilirler.

1.4.1.3. Zorlanmış Dağılım Yöntemi

Bu yöntem, değerlendirenlerin performansını değerlendirdikleri işgöreni değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde yığılmalarını engellemek için geliştirilmiştir. Yöntem, değerlendirenlerin değerlendirmelerinin istatistiksel olarak normal dağılıma uygun biçimde yapmalarını öngörür.²⁶

Zorlanmış dağılım yöntemi, değerlendirenlerin değerlendirdikleri astlarını öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinden kümelenmelerini önlemek amacıyla geliştirilmiştir. Değerlendirenlere önceden belirlenmiş oranlara göre astlarını bölümlere yerleştirmesi istenir.

Yaygın kullanılan dağılım kalıbı, en düşük %10, sıra gelen %20, orta %40, sonra gelen %20, en yüksek %10'dur. Bu dağılıma göre ön koşul, işgörenlerin %10'u

²⁶ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998, s.170.

çok yetersiz grubunda, %20'si yetersiz grubunda, %40'ı orta başarı grubunda, %20'si iyi grubunda ve %10'unun en iyi grup içerisinde yer alacak olmasıdır. (Tablo 1.3).

Tablo 1.3
Zorlanmış Dağılım Yöntemi Örneği

Çok Yetersiz %10'luk Grup	Yetersiz %20'lik	Ortalama %40'luk Grup	İyi %20'lik Grup	Çok İyi %10'luk Grup
%10	%20	%40	%20	%10
Ahmet Gökçesu	Pelin Yılmaz Esra Beşiktaş	Ufuk Kanat Kürşat Zaralı Dilek Uğurcan Aysun Pirdel	Erol Kimsesiz Emre Akduman	Gökçe Yargan

Kaynak: Dursun Bingöl, s.342'den uyarlanmıştır.

Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirenin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan işgören sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir.²⁷ Ancak bu yöntemde her grup için normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur. Küçük işgören gruplarına uygulanamaması, yöneticinin zorunlu olarak belirli sayıda çalışanı başarısız olarak sınıflandırması nedeniyle işgören başarılı olduğu halde başarısız gibi göstermesi yöntemin olumsuz yönleridir.²⁸

1.4.1.4. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, çalışanların davranışlarındaki kritik olayları teşhis etmeyi, kaydetmeyi, sınıflandırmayı içermektedir. Bu yöntem, yöneticinin çalışanın iş sırasındaki olumlu ya da olumsuz bir önem taşıyan olaylarını kaydedip bunları çalışanla ilgili dosyaya işlemesidir.²⁹ Bu yöntemde değerlendirmeyi yapanlar, çalışanların başarısını ya da başarısızlığını gösteren olayları kaydederler.(Tablo 1.4)Bu olaylar genellikle kritik olaylardır. Kritik özellikteki davranışların neler olduğu önceden belirlenebilir. Yöneticinin bu saptama işi altı ay ya da bir sene sürer; dönem sonunda izleme sonuçları değerlendirilir. Daha sonra yönetici bu kritik olaylarla ilgili olarak işgörene geribildirim verir.

²⁷ Uyargil, s.39.

²⁸ Can vd., s.171.

²⁹ Palmer, , s.47.

Tablo 1.4

Kritik Olay Yöntemi Örneği

<i>Çalışanın Adı Soyadı</i>	Emre Akduman	<i>Değerlendirme Dönemi</i>	01-03/2007
<i>Değerlendiren Adı Soyadı</i>	Ahmet Gökçesu		
MÜŞTERİ İLE İLİŞKİLER			
<i>Tarih</i>	<i>Olumlu Davranışlar</i>	<i>Tarih</i>	<i>Olumsuz Davranışlar</i>
11/01	İş Kazası ile ilgili sorununu çok kısa sürede çözümlledi	18/02	Çalışana karşı sert bir ses tonu ile konuştu
20/02	Yoğun çalışma temposunun gerginliğini hiçbir çalışana yansıtmadı		

Kaynak: Werther , Davis, s.351’den uyarlanmıştır.

Kritik olay yönteminde, belirgin davranışların dikkate alınması nedeniyle yöntemin işgörene açıklanması ve işgörene kendini geliştirmesi konusunda geribildirim sağlanması kolaydır. Bu yöntem, yöneticilerle işgörenlerin performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar. Bunlar kritik olay yönteminin olumlu yanlarındandır. Ancak bütün işgörenler için uygulandığında çok zaman alan bir yöntemdir.

Kritik olay yöntemi, yöneticilerin astlarının hareket ve davranışlarını çok yakından izlemesini ve denetlemesini gerektirir. Bu durum çalışanları rahatsız edebilmektedir. Subjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticilerin önyargılarından sıyrılması güçtür. Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ile ilgili işgören ile hemen tartışılmazsa, durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçtür.³⁰ Kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişilerarası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemle kolay değildir.³¹

³⁰ Palmer, s.48.

³¹ Uyargil, , s.49.

1.4.1.5. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği, geleneksel değerlendirme ölçekleri ile kritik olay yönteminin unsurlarının bileşiminden oluşmaktadır. Bu yöntem “Davranışsal Beklenti Ölçekleri” ya da BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*) olarak da adlandırılmaktadır. Bu yöntemde de , diğer geleneksel yöntemlerde olduğu gibi çalışanın performansı çeşitli boyutlar açısından ölçülmeye çalışılır. Bu yöntemde davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri kullanılarak etkili olan ve olmayan davranışlarını belirten kritik olaylardan kaynaklanan iş davranışları daha nesnel olarak belirlenmiştir. Ancak bu ölçekler, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir.³² Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir.

Davranışsal değerlendirme skalaları kendi içinde Davranışsal Gözlem ve Davranışsal Beklenti Skalaları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem skalalarında ise, iş davranışlarına ilişkin kritik olaylardan yararlanılmakta ve değerlendirici bu davranışları gözlemlene derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.

Bir davranışsal değerlendirme ölçeğinin solunda derece değerleri yer almaktadır ve performansın çeşitli boyutlarını tanımlamaktadır. Ölçeğin sağında ise gerçek davranışların yazılı ifadeleri yer almaktadır. Yöntemin uygulanmasında tablonun sağında yer alan davranışların işin yapılması sırasında ortaya çıkıp çıkmadığı değerlendirilir. (Tablo 1.5).³³

³² Uyargil, s.345

³³Barutçugil,s.193

Tablo 1.5

Davranışsal Beklenti Ölçeği Örneği

<i>Performans Düzeyi</i>		<i>Değerlendirilen Pozisyon: Müşteri Temsilcisi</i>
Çok yüksek	5	Bu müşteri temsilcisi müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını önceden fark edip karşılamak için çaba sarf eder ve tam anlamıyla karşılar
Yüksek	4	Bu müşteri temsilcisi müşterilerin talepleri doğrultusunda istek ve ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılar
Vasat	3	Bu müşteri temsilcisi müşterilerin taleplerini elinden geldiğince yerine getirmeye çalışır
Düşük	2	Bu müşteri temsilcisi müşterilerin taleplerini yerine getirme konusunda yeterince başarılı değildir
Çok düşük	1	Bu müşteri temsilcisi müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda son derece başarısızdır.

Kaynak: Werther , Davis, s.353'den uyarlanmıştır.

Davranışsal değerlendirme ölçeklerinin, diğer yöntemlere göre çeşitli üstünlükleri bulunmaktadır. Öncelikle, bu yöntem yöneticilerin ve iş sorumluluğu taşıyanların aktif katılımı ile gerçekleştiğinden benimsenme olasılığı yüksektir. Aynı zamanda, diğer yöntemlere göre daha az yanlılığa yol açması, standartların belirgin olması, öznel yargılamaya yerine gözleme dayanması, sonuçların işgörenlere kolay açıklanabilmesi ve işgörenlere geri bildirim imkanı tanınması yöntemi diğerlerine göre daha yararlı kılmaktadır.³⁴ Bununla birlikte, yöntemin geçerlilik ve güvenilirliğinin bilimsel olarak kanıtlanmamıştır. Ayrıca her iş ya da iş ailesi için ayrı ayrı ölçeklerin geliştirilmesi zaman alıcı ve maliyetlidir.³⁵

1.4.1.6. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde, değerlendiriciler işgörenlerin çalışmaları hakkında yorumda bulunurlar. Bu yöntemde işgörenin çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir liste yada ölçek kullanılır. Listedeki sorular genellikle EVET/HAYIR şeklinde yanıtlanır. Değerlendirenler, değerlendirilen kişinin durumunun bu tanımlardan kendisine en uygun olanı seçerek değerlendirmelerini gerçekleştirir. Kontrol listesinde yer alan her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar verilir.(Tablo 1.6)

³⁴ Can vd., s. 177.

³⁵ Uyargil, s.46.

Tablo 1.6.

Kontrol Listesi Örneği

İşgörenin Adı ve Soyadı:	Ünvanı:	
Bölümü:	Departmanı:	
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendirmeyi Yapan:	
ÖZELLİKLER	EVET	HAYIR
1. Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?	-	-
2. İşe karşı dikkatli çeken bir ilgi göstermiş midir?	-	-
3. Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır?	-	-
4. Astlarını genellikle desteklemekte midir?	-	-
5. Teçhizat iyi koşullarda koeunmakta mı?	-	-
6. Yeterince iyi bilgiye sahip mi?	-	-
7. İş sözleşmesinin hükümlerine tamamiyle uymaya çalışıyor mu?	-	-
8. Astları ona saygı gösteriyo mu?	-	-
9. İş yeri genellikle temiz ve düz bir şekilde korunabiliyor mu?	-	-
10. Belirli astlar için taraf tutuyor mu?	-	-
11. İşgören sorunlarını dinlemek için zaman bulabiliyor mu?	-	-
12. Bir işgöreni arkadaşlarının arasında açıkça uyardı mı?	-	-
13. Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?	-	-
14. Duygularını denetleye biliyor mu?	-	-
15. Sorumluluğu genellikle bir üst yöneticinin üzerine atar mı?	-	-
16. Emirler, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
17. Gözetimcinin emirleri, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
18. Çok iyi iş yapanı takdir eder mi?	-	-
19. Programlara genellikle uyulur mu?	-	-
20. Hiç hata yapar mı?	-	-

Kaynak: Dursun Bingöl, s. 343

Değerlendirenler, genellikle ilk amir konumundaki yöneticilerdir ve soruların değerleri hakkında bilgi sahibi değildir. Soruların değerlerine ilişkin bilgi insan kaynakları bölümünde bulunmaktadır.³⁶ Böylelikle değerlendirenin her soru ile ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirme yapması ve önyargılı davranması engellenmiş olmaktadır.

Yöntemin uygulanmasının kolaylığı yanında güçlükleri de mevcuttur. Sistemin kurulması ve ağırlıklandırılması önemli bir sorundur. Aynı zamanda uygun soru, tanıtımsal deyimler listesini hazırlamak ve her iş kümesi için bir liste oluşturmak zordur. Değerlendiren hatalarına (özellikle hale etkisine) yatkınlığı, kontrol listesindeki soruların yanlış yorumlanması, insan kaynakları tarafından uygunsuz değerlerin verilme

³⁶ Werther ve Davis, s.348.

olasılığı, işgörenlere geri bildirim sağlamanın zorluğu ise yöntemin olumsuz yönlerini oluşturmaktadır.

1.4.1.7. Psikolojik Test Kullanımı

Bu yöntem çalışanın zihinsel yeteneklerinin, kişilik özelliklerinin ve iş ile ilgili tutumlarının psikolojik testlerle değerlendirilmesini içermektedir. Yöntem, diğerlerinden farklı olarak geçmiş değil geleceği referans almaktadır. Başka bir deyişle bu yöntemde amaç, çalışanın geçmiş performansının değerlendirilmesi değil; gelecekteki performansının başka deyişle potansiyelinin standart testler kullanılarak tahmin edilmesidir.

Psikolojik testlerin temel amacı, bireylerin zihinsel yeteneklerini, bedensel becerilerini, kişilik özelliklerini, bilgi düzeylerini ve ilgi alanlarını analiz etmektir. Psikolojik testlerle gerek işletmeye girmek isteyenlerin gerekse işletmede çalışanların özelliklerini çok yönlü olarak tanımak, bireyleri işe ve işyerine uyumlu hale getirmeyi ve işgörenlere yapabilecekleri işler arasından en iyi yapacakları işi yaptırmayı sağlamaktadır.³⁷ Performans değerlendirme amacıyla kullanılacak psikolojik testler, kâğıt-kalem testleri ve aletli testlerden oluşmaktadır. Hangi test türü kullanılırsa kullanılsın testlerden alınacak puanların işe ve işletmeye uygun hale getirilmesi için mevcut çalışanlar üzerinde ön çalışma gerekmektedir.³⁸

Yöntem maliyetli olduğu için daha çok yönetsel pozisyonlar ve gelecek vaat eden genç yöneticiler için tercih edilmektedir. Yöntemin önemli bir sakıncası, özellikle çalışanlar arasında kültürel farklılıkların olduğu durumlarda objektif sonuçlar vermeme olasılığı taşımasıdır.

³⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s.232.

³⁸ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1999, s.209.

1.4.2. Modern Yöntemler

Özellikle son yıllarda yönetim anlayışında ortaya çıkan gelişmeler, yeni performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılmasına yol açmıştır. Bu bölümde işletmelerde kullanımı giderek artan bu yöntemlerin açıklanmasına çalışılacaktır. Bu yöntemlerden biri olan hedef ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yöntemi ise ikinci bölümde detaylı olarak ele alınacaktır.

1.4.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. 360 derece performans değerlendirme, işgörenlerin birbirine geribildirim vermesine olanak sağlaması, işgörelere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından çalışanların gelişimini sağlayan önemli bir değerlendirme yöntemi olarak öne çıkmaktadır. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi bu sistemin, klasik yöntemlere göre daha etkili bir yöntem olarak algılanmasına neden olmaktadır.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde işgörelere sadece yöneticisi tarafından geribildirim sağlanmasına karşın 360 derece geribildirim yönteminde, işgörelenin yöneticisine ek olarak daha geniş bir grubun (örneğin; kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri) işgörelere geribildirim vermesine olanak sağlanmaktadır. Bu şekilde işgören kendi performansı ile ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü bir bütün olarak görebilmekte ve birden fazla kişinin görüşünü yansıtmaları nedeniyle geribildirimleri daha kolay benimsemektedir. Bu değerlendirme yöntemi sayesinde, özellikle yöneticiler, değerlendirme konusunda daha objektif kalabilmekte ve farklı bakış açılarına sahip olabilmektedirler. Kendisini değerlendiren personelin ise, kendi

değerlendirmeleri ile grubun değerlendirmelerini karşılaştırması iç ve dış müşteriler arasındaki iletişimin daha biçimsel hale gelmesini sağlamaktadır.³⁹

Bu yöntem, işgörenin güçlü ve geliştirmesi gereken yönlerinin belirlenmesine ve bu doğrultuda gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planlarının yapılmasına olanak sağlamaktadır. Buna ek olarak bir çalışma grubunun veya takımın performansı ile ilgili değerlendirmelerin elde edilmesi mümkündür. 360 derece performans değerlendirme, takıma bireysel katkının tespitinin yanı sıra takım üyeleri arasındaki iletişimin artırılması ve performans değerlemenin ağır sorumluluğunun bir kişinin üzerine yıkılmasının önlenmesi gibi yararları da sahiptir.⁴⁰

Bu yöntemde, değerlendirme sürecinde iç ve dış müşterilere söz hakkı tanındığından onlardan da yararlı bilgiler edinilmesine olanak sağlar. Aynı zamanda çalışanlar süreç boyunca kullanılan değerlendirme kriterlerini gördükleri için performanslarının adil olarak değerlendirildiğini düşünürler. Yöntemin çalışanlara sağladığı diğer yararları şu şekilde sıralamak mümkündür:⁴¹

- Çalışanın başkalarının bakış açılarından kendini görmesi, güçlü ve zayıf yönlerini daha kolay fark etmesini sağlar. Bu durum çalışanın kendini geliştirme çabalarının etkinliğini artırır.
- Çalışan performansı ile ilgili geniş kapsamlı bilgi edinir. Beraber çalıştığı insanların gözüyle kendi performansını izleme olanağı bulur.
- Geri bildirimler isimsiz olduğu için daha içten ve açıktır.
- Çalışanlar ve yöneticileri arasındaki iletişimin açık olmasına yardımcı olur.
- Çalışanların güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesini kolaylaştırır.

³⁹ İsmail Bakan , Hakan Kelleroğlu, “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:10 Sayı:2, 2003, s.77 (75-97)

⁴⁰ Tanıl Kılınç , Erden Akkavuk, “Takım performansının ölçümüne metodolojik bir yaklaşım”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 2, 2001, s.117. (103-120).

⁴¹ Barutçugil,s.203.

- Takım üyelerinin takım performansını etkileyen konulara daha fazla katkıda bulunmasını sağlar.

360 derece performans değerlendirmenin etkin uygulanması için bazı konulara dikkat edilmesi gerekmektedir.⁴²

- Değerlendirmelerin ve geribildirimlerin isimsiz ve gizli olması gerekir. İsimsiz olması değerlendirenlerin kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlar; böylelikle daha açık ve yansız geribildirimler elde edilir.
- Değerlendirenler ve değerlendirilenlerin birbirlerini tanıyan ve ortak iş tecrübeleri olan kişilerden oluşması sağlanmalıdır.
- Bu nedenle değerlendirilenin o pozisyonda ne kadar süredir çalıştığı göz önünde bulundurulmalıdır. Yeterince uzun bir süredir çalışmıyorsa, örneğin; altı haftadan daha az bir süre olmuşsa kişinin değerlendirilmesi bir sonraki döneme dahil edilmelidir.
- Geribildirimlerin nasıl değerlendirileceği değerlendirenlere açık bir şekilde aktarılmalıdır.
- Değerlendirmeleri yapanlara rakamsal değerlendirme yapmanın dışında açık uçlu yazılı değerlendirmeler yapma imkanı sağlanmalıdır.
- Güvenilir ve geçerli değerlendirme araçları kullanılmalıdır. Aksi halde yapılan değerlendirmeler sağlıklı olmayacak ve değerlendirme amacına ulaşmayacaktır.

Bu yöntemin en önemli sakıncası değerledirici sayısının çok olmasından dolayı değerlendirme işleminin uzun zaman alması ve maliyetinin fazla olmasıdır. Diğer bir sakınca ise bu yöntemin kültürün etkisine açık olmasıdır. Örneğin; bizim kültürümüzde kişiler karşısındakilere görüşlerini, özellikle de karşısındakinin iyileştirmesi gereken veya olumsuz yönleri ile ilgili düşüncelerini paylaşmakta çekingen davranmaktadır.

⁴² Mark R. Edwards , Ann J. Ewen, “360 Derece Performans Yönetimi”, **Human Resources Dergisi**, Cilt 5, Sayı 5, Eylül 2000, s.38.

Bunun temelinde karşıdaki kişinin bunu yanlış anlayacağı ya da bunu kişisel bir sorun olarak algılayacağı düşüncesi yatmaktadır. Bu durum, kişilerin kendileriyle ilgili içten bir geribildirim alamamalarına yol açmaktadır. Özellikle farklı bölgelerde çalışanları bulunan işletmelerin değerlendirme sürecinde kültürel farklılıkları dikkate alması yöntemin etkinliği açısından önem taşımaktadır. Buna ek olarak çalışanların uygulama öncesinde 360 derece geribildirime hazır hale getirilmemeleri, uygulama sonrasında üstlerini değerlendirmesi ve iş arkadaşlarının birbirlerini değerlendirmeleri bireyleri rahatsız edecek ve örgüt ikliminin olumsuz etkilenmesine yol açabilecektir.⁴³

1.4.2.2. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi içinde birden fazla değerlendirenin yer aldığı ve iş ile ilgili simülasyonlar, rol oyunları, mülakatlar ve envanter uygulaması gibi çeşitli değerlendirme yöntemlerinin bir arada kullanıldığı yapılandırılmış bir değerlendirme yöntemidir.⁴⁴ Yöntem son dönemde insan kaynakları uygulamalarında sıklıkla yönetsel pozisyonlara aday olan yüksek potansiyele sahip çalışanların gelişim ihtiyacını belirlemeye yönelik olarak kullanılmaktadır.

Bu yöntemde değerlendirenler endüstriyel psikologlardan ve/veya kurum yöneticilerinden oluşmaktadır. Uygulamaya katılan yöneticiler genellikle değerlendirilen kişinin ilk amiri yerine iki seviye yukarıdaki amiri konumunda olmaktadır.⁴⁵ Değerlendirme merkezi yönteminin en önemli özelliği çalışanların performanslarının, yapay olarak oluşturulan iş benzeri ortamlarda gözlemlenebilmesidir. Değerlendirme merkezi uygulamasında çalışan, lidersiz grup tartışması, rol oynama, sunum, gelecek senaryoları gibi birçok uygulamaya katılmakta, kendisine kişilik envanteri ve yetkinlik temelli mülakat uygulanmakta ve en sonunda elde edilen sonuçlarla ilgili kendisine geribildirim verilmektedir. Yöntemin en önemli yararı çok

⁴³ Zeynep Aycan , Rabindra N. Kanungo, “Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri”, **Türkiye’de Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları** içinde, Zeynep Aycan (Ed.), s24-53, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000, Ankara, s.49.

⁴⁴ Dennis A. Joiner, “Assessment Centers: What’s new?”, **Public Personnel Management**, 31 (2), 2002, s.180. (179-185).

⁴⁵ Annette C. Psychalski, Miguel A. Quinones, Barbara B. Gaugler , Katja Pohley, “A survey of assessment center practices in organizations in the United States”, **Personnel Psychology**, 50, 1997, s.79. (71-90)

çeşitli yöntemlerin bir arada kullanılması nedeniyle çalışanın yetkinlikleri hakkında daha güvenilir değerlendirmeler yapılmasına imkan vermesidir. Sakıncası ise maliyetinin yüksek olması ve işletmelerin bünyesinde kurulmasının ve uygulanmasının zaman alıcı olmasıdır.⁴⁶

1.4.2.3. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme

Günümüzde firmalar, rekabette üstünlük sağlamak, sorunları işbirliği ile çözmek ve çalışanlarının yaratıcı yönlerinden daha fazla yararlanabilmek amacıyla takım çalışmasına ağırlık vermektedir. Takımlarda sorunlar birlikte tartışılmakta ve birlikte çözülmektedir. Bu durumda bireysel performansın ölçümü zor olduğundan ya da mümkün olmadığından takıma dayalı performans değerlendirme yöntemi önem kazanmaktadır. Bu yöntemin en önemli özelliği çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesidir. Ancak takımın bütün olarak değerlendirilmesi oldukça zordur. Çünkü işletme politikaları, örgüt kültürü, diğer takımlarla işbirliği, genel ve özel çevre koşulları gerekli kaynaklar gibi takımın başarısını etkileyen faktörler mevcuttur. Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir.⁴⁷

Bingöl'e göre takıma dayalı performans değerlendirmede üç faktörden yararlanılmaktadır:

Tüm takımca başarılan, süreç kalitesini esas alan süreç geliştirme miktarı: Takım tarafından başarılan süreç miktarı; çıktılarla sonuçlarla, süreç ölçümüyle ve müşteri tatminiyle ölçülür. Bu ölçüler ağırlıklandırılır ve tek bir puan durumuna getirilir. Bu puan, takımın her üyesine tahsis edilir.

Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyi katkısı: Bireyin katkıları; takım toplantılarında yapılan katkıları, bireyce yapılacak süreç analizini vb. içerebilir. Yapılan katkılar takım performansına yansımış olmalıdır .

⁴⁶David D. Dubois, William J. Rothwell. **Competency-based Human Resource Management**. California: Davies-Black Publishing, 2004. s. 92.

⁴⁷ Bingöl, s. 347

Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi: Bu, kişinin süreç iyileştirmek amacıyla geliştirilmeye çalışılan yetenekler açısından harcanan çabaların yönetici tarafından değerklenmesidir. Bu değerklendirmenin amacı, çalışanın teknik gelişiminin farkına varılıp ödüllendirilmesidir.

Modern Yöntemlerin kapsamında yer alan hedef ve yetkinlik bazlı performans değerklendirme sistemine ikinci bölümde yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

HEDEF VE YETKİNLİKLERE DAYALI PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. Hedeflere Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemleri

Hedeflere dayalı performans değerlendirme yöntemlerinde, çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, ortaya koydukları iş sonuçlarına göre oluşturulan bireysel standartlar doğrultusunda değerlendirilmektedirler. Bu yaklaşımın içerdiği üç temel yöntem bulunmaktadır.

2.1.1. Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte karar vermesi ile belirlenir. Belirlenen performans standartları işin gereklerine göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin, işgücü devri, devamsızlık gibi Çalışanın belirlenen kriterlere göre oluşturulan hedeflere ulaşmadaki performans düzeyi puanlarla ifade edilmiş olduğundan elde edilen sayısal değerlerin toplamı, çalışanın genel performansının sayısal endeksini vermektedir.⁴⁸ Yöntemin, değerlendirilen çalışanı yapması gerekenlerin ne olduğuna dair açık bir şekilde bilgilendirmesi çalışanın hedeflerine daha kolay ulaşmasına yol açmaktadır.

2.1.2. Hedeflere Göre Yönetim

Çalışmanın bu bölümünde hedeflerin tanımı yapılarak, hedeflerin nasıl olması gerektiği anlatılmış, hedeflere göre yönetim sürecinin işleyişi ve bu sürecin yarar ve sakıncalarından bahsedilmiştir.

⁴⁸ Uyargil, s.51.

2.1.2.1. Tanımı

Hedef, organizasyonların, bölümlerin, takımların veya bireylerin başarmayı bekledikleri olarak tanımlanabilir. Performans standartlarının kişinin ilgi alanı, yetenek, beceri deneyim gibi özelliklerine uygun olarak, kişiyi motive edici/harekete geçirici, geliştirici/eksik yönlerini giderici hale dönüştürülmesi ile elde edilen performans düzeyi hedeftir. İşletmeler için hedef gelecekte ulaşmak istediği durumdur.

Hedeflere göre yönetim, belirli bir dönem içerisinde çalışanın yöneticisiyle birlikte belirlediği hedefleri nasıl daha iyi başaracağını periyodik olarak görüşüldüğü bir sistemdir. Hedeflere göre yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedefleri gerçekleştirecek faaliyet planları yapma, faaliyetleri denetleme ve bu faaliyetler sonucunda elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğu veren bir süreçtir. Hedeflere göre yönetim kurumsal hedefler konusunda ortak bir bilinç ve motivasyon oluşturan ve kurumsal hedefler ile bireysel hedefler arasında koordinasyon sağlayan böylece her iki hedefe ulaşılması amacına hizmet eden bir süreçtir. Çalışanlar kişisel hedefleri ile kurumsal hedeflerini birleştirildikleri ölçüde kuruma yararlı olmaktadır. Her iki tarafın amaçları arasındaki uyum derecesi mümkün olduğunca yükseltilmelidir.⁴⁹

Hedeflere göre yönetim, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini bütünleştiren bir araçtır.⁵⁰ Hedefler, işletmelerin uzun vadeli stratejik kararlarının gerçekleşmesinde uygulama adımı olarak görülmektedir. İşletmenin stratejileri ve elde etmek istediği başarı doğrultusunda belirlenen yıllık hedefler bölümlere dağıtılır ve bireysel hedeflerin oluşturulması sağlanır. Bu yöntem, yönetici ve astların hedeflerini birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve dönemsel olarak bu amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreci içerir. Böyle bir sistem bireylerin yönetime katılmasına imkan verir. Belirlenen hedefler açık

⁴⁹ Fatma Pakdil, "Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.6, Sayı.3: 2004, s.173

⁵⁰ Erkan Özdemir, "Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi", **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt4, Sayı 2:2002, s.1.

ve net, ölçülebilir ve belirli bir zamanla sınırlandırılmıştır. Performans kriteri olarak kullanılan bu hedefler iş sonuçlarını içerebildiği gibi problem çözme ya da mesleki gelişim gibi davranışsal özellikleri de kapsayabilir.⁵¹

2.1.2.2. Hedeflere Göre Yönetim Süreci

Hedeflere göre yönetim sürecinin genel anlamda 4 aşamadan oluşmaktadır. (1) hedef belirleme (2) faaliyet planlama, (3) gelişmeleri gözden geçirme ve (4) performansın değerlendirilmesi.⁵²

Bu süreç, organizasyonel amaçları bireysel amaçlara dönüştüren bir süreçtir. Bu süreçte yer alan adımların içeriği özetle aşağıdaki gibi belirtilebilir:⁵³

- Üst ve ast, astın işinin temel unsurları konusunda karşılıklı anlaşılır.
- Üst ve ast, belirli bir dönemde astın belirli hedefleri üzerinde karşılıklı anlaşılır.
- Ast, her bir hedefe ulaşmak için gerekli eylem planını oluşturur.
- Belirlenen dönemde, ast hedeflere yönelik gelişmeleri yöneticiyle periyodik olarak görüşür. Bu görüşmeler doğrultusunda, eylem planlarının değişmesi ve hedeflerin yeniden düzenlenmesi gereği ortaya çıkabilir.
- Belirlenen dönemin sonunda, yönetici ve ast hedefler üzerinde astın performansını birlikte değerlendirmek için toplanır.

Woods'a göre ise hedeflere göre yönetimin 6 aşaması bulunmaktadır:⁵⁴

- İşgören, değerlendirme dönemi için amaçlar önerir.
- İşgören ve yönetici bu amaçları tartışır, gerekli olanları değiştirir ve spesifik amaçlar üzerinde bir görüş birliğine varılır ve yazılı hale getirilir.

⁵¹ Palmer, s.48-50.

⁵² Richard L.Daft, **Management**, 5th Edition, Orlando: Dryden Press, s.215.

⁵³ French, s.349.

⁵⁴ R.H. Woods, **Human Resources Management**, USA: Educational Institute, American Hotel and Motel Association, 1997, s.209.

- İşgören ve yönetici amaçlara ulaşmada spesifik bir eylem planı hazırlama konusunda anlaşmaya varırlar.
- Yönetici, değerlendirme dönemi süresince informal olarak çalışanı amaca ulaşmaya teşvik eder.
- Dönem sonunda işgören ve yöneticiler, başarılarını tartışır ve ulaşılan amaçlar kapsamında anlaşmaya varırlar.
- Süreçler tekrar edilir.

2.1.2.2.1. Hedeflerin Belirlenmesi

Hedeflere göre yönetimin ilk aşaması, üst ve astın ortaklaşa, işletmenin ve bölümün hedefleri doğrultusunda, açık ve net, ölçülebilir ve gerçekleştirebilir hedeflerin belirlenmesidir.⁵⁵

Hedef belirleme, belirli bir iş veya çalışma grubuyla ilgili olarak görev ve sorumluluklara yol gösterir. Hedef belirleme etkinlikleri, çalışma gruplarına uygulanması açısından ele alındığında doğrudan grubun amaçlarına yönlendirilmesini kolaylaştırır ve bireylerin ortak eylemlerinin ve bütünüyle grup sonuçlarının güçlendirilmesine neden olur.⁵⁶

Bir işletme içinde yukarıdan aşağıya doğru dört tür hedef mevcuttur.⁵⁷ (1) Temel işletme hedefleri (uzun dönemli hedefler ve stratejik plan), (2) birim hedefleri, (3) alt bölüm/kısım hedefleri ve (4) bireysel hedefler. Görüldüğü üzere hedeflere göre bir değerlendirme yapabilmek için öncelikle işletmenin uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla hedeflerin belirlenmesi işletmenin tepe yönetiminden başlamaktadır. Tepe yönetimce belirlenen bu hedefler daha sonra işletmenin alt kademelerine inmektedir. İşletmenin hedeflerle ilerleyebilmesi için, önce

⁵⁵ John W. Newstrom , Keith Davis, **Organizational Behavior**, 10th Edition, New York: McGrawHill, 2001, s.173.

⁵⁶ Akif Helvacı, “Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt 35, Sayı 1-2, 2002, s.158. (155-169)

⁵⁷ Özdemir, , s.2.

nerede olduğunu analiz etmesi gerekir.⁵⁸ Uzun dönemli hedeflerin belirlenmesi stratejik planlamanın bir parçasıdır ve planlama faaliyeti ise işletmenin içinde bulunduğu çevre unsurlarının izlenmesi ile başlar. İşletme dışı analiz ile endüstri alanındaki, genel ekonomideki değişimler ve gelişmeler incelenip bunun işletme üzerindeki etkisi incelenir. İşletme içi analiz ile işletmenin zayıf ya da kuvvetli yönleri belirlenir. Bu yapılan analizlere SWOT analiz tekniği adı verilir. Bu analizler sonucunda işletme uzun dönemli ve spesifik işletme hedeflerini belirler.

İşletmelerde iki temel hedef tipi bulunmaktadır. Bunlar, İş ve gelişme hedefleri.⁵⁹ İş hedefleri takım, bölüm veya organizasyonel hedefleri başarmak için yapılan katkıyı ya da başarı sonuçlarını gösterir. Şirket düzeyinde bu hedefler organizasyonun misyonu, öz değerleri ve stratejik planları ile ilişkilidir. Birim veya fonksiyonel düzeyde ise hedefler şirket hedefleri ile ilişkili olup bir fonksiyon veya birim tarafından başarılabacak olan hedefleri, amaçları ve belirli bir misyonu detaylı olarak açıklar. Takım düzeyinde ise hedefler yine, bölüm ve şirket hedeflerini başarmak için takımdan beklenen katkı ve takım hedefleri ile ilişkilidir. Birey düzeyinde ise hedefler, işle ilgilidir ve bireyin işine katkıda bulunan önemli görevleri, temel faaliyet alanlarını veya sorumluluklarını ifade eder. Öte yandan kişisel veya öğrenme hedefleri ise gelişimsel hedefler olup çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için bireylerin öğrenmesi ve yapması gereken şeylerle ilgilidir.

İş hedeflerinin iyi olabilmesi için bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. İyi iş hedeflerinin özellikler aşağıda sıralanmıştır:⁶⁰

Tutarlı Olması: Hedefler, organizasyonun değerleri ve hedefleriyle tutarlı olmalıdır.

Açık ve Net Olması: Hedefler açık bir biçimde anlaşılır olarak tanımlanmış olmalıdır. Hedefler açık ve kesin olmalı ve birden çok hedef belirlenmişse mutlaka doğru bir öncelik sırasına konulmalıdır. Hangi hedeflerin daha önemli olduğu yönetici

⁵⁸ Vedat Erol, İlhan Gülertan, Özcan Kabakçıoğlu, **İş ve Yaşama Dair İpuçları**, İstanbul: Vision Europe Yayınları, 2005, s.49.

⁵⁹ Armstrong, , s.53-54.

⁶⁰ Armstrong, s.56.

tarafından tanımlanmalı ve hedefler için ağırlıklar belirlenmelidir.⁶¹ Tam olarak neyin, kim tarafından ne kadar sürede yapılması gerektiğini hedefte belli olmalıdır.⁶²

Meydan Okuması: Hedefler, yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmelidir.

Ölçülebilir Olması: Hedefler, nicel olarak ölçülebilir olmalı ya da nicel ölçümlerle ilişkilendirilebilmelidir. Sayısal ve ölçülebilir hedefler kurumda ortak bir dil oluşturur ve belirsizliklere engel olur. Hedef, bir şekilde performansı geliştirmek veya belirlenen bir çıktı düzeyine ulaşmak şeklinde nicel olarak belirlenmelidir. Örneğin;; aylık 1.000 birimden daha az stok bulundurmak, pazar payını %10 artırmak; yıl sonuna kadar yeni müşteri oranını %15 arttırmak vb.

Ulaşılabilir Olması: Hedefler, bireyin kapasitesine uygun olmalıdır. Hedefleri başarmak için bireyin performansını etkileyecek sınırlamalar göz önünde bulundurulmalıdır

Ortaklaşa Kabul Edilmiş Olması: Hedefler üzerinde üst ve ast uzlaşmış olmalıdır. Çalışanların hedefleri bilmesi, hedefler hakkında tereddütleri olmaması ve hedefleri benimsemiş olması gerekir.⁶³ Yöntemin başarılı olabilmesi için öncelikle tüm hedeflerin çalışanların yöneticilerle işbirliği içinde hedefleri belirlemesi gerekmektedir.

Zamanla İlişkilendirilmesi: Hedeflere belirlenen bir zaman dilimi içinde ulaşılmalıdır. Çalışan performansının ölçüleceği hedeflerini ne zamana kadar gerçekleştirmesi gerektiğini bilerek hareket etmelidir.

İşletmeler genellikle iyi bir hedefi tanımlarken SMART kısaltması kullanılmaktadır. Bu kısaltma şu şekilde açıklanabilir.⁶⁴

⁶¹ Sabuncuoğlu, s.183.

⁶² Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s.10.

⁶³ Eren, s.10.

⁶⁴ Armstrong, s.56.

S: Specific (Belirli);

M: Measurable (Ölçülebilir);

A: Agreed (Mutabık kalınan);

R: Realistic (Gerçekçi);

T: Time related (Zamanla ilişkili).

SMART şeklindeki hedeflerin doğruluğunu test etmek için şu sorular sorulabilir:⁶⁵

S: Benim amacım tam olarak nedir?;

M: İyi bir iş neye benzer?;

A: Benim hedefim yapılabilir mi?;

R: Benim hedefim anlamlı mı?;

T: Benim hedefim izlenebilir mi?

Hedeflerin tanımlanmasından sonraki aşama ise performans standartlarının tanımlanmasıdır. Performans standartları genel olarak çıktı konularında tanımlanır. Standartların, hizmet düzeyi veya cevaplama hızı gibi konularda sayısal hale getirilmesi tercih edilmektedir. Örneğin muhasebe dönemi sonunda 2 çalışma günü içinde yöneticilere yönetim hesaplarını gibi. Performans standartları gerektiğinde değiştirilebilir özelliktedir. Ancak hedeflerin temel amacı (müşteri memnuniyeti, teslim zamanı vb.) işin özelliğine göre değişmez. Performans standartlarının her zaman nicel olmayabilir. Ancak genellikle niteliksel performans standartlarını tanımlamak zordur. Bununla birlikte tüm yöneticiler çalışanlarından elde ettikleri ve umdukları performans standartları konusunda değerlendirmelerde bulunurlar. Dolayısıyla bir çok yönetici çalışanlarının işlerini iyi yapıp yapmadıkları konusunda bir fikre sahiptir. Sorun bunun

⁶⁵ Özdemir,s.3.

çoğu zaman subjektif olmasıdır. Performans, eğer arzulanan, belirli ve gözlenen sonuçları gösteriyorsa standart verilebilir. Örneğin; müşteri tatmininde belirlenen hedeflere ulaşılması, istekleri cevaplama ve taleplere çözüm ile dönüş hızı gibi.

2.1.2.2.2. Faaliyetlerin Planlanması

Faaliyet planlaması, stratejik planlama ile belirlenen işletme hedeflerine nasıl ulaşılacağı ile ilgilir. Faaliyet planlama, performans hedefleri gerçekleştirmeye yönelik ayrıntılı adımlar içerir ve bu oldukça yaygın bir yöntemdir.⁶⁶ Bu aşamada faaliyetlerin nerede, nasıl, ne zaman ve kimler tarafından yapılacağına karar verilir. Başka deyişle bu aşama, hedefi gerçekleştirmek için gerekli faaliyetlerin yönetici tarafından belirlenmesini, faaliyetler arasındaki kritik ilişkilerinin oluşturulmasını, her faaliyet için gereken sürelerin hesaplanmasını ve her faaliyeti tamamlamak için gereken kaynakların belirlenmesini içerir. Faaliyet planları çalışana hedeflere nasıl ulaşılacağını göstermesi açısından önem taşır. Bununla birlikte faaliyet planları, yöneticinin eylemleri organize etmesine, koordine etmesine ve programa sadık kalınmasına yardımcı olur.⁶⁷

2.1.2.2.3. Gelişmelerin Gözden Geçirilmesi

Gelişmeleri gözden geçirme, informal bir biçimde performansın sistematik olarak gözlemlenmesini ve ölçülmesini ifade eder. Böylelikle yöneticiler gözden geçirme ile kendilerinden bekleneni bildiklerinden, kendi dönem performansını kontrol edebilmektedir. Böylelikle yöneticiler hedefleri doğrultusunda bir sapma olup olmadığını belirleyebilmekte ve eğer bir sapma varsa bunun için düzeltici önlem alma fırsatına sahip olabilmektedirler. Hedeflere göre yönetim, baştan belirlenmiş faaliyet planlarına sıkı sıkıya bağlı kalmayı gerektirmez; aksine gerektiği durumlarda hedeflere ulaşabilmeyi başarmak için faaliyet planlarında değişiklik yapılmasını öngörmektedir.⁶⁸ Bu nedenle hedeflere göre yönetimde, hedeflere ulaşmak için bir çalışan kendinden bekleneni bildiğinden, verilen zaman içerisinde, kendi dönem performansını kontrol etme olanağına sahiptir. Bu yüzden hedeflere göre yönetim, kontroller sırasında

⁶⁶ Jac Fitz-Enz, Jack J. Phillips, **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**, çev.:Pınar Alp Dinç, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s.48.

⁶⁷ Sabuncuoğlu, s.183.

⁶⁸ Daft, s.215.

hedefler doğrultusunda bir sapma olduğu belirlenirse hemen düzeltici önlemler alma fırsatı tanımaktadır.

2.1.2.2.4. Performansın Değerlendirilmesi

Hedeflere göre yönetimin son aşaması belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesidir. Yöneticiler ve çalışanlar bu aşamada bir araya gelerek, çalışanın hedeflerini ve ulaştığı sonuçları değerlendirirler. Yönetici elde edilen veriler doğrultusunda çalışanı hakkında bir değerlendirme yapar. Bu değerlendirme sonucu çalışana da bildirilir ve aynı zamanda bu sonuçlar ödüllendirme sistemleri ve eğitim için birer çıktı oluştururlar.

Performansın değerlendirildiği görüşme, çalışanın hedeflere ulaşma çabalarına ilişkin sonuçların kendisine sözlü bir iletişimidir. Görüşmenin ana amacı , çalışanın ne konumda olduğunu veya işlerini nasıl yaptığını onlara bildirmektir.⁶⁹ Bununla birlikte performans değerlendirmenin diğer amaçları şu şekilde sıralanabilir.

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

Değerlendirme görüşmesi çalışanın performansını değerlendirmek ve çalışana gelişimi için geri bildirimde bulunmak olarak iki ana bölümden oluşur. Buna ek olarak üst ve ast birlikte bir sonraki dönemin hedeflerini belirler. Böylece hedeflere göre yönetim, döngüsel bir süreç olarak varlığını devam ettirir.⁷⁰ Hedeflere ulaşma düzeyinin

⁶⁹ French, s.352.

⁷⁰ Daft, s.215.

ölçümünün elden geldiğince standartlaştırılması gereklidir ancak her çalışanın, her birimin hedefleri farklı olacağından kişiye özel bir değerlendirme gerekmektedir.⁷¹

2.1.2.3. Hedeflere Göre Yönetimin Yarar ve Sakıncaları:

Hedeflere göre yönetim uygulamasının sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- Bölüm ve çalışanın hedefleri birbiriyle uyumlu olması sağlanır. Çalışanların güçlerini israf etmeden temel hedefler doğrultusunda kullanmalarına imkan verir.⁷²
- Yönetici ve astın çabaları hedeflerin başarılmasına yönelik faaliyetler üzerine odaklanır. Bu nedenle astın kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri performans değerlendirmenin dışında tutulur.
- Çalışanın kendi kendini kontrolüne imkan tanıyarak gelişmelerini sağlar; işine anlam kazandırarak motivasyonunu artırır.
- İşgörenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır; beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.⁷³

Hedeflere göre performans değerlendirmenin diğer sakıncaları ise şu şekilde sıralanabilir:

- İşgörenler işlerini sadece belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesi gibi dar kapsamlı olarak ifade etmeye başlar; başka deyişle işgörenler süreçlere değil sonuçlar üzerine odaklanır. Bu durum ise işgörenlerin hedeflere ulaşabilmek için yaptıkları işin kalitesini düşürmelerine neden olabilir.⁷⁴ Öte yandan çalışanlar

⁷¹ Fındıkçı, s.311

⁷² Özdemir, s.3.

⁷³ Sabuncuoğlu, s.185.

⁷⁴ Özdemir, s.4.

stratejik hedefler yerine operasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanılmasına yol açabilir.

- İşgörenlerin hedeflerinin birbiri ile ilişkili ve birbirine bağımlı olması da işgörenlerin performansını tek tek değerlendirmeyi güçleştirir. Bu nedenle yöneticilerin uygulamaya uzun zaman ayırmaları gerekmektedir. Benzer şekilde bölümler arası sık sık görüşmeler ve raporlamalar nedeniyle zaman kaybına ve bürokrasiye neden olabilir.

2.1.3. Kurumsal Karne Yöntemi (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard (BSC) kaynağını vizyon ve stratejiden alan performans ölçüm sistemidir. Geleneksel ölçüm yöntemlerde tek boyutlu olarak finansal performans ölçülmekte, stratejik yönlendirme ve kararlar bu göstergelere dayanmamaktadır. Ancak finansal göstergeler şirketin mevcut durumunu yansıtmakta yetersiz kalmakta ve karar almada tek başına kullanıldıklarında karar alanları yanlış yönlendirebilmektedir. Özetle, performansın tek bir yönü bir işin pekçok kritik alanını kapsayamamaktadır. Bu nedenle performansın pek çok yönünü ele alan ve bunlar arasında denge sağlayan “ kurumsal karne (balanced scorecard) yöntemi” ortaya çıkmıştır. BSC, vizyon ve stratejilerin uygulamaya dönüştürülmesini sağlayan bir araç ve stratejik yönetimi bütünleyen yeni bir sistemdir. BSC yöntemini pilot kabinindeki gösterge paneline ve göstergelere benzetilmektedir. Pilotlar uçuş esnasında hız, yükseklik durumu gibi bir çok bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Yanlızca bir göstergeye bakmaları tehlikeli olacaktır. Benzer şekilde günümüzde karmaşık bir görev olan yöneticilik görevinin yerine getirilebilmesi için yöneticilerin aynı anda pekçok alandaki performansı izlemesi gerekmektedir.

Kaplan ve Norton tarafından 1992’de ortaya atılan BSC yöntemi, yazarlar tarafından “bir işletmenin stratejilerini eyleme dönüştürme yöntemi” olarak tanımlanmaktadır. Uygulamanın temelinde geleneksel finansal ölçüm araçlarının finansal olmayan ölçüm araçlarının kullanımıyla dengelenmesi yer almaktadır.⁷⁵ Başka bir deyişle BSC ile işletmenin performansı sadece finansal çıktılar ile değil müşteriler,

⁷⁵ R.S.Kaplan , D.P.Norton, **Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, çev. Serra Egeli, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s.9.

işsel süreçler, öğrenme ve gelişme gibi finansal olarak ifade edilemeyen farklı boyutlar dikkate alınarak ortaya konmaktadır.

BSC, 1992 yılında ortaya çıkmasına rağmen, çok hızlı bir şekilde yayılmış ve dünyanın bir çok bölgesinde farklı iş kollarında faaliyet gösteren bir çok işletme tarafından kabul görmüştür. Yapılan çeşitli araştırmalarda büyük şirketlerin %40-50'sinin bu yöntemi uygulamaya başladıkları görülmüştür.⁷⁶ BSC'nin ortaya çıkmasına ve yaygın olarak kullanım alanı bulmasına yol açan en önemli gelişmeler şunlardır:⁷⁷

- Finansal performans ölçütlerinin işletmenin performansını tam olarak ölçmekte yetersiz kalması.
- İşletmelerin, kalite, müşteri ilişkileri gibi uzun vadeli stratejik konulara daha fazla önem vermeye başlaması.
- İşletmelerin toplam varlıkları içinde, maddi olmayan duran varlıkların önem kazanması.

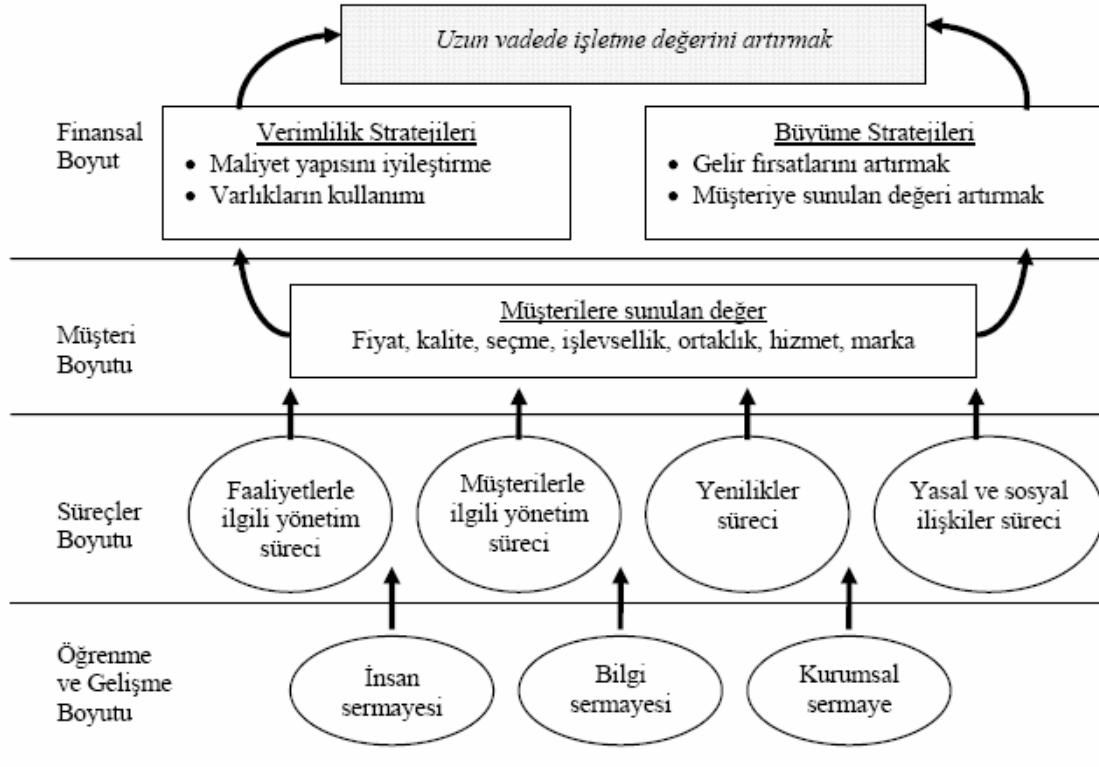
BSC, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir.⁷⁸

⁷⁶ Ölçer Ferit, **Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sisteminin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulanması**, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 38, Sayı 2, Haziran 2005, s.89

⁷⁷ Ali Coşkun, "Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Yıl: 8, Sayı: 1, Mart 2006, s. 129. (127-153)

⁷⁸ Ali Şahin Örnek, "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, İzmir, 2000, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>, (Erişim Tarihi: 11 Kasım 2006).

BSC işletmenin misyon ve stratejisini dört ana boyutta ölçülebilir hale getirir. Bu boyutlar: Finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarıdır (Şekil 2.1).⁷⁹



Şekil 2.1. Balanced Scorecard Örneği

Kaynak: Ali Coşkun, “Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Yıl: 8, Sayı: 1, Mart 2006, s.131.

Finansal Boyut: Finansal amaçlar, BSC’de yer alan diğer tüm boyutların amaç ve ölçümleri için odak noktasıdır. Geçmiş dönemde yapılan faaliyetlerin yeni ekonomik faaliyetlerde ölçülüp değerlendirilmesi önemli olduğu için BSC tüm finansal verileri olduğu gibi muhafaza eder. Finansal boyut, hem yöneticilerin şirketin uzun dönemli başarısının hangi ölçüye göre değerlendirileceğini belirlemelerine hem de uzun

⁷⁹ Kaplan , Norton, s.11.

dönemli hedeflere ulaşmada en önemli etkenlerin neler olduğunu tespit etmelerine imkan verir. Çünkü finansal boyutta yer alan etkenler, işletmenin stratejine etki etmektedir.

BSC'nin finansal boyutu ile ilgili olarak belirlenen hedefler şunlar olabilir: Birim maliyetlerini düşürmek, işletme hedeflerim azaltmak, yeni pazarlara ulaşmak, hizmet yada ürün çeşidim arttırmak vb.

Müşteri Boyutu: Günümüzde müşteri odaklı bir yönetim anlayışı oldukça önemlidir. Şirketler tarafından üretilen tüm ürünlerin kalitesi müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Hizmetlerin kalitesi, hizmetlerin zamanında yerine getirilme oranı, hata oranı gibi göstergeler kullanılarak ölçülmektedir. BSC'nin müşteri ile ilgili bölümünde yöneticiler, şirketin rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini ve bu hedef kesimlerinde şirketin göstereceği performansın ölçülerini tanımlar. Bu boyut içinde genellikle iyi formüle edilmiş ve uygulanmış bir stratejiden elde edilen başarılı sonuçların temel veya genel kapsamlı ölçüleri dahil edilir. Temel sonuç ölçümleri, müşteri tatmini, müşteri devamlılığı, müşteri kazanılması, müşteri karlılığı ve hedeflenen kesimlerdeki pazar ve müşteri payları gibi konulardaki ölçümleri kapsar. Müşteri boyutu şirket yöneticilerinin müşteri ve pazar şartlarına göre gelecekte en yüksek finansal kazanç sağlayacak stratejiyi belirlemelerim sağlar.

İç Süreçler: Müşteri odaklı bir yönetim sisteminde müşteri beklentilerini karşılamak için şirket içinde ne gibi düzenlemeler yapılması gerektiği iç süreçler boyutunu oluşturur. Yöneticiler iç süreçler boyutunda, hissedarlar ve müşterilerine yönelik amaçları gerçekleştirmek için yerine getirilmesi gereken önemli işlemlerin neler olduğunu belirler. Geleneksel performans ölçüm sistemleri, sadece mevcut iş yöntemlerinin maliyet, kalite ve zaman bazlı ölçümlerini düzenlemeye önem verirken, BSC; süreçlerin performans düzeyinin bazı özel dış unsurların beklentilerine göre belirlenmesine olanak sağlar Bu boyutta yer alan ölçüler müşteri tatmini ve şirketin finansal amaçlara ulaşmada en fazla etkiye sahip iç işleyiş yöntemleri üzerine odaklanır.

Öğrenme ve Gelişme: BSC'nin bu boyutu, kurumsal öğrenme ve gelişme sağlayacak unsur ve ölçülerin oluşturulması ile ilgilidir. Finansal, müşteri ve iç

süreçlerde belirlenen amaçlarla şirketin atılım yapmasını sağlayacak bir performansa ulaşabilmesi için gerekli alanlar tespit edilir. Burada yer alan amaçlar, diğer boyutlarda yer alan sonuçları elde etmeyi sağlayacak girişimlerdir. Artık günümüzde rekabetteki üstünlüğün en önemli faktörü, insana yapılan yatırımdır. BSC'de takım çalışması ve çalışanların yetkilendirilmesi önemli bir unsurdur. Bu nedenle sistem, ekiplerin başarısına dayalı performans ölçülerini öngörür.

Performans değerlendirmelerin etkili olabilmesi için, performansı gözleme ve geliştirmenin işletmenin kurumsal stratejisine bağlı olması gerekir. BSC bunu yapmanın en iyi yollarından biri olarak görülmektedir. BSC, kurumun stratejik hedeflerini, birey ve takım düzeyinde, kapsamlı bir şekilde performans önlemlerine dönüştürebilmektedir.⁸⁰

BSC yöntemini uygulamaya koymak, doğru ölçüm kriterlerini tespit edebilmeyi, metodolojik bir uygulama ve iletişim programı gerektirdiğinden zaman alan bir iştir. Bu süre işletmenin büyüklüğüne göre altı ile sekiz ay arasında değişmektedir. İşletmenin iş planlarına, stratejisine, geri bildirim, öğrenmeye ve bireysel performansa ve değerlendirilmesine odaklandığından doğru yönde gelişimi destekler. İşletmenin vizyon ve stratejilerini daha anlaşılır, elle tutulur hale getirir. İşgörenlerin yaptıklarını işletme strateji ile ilişkilendirir. Ancak seçilen ölçümler fazla basit olabilir, dengeli olmayabilir. Gerektiğinden fazla ölçümler konulabilir ve gerektiğinden fazla sıklıkta ölçülebilir.

Performans değerlendirme süreci hedefler kadar yetkinlik seviyelerinin de değerlendirilmesini içerir. İkinci bölümün bu kısmında yetkinlik kavramına, insan kaynaklarında kullanım alanlarına ve performans değerlendirmeye ilişkilendirilmesine yer verilmiştir.

⁸⁰ Başak Ataman Akgül, “İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 24, 2004, s.75. (73-82)

2.2. Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme başlığı altında yetkinliğin tanımı, yetkinlik türleri ve yetkinliklerin insan kaynakları yönetiminde nerelerde kullanıldığı anlatılmıştır.

2.2.1. Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik kavramı bir çok bilim dalında tanımlanmıştır. Bununla birlikte yetkinlik, mükemmelliyetçiliği içinde barındıran, ancak mükemmellikten daha geniş hatta daha farklı bir kavramdır. Amerikalı profesör McClelland tarafından 1970'lerin başında yetkinlik çalışmaları başlatılmıştır. McClelland, davranış özelliklerinin ve karakterlerinin iş performansında kimin daha başarılı olduğunu karar vermede yetenek testlerine göre daha etkili olduğunu bulmuştur.⁸¹

Yetkinlik kavramı önceleri performans bileşenlerinden biri olarak tanımlanırken, daha sonraları yüksek performansı vasat olandan ayıran bilgi, beceri, yeterlik ve diğer karakteristikler olarak tanımlamıştır.⁸² Buna göre yetkinlik, etkili bir performans için gerekli olan ve ölçülebilen bir kabiliyettir. Yetkinlik; bilgiden, tek bir beceriden ya da kabiliyetten, kişisel bir özellikten ya da bu özelliklerin iki veya daha fazlasının birleşmesinden oluşabilir. Yetkinlik, iş performansının temel yapı taşıdır. Alınan görevlerde başarılı olmak için çeşitli yetkinliklere aynı anda veya o görev süreci içerisinde farklı zamanlarda ihtiyaç vardır.⁸³

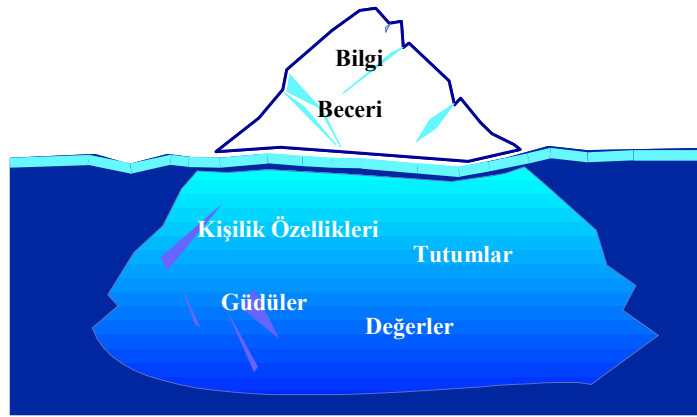
Boyatzis'e göre yetkinlik, kişinin işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine imkan veren kişilik özellikleridir. Buna göre, yetkinlikler bireyin iş ortamına getirdiği kişisel yetenekleri temsil etmektedir. Ancak bir işte etkili performansın ortaya çıkması sadece kişinin sahip olduğu yetkinliklerle değil, işte kişiden ne beklendiği ve örgütsel çevre ile de bağlantılıdır. Genellikle yetkinlik ve

⁸¹ Gaye Özçelik , Murat Ferman, "Competency approach to human resources management: outcomes and contributions in a Turkish cultural context", **Human Resources Development Review**, 5 (1), 2006, s.74.

⁸² Timothy R. Athey ,Michael S. Orth, "Emerging Competency Methods For The Future", **Human Resource Management**, Vol: 38, No: 3, Fall 1999, s.215. (215-226)

⁸³ Anne F. Marelli, Janis Tondora , Michael A. Hoge, "Strategies for developing competency models", **Administration and Policy in Mental Health**, 32, 5/6, 2005.

yeterlik birbirine karıştırılır. Yeterlik performansı belirleyen sonuçlardır ve bireyin yapmaya yeterli olduğu işin özelliklerini gösterir. Oysaki yetkinlik sonuçlardan çok , bireyin üstün performansa ulaşmak için göstermesi gereken davranışlarla ilgilidir. Buna göre yetkinlikler üstün iş performansı ile ilişkili olan ve başarının altında yatan bireysel özellikleri ifade etmektedir. Söz konusu bireysel özellikler güdüler, kişilik özellikleri, tutum, değerler ve bilgi ve becerileri içerebilir (Şekil 2.2). Yetkinliğin üstün performansla ilişkili olması doğal olarak yetkinliğin performansa neden olmasını ya da performansı tahmin etme gücüne sahip olmasını getirmektedir. Dolayısıyla iş sonuçlarıyla anlamlı ilişkisi olmayan özellikler yetkinlik olarak adlandırılmamaktadır.⁸⁴



Şekil 2.2. Yetkinliklerin İçerdiği Bireysel Özellikler

Kaynak: L.M. Spencer , S.M. Spencer, **Competence at Work**. New York: Wiley, 1993, s.11.

Genel olarak yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlandığından yetkinliklerin üç boyutu olduğu söylenebilir. Bilgi (nasıl yapacağını bilme), beceri (yapabilme) ve tutum (yapmayı isteme ve seçme).

Bilgi: Belirli bir konuda yetkin olabilmek için, öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Konuya teorik olarak hakim olmak, bağlamsal ve prosedürel

⁸⁴ Spencer, L.M. , S.M. Spencer, **Competence at Work**, New York: Wiley, 1993, s.9-13.

gerekliliklerini bilmek yetkinliğin bilgi boyutu için önemlidir.⁸⁵ Örneğin “ekip çalışması” konusunda yetkin olmak isteyen bir bireyin, ekip çalışmasının özellikleri hakkında bilgi sahibi olması gerekecektir. Bilgi deneyim yoluyla kazanılabileceği gibi eğitim yolu ile de kazanılabilir.

Beceri: Yetkinliğin ikinci boyutu olan beceri kısaca, “güç sanılan, ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisi” olarak tanımlanmaktadır. Bir konuda beceri sahibi olmak için de o konuda yetenekli olunması gereği açıktır. İş ortamında “bir işe yetenekli olmak” başkalarından daha az bir çaba ile daha üst düzeyde performans göstermesidir.⁸⁶ Bu yetenek bireyde doğal olarak bulunabileceği gibi, sonradan da kazanılabilir. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin etkisi büyüktür. Bilgi daha çok eğitimle kazanılırken beceri, yaparak ve yaşayarak, kısaca deneyimle kazanılır ve geliştirilir.

Tutum: Yetkinliğin üçüncü boyutu olan tutum ise, bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir. Bireyin belirli bir konu ile ilgili tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir. Örneğin bireyin ekip çalışması konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olmamaktadır. Çünkü bireyin bilgi ve becerisinin gözlemlenebilir davranışa dönüştürülmesi gerekmektedir. Bunun için de bireyin ekip çalışması konusundaki tutumu ön plana çıkmaktadır. Eğer birey ekip çalışmasını, işbirliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algııarsa bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, tam tersine başkalarının kendi performansını düşüreceği yönünde bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisi kullanım alanı bulamayacaktır.

Literatürde 3 temel yetkinlik türünden bahsedilmektedir.⁸⁷

⁸⁵ Meziane Bennour , “Didier Crestani, Using Competencies In Performance Estimation: From The Activity To The Process”, **Computers In Industry**, Vol.58, 2007, s.152. (151-163)

⁸⁶ Açıkalın,s.146.

⁸⁷ Thomas N. Garavan , David McGuire, “Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality”, **Journal of Workplace Learning**, Vol: 13, No: 4, 2001, s.152. (144-163)

Davranışsal Yetkinlikler: Ağırlıklı olarak çalışanların iş ortamında taşıdıkları kişisel özelliklerdir. Kişinin doğuştan sahip olduğu ve sonradan edindiği becerilerin davranışsal karşılıklarını içermektedirler ve kişinin yaptığı işten bağımsızdırlar.

Fonksiyonel Yetkinlikler: Görevlere özgü yetkinlikleri ifade eder. Bir görevi yerine getirebilmek için gerekli olan yetkinliklerdir. Tamamen görevle ilişkilendirilir ve görevin sahibinden bu yetkinliğinin edinilmesi beklenir. Teknik ve mesleki bilgi içeren bu tür spesifik yetkinlikler fonksiyonel yetkinlikleri oluşturur.

Temel Yetkinlikler: Geçmişteki hiyerarşik işletmelerde sadece yöneticiler için uygulanan ancak günümüzün daha yassılaştan işletmelerinde fikirlerine değer verildiğini görmek ve etkili olmak isteyen herkesin ihtiyaç duyduğu (iletişim,etkileme, planlama ve organizasyon, müşteri odaklılık vb.) yetkinliklerdir.⁸⁸ Bu yetkinlikler işletmenin tüm çalışanlarında olmasını istediği ve işletmenin yararlanabileceği varolan temel yetkinlikleri ifade eder. Aynı zamanda işletmenin kimliğinin kalbinde yatan değerleri ve varoluş sebeplerini içeren bu yetkinlikler, işletmenin değişimlere başlarken ya da değişimleri yanıtlarken bütünsel bilgisini, organizasyonel prosesleri, sistemleri ve prosedürleri, tüm entegre davranış modellerini, iç şebekeleri ve kişilerarası ilişkileri temsil eder.⁸⁹ Böylelikle işletmenin normları, değerleri, stratejileri, hedefleri gibi unsurlar göz önüne alınarak temel yetkinlikler oluşturulur.

Spencer ve Spencer gerçekleştirdikleri geniş kapsamlı bir araştırmayla üstün performansı açıklayan yetkinlikleri 6 ana kategoride toplamışlardır.⁹⁰ Çalışmalarında belirledikleri yetkinlikler günümüzde insan kaynakları uygulamalarında sıklıkla kullanılmaktadır

Başarı Yetkinlikleri: Bu yetkinlikler bireyin genel iş başarısı üzerinde etkilidir. Bu yetkinlikler bireyin başarıma arzusu, kalite ve düzen kaygısı, inisiyatif kullanma ve zihinsel merakı sahip olmasını içerir.

⁸⁸ Nicholas W. Weiler , Stephen C. Schoonover, “**Critical Success Behaviors**”, (Çevrimiçi) <http://www.yoursoulatwork.com/competencies>, 6 Mart 2007.

⁸⁹ Christophe Roux Dufort , Emmanuel Metais, “Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning”, **Technological Forecasting and Social Change**, 1999: s. 116. (113–127)

⁹⁰ Spencer, Spencer,, s.32-85.

Hizmet Yetkinlikleri: Bu yetkinlikler insana yönelik hizmetlerde (öğretmen, danışman, hemşire vb hizmet içerikli görevlerde) üstün başarıyı tahmin etmekte etkilidir. Bu yetkinlikler başkalarının ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinmeyi ve bunun için çalışmayı içermektedir.

Etki Yetkinlikleri: Bu yetkinlikler bireyin başkaları üzerinde etki kurmaya yönelik altta yatan isteğini yansıtır ve güç isteğine karşılık gelir. Güç isteği organizasyonun ve başkalarının iyiliğini düşünerek gösterilen davranışları destekler. Bu nedenle etki yetkinlikleri karşıdaki kişiyi birebir ikna ve organizasyonel düzeyde etki kurma becerilerini bir araya getirir.

Yönetmel Yetkinlikler: Bu yetkinlikler etki yetkinliklerinin yöneticileri için daha belirgin hale getirilmiş alt yetkinliklerinden oluşmaktadır. Yöneticilerin çoğunluğu için geçerli olan bu yetkinlikler başkalarını geliştirme, direktif verme, takım çalışması ve işbirliği ile takım liderliğini içermektedir.

Bilişsel Yetkinlikler: Bu yetkinlikler kavramsal düşünme, teknik uzmanlık ve bilgilenme çabası yetkinliklerini içerir. Söz konusu yetkinlikler ağırlıklı olarak teknik pozisyonlar ve alt düzey yönetim pozisyonları için önemlidir.

Kişisel Etkinlik Yetkinlikleri: Bu yetkinlikler bireyin sahip olduğu kişisel özelliklere karşılık gelmektedir. Söz konusu yetkinlikler bireyin kişiler ve olaylar karşısındaki olgunluğunu gösterir ve performansı üzerinde etkidir. Bu yetkinlikler özgüven, organizasyona bağlılık ve değişime uyum yetkinliklerini içerir.

Yetkinliklerin karakteristik özellikleri ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:⁹¹

Gözlemlenebilir Olması: Yetkinlikler başkaları tarafından dışarıdan bakıldığında gözlemlenebilir niteliktedir. Örneğin iletişim yetkinliği bireylerin diğer bireylerle arasındaki gözlemlenebilir bağlantıyı ifade eder. Zeka gibi bireysel özelliklerin aksine bireyin davranışlarından hareketle sahip olduğu yetkinlikler açıkça izlenebilir.

⁹¹ Athey , Ort, s.216.

Ölçülebilir Olması: Yetkinlikler gözlemlenebilir olmaları nedeniyle ölçülebilir niteliktedir. Ölçüm o yetkinliğe ilişkin gözlemlerin sonucunda ortaya çıkan örneklerle de ilişkilendirilebilir. Yetkinliklere ilişkin farklı seviyelerde davranışsal göstergeler oluşturularak kişinin herhangi bir yetkinliğe sahip olma düzeyi belirlenebilir.

Geliştirilebilir Olması: Geliştirme bireyde varolan yetkinliklerin iyileştirilmesidir. Yetkinlikler, kişilik özelliklerinin aksine, zaman içerisinde öğrenilebilir ve geliştirilebilir niteliktedir. Gelecek odaklıdır, muhtemel değişiklikleri göz önünde bulundurur. Belirli bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin bireye kazandırılması için yetkinlikleri eğitim ve deneyim yoluyla geliştirmek mümkündür.⁹²

Sonuçlarla İlişkili Olması: Yetkinlikler iş sonuçlarıyla anlamlı ilişkiye sahip bireysel özellikleri ifade eder. Organizasyondaki işleri gerçekleştirebilmek için gerekli olanı yansıtan becerilerle özdeşleşir.⁹³ Dolayısıyla performansla ilişkisi olmayan özellikler yetkinlik olarak kabul edilmez.

Yetkinlik, yüksek performansa ve örgütsel rekabet avantajına götüren bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışları, aynı zamanda ekip, süreç ve örgütsel yetenekleri içeren gözlemlenebilir bir performans boyutudur. Şirketlerin stratejileri doğrultusunda belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için çalışanların performans düzeylerini arttırmaları gerekmektedir. Bu da belirli yetkinliklere sahip insanları istihdam etmekle ya da mevcut çalışanların yetkinliklerini geliştirmekle mümkündür.⁹⁴ Bu doğrultuda işletmeler insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yetkinlik temelli hale getirmektedir.

⁹² Gökibar Biçer, Şerafettin Düztepe, “Yetkinlikler ve Yetkinlikleri İşletme Açısından Önemi”, **Havacılık ve Uçay Teknolojileri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 2003, s. 16. (13-20)

⁹³ Robert L. Cardy, T.T. Selvarajan, “Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage”, **Business Horizons**, 2006, s.240. (235-245)

⁹⁴ Athey, Orth, s.215.

2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanımı

İnsan kaynakları yönetimi alanında yapılan çeşitli araştırmalar insan kaynakları uygulamalarının kuruma rekabet avantajı sağlamada önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Yetkinliğe dayalı yönetim anlayışı, şirkete ait rekabetçi avantajı sağlamak amacıyla insan gelişiminin önemli bir boyutu olarak ortaya çıkmıştır⁹⁵

Günümüzde şirketler, performans bazlı yönetilmek zorundadır. Performans, kurumun tek ya da birkaç alanında değil, sistematik olarak bütününde ölçülmelidir. Bu bütünsellik ise, kurumun üç farklı seviyesinde (kurumsal/strateji, süreçler ve çalışanlar seviyesinde) aynı anda performans kıstaslarının belirlenmesi ve yönetilmesi ile sağlanabilir. Bu yaklaşımın başlangıç noktası ise “strateji”dir ya da müşteridir. Strateji, müşteri lehine ve rakiplerin aleyhine farklı olmak ile ilgilidir. Kurumların içsel yapılanması ise, stratejisine ve dış çevresine en uygun olacak şekilde olmalıdır. Ancak bütünsellik içerisinde bakıldığı zaman kurumsal başarı daha kalıcıdır ve sürekli değişen koşullara adapte olma şansı daha yüksektir.⁹⁶ Yetkinlik yaklaşımı ise işletme stratejilerinin insan kaynakları uygulamaları ile ilişkilendirilmesini gerektirir. İşletme stratejilerine bağlı olarak oluşturulan hedeflerin gerektirdiği roller ise yetkinlikler ile tanımlanmaktadır. Bununla birlikte yetkinliklerin üstün performansla olan ilişkisi son dönemde insan kaynakları yönetiminde yetkinlik temelli uygulamaların tercih edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.⁹⁷ Bir işletmenin sahip olduğu insan kaynağının işletmeye girdiği andan itibaren doğru yöntemle, objektif bir şekilde değerlendirebilmenin ve yüksek performans gösteren çalışan ile ortalama performans gösteren çalışanı objektif bir şekilde ayırt etmenin yolu İnsan Kaynakları Yönetimi’nin tüm fonksiyonlarını yetkinlik bazlı oluşturmaktan geçmektedir.

Yetkinliklerin, bir çok insan kaynakları sürecinde uygulanabilmesi için öncelikle yetkinlik modeli oluşturulmalıdır. Bu doğrultuda birçok firma, bir pozisyon için gerekli beceri, bilgi ve nitelikleri tanımlamak amacıyla yetkinlik modelleri

⁹⁵ Özçelik , Ferman, , s.74.

⁹⁶ Arman Kırım, **Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An..**, İkinci basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002, s.80-81

⁹⁷ Jeffery S. Shipmann, “The practice of competency modeling”, **Personnel Psychology**, 2000, Vol: 53, s.713. (703-740)

geliştirmektedir. Yetkinlik modelleri genellikle yönetici ve liderlerin becerilerini tanımlamak için kullanılmaktadır ancak diğer iş ve görevler için de uygulanabilir. Örneğin eğer insan kaynakları planlama için kullanılıyorsa işe alım, iş geliştirme ve performans değerlendirme için de kullanılabilir. Firmalar belirli bir işi iyi yürütebilmek için gereken yetkinliklerin bir kombinasyonunu belirlemekte ve daha sonra da değişik seviyeler için bu yetkinliklere sahip kişilerden beklenen davranışları tanımlamaktadırlar.⁹⁸

Yetkinlik modeli bir pozisyondaki başarıyı öngören bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonu gösteren, iş ile bağlantılı davranışları açıkça dile getirmektedir. Uygun iş analizi teknikleri ile geliştirilmiş bir yetkinlik modeli, çalışanlara bireysel performanslarında mükemmelliği başarmaları için yol gösterici olmaktadır.⁹⁹

Firmalar kendi yetkinlik modellerini geliştirirken çeşitli yaklaşımlardan yararlanabilirler. Geleneksel yaklaşım olarak bilinen iş analizi yaklaşımı günümüzde tekrar uygulama alanı bulmaya ve kullanılmaya başlanmıştır. Ancak yetkinlik temelli uygulamaları esas alan insan kaynakları yönetiminde iş analizleri, geleneksel iş analizlerinin sadece işin niteliğine ve işte ne yapıldığına odaklanması nedeniyle farklılık göstermektedir.¹⁰⁰ Yetkinlik temelli uygulamalarda iş analizi, işi oluşturan unsurların değil işin üstün performans sergilenecek şekilde yapılması için gerekli bireysel özelliklerin saptanması uygulaması haline dönüşmüştür. Bununla birlikte yetkinlik işletme sadece belirli insan kaynakları uygulamalarını yetkinlik temelli gerçekleştiriyorsa diğer uygulamalar için yine iş analizlerinin önemi devam edecektir. Bu nedenle yetkinlik modeli kullanmakta olan işletmelerde iş analizleri ve iş değerlendirmeleri de halen güncelliğini korumaktadır.¹⁰¹

⁹⁸ Margeret Foot , Caroline Hook, “Introducing HRM”, Singapore: **Longman Singapore Publishers**, 1996, s.38.

⁹⁹ Michael A. Warech, “Competency-Based Structured Interviewing”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol: 43, No:1, February 2002, s.71. (70-77)

¹⁰⁰ Cardy, Selvarajan, ,s.240.

¹⁰¹ Shipmann, s.713.

Bunun yanı sıra yetkinlik modelinin geliştirilmesinde uygulanan üç farklı yaklaşım daha vardır: Araştırmaya dayalı yaklaşım, stratejiye dayalı yaklaşım ve değerlere dayalı yaklaşım.

Araştırmaya dayalı yaklaşım, McClelland ve Hay/McBear tarafından popüler hale getirilmiştir. Üstün performanslı olarak algılanan/değerlendirilen yöneticilerin mülakata tabi tutulmasıyla uygulanmaktadır. Bu yöneticilerin başarılarında rol oynayan kritik olaylara dayalı örnekler vermeleri istenmektedir. Bu davranışlar sistematik olarak analiz edilmekte ve üstün performansla ilişkili olanlar belirlenmektedir.

Stratejiye dayalı yaklaşımda öncelikle firmanın stratejik yönüne/geleceğine göre yetkinlikler belirlenmektedir. Genellikle firmanın tepe yöneticileri gelecekte öngörülen fırsatlar, güçlükler ve önem kazanacak yetkinlikler konusunda mülakata tabi tutulmaktadır. Bazı firmalar, benzer stratejik evrelerden geçmiş firmaların veri tabanlarından yararlanarak yetkinliklerini belirlerken, bazı firmalar da yetkinliklerin belirlenmesinde firma içi paneller, senaryo planlama gibi yöntemler kullanmaktadır.

Değerlere dayalı yaklaşımda ise yetkinlikler formel ya da informal olarak işletmenin normlarına ve kültürel değerlerine göre geliştirilebileceği gibi tepe yöneticilerin duygu ve tutumlarına göre belirlenmektedir. Bu yaklaşımda bazen insan kaynakları komitelerinin oluşturacağı yetkinlikler listesinden de yararlanılmaktadır.

Tablo 2.1.

Yetkinlik Modeli Oluşturma Yöntemleri

	<i>Araştırmaya Dayalı</i>	<i>Stratejiye Dayalı</i>	<i>Değerlere Dayalı</i>
Yararlar	Gerçek davranışlara dayalıdır.	Yetkinlikler geçmişe değil geleceğe yöneliktir.	Yetkinliklerin motive etme özelliği güçlüdür.
	Uygulamaların meşruiyetini sağlar.	Yöneticilerin yeni beceriler geliştirmesine olanak sağlar.	Değerler örgüte uzun süreli stratejik istikrar ve yön sağlar.
	Yöneticilerin yoğun katılımı vardır.	Örgütlerin değişim çabalarını destekler.	-
Sakıncalar	Gelecekteki değil geçmişteki yetkinliklere dayalıdır.	Geleceğe ilişkin tahminler doğru çıkmayabilir.	“Hatalı” değerler isabetsiz yetkinliklere neden olur.
	Soyut ve ölçülemeyen yetkinlikleri kapsamaz.	Yetkinlikler gerçek davranışlara değil spekülasyonlara dayalıdır.	Yetkinliklerin gerçek davranışlara dönüştürülmesi güçtür.
	Finansal ve insan kaynağı ihtiyacı yüksektir.	-	Yetkinlik geliştirme süreci çok etkili/güçlü olmayabilir.

Kaynak: Cavide Uyargil, “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Türkiye Bankalar Birliği Seminer Notları**, 15-16 Nisan 2004, s.7.

Firmalar kendi yetkinlik modellerini geliştirirken sayılan yaklaşımlardan birini seçebilirler ancak her firmanın yetkinlik modeli oluştururken uygulayacağı yöntemler farklı olacaktır. Belli bir şablonu birebir uygulamak yerine firmalar, bu şablonlardan yola çıkarak kendi yapı, değer ve hedeflerine uygun yöntemler geliştirmelidir. Daha önce uygulanmış ve başarılı olmuş bir yöntemin her firmaya uygun olacağı ve aynı başarı yakalayacağı söylenemez. İyi bir yetkinlik modeli, kurumun kendi gerçekleri doğrultusunda gözlemlenebilir davranışlara açıklık getirdiği için işe almadan geliştirmeye, kariyer yönetiminden ödüllendirmeye kadar tüm insan kaynakları yönetimi süreçlerinde çalışanların objektif olarak değerlendirilmesine olanak tanır. Yetkinliklerin düzenli olarak ölçülmesi mevcut ve ideal performans arasındaki farkın nedenlerini ortaya koyarak etkili bir şekilde yönetilmesini olanaklı kılar.

Yetkinliklerin saptanması aslında bir veri toplama işidir. Yetkinlik modeli oluşturulması sırasında yetkinliklerin hangi yöntemle belirleneceği çeşitli şartlara bağlı bir tercihtir. Uzman görüşü, yapılandırılmış görüşme, kritik olay tekniği gibi çeşitli teknikler kullanılabilir. Burada önemli olan, firma için en doğru ve etkili sonucu hangi teknik verecekse onda karar kılmaktır. Bu yöntemlerden uygun olanı yoluyla

yetkinlikler saptanır ve çeşitli görevlerdeki kişilerin hangi yetkinliklere sahip olması gerektiğini gösteren bir yetkinlik modeli oluşturulur.¹⁰²

Yetkinliği olan yoğun ilgiye rağmen, hem yetkinlik teorisini geliştirmek için çalışan araştırmacılar hem de bu kavramı işletmeye uygulamaya çalışan yöneticiler yetkinlikleri açıklamakta ve işletmenin gerçek yetkinliklerini tanımlamakta zorluk çekmişlerdir. Araştırmacıların ve yöneticilerin yetkinliği daha başarılı tanımlama, analiz etme ve yönetmelerini sağlayacak beş tip yetkinlik durumu tanımlanmıştır.¹⁰³ Bu yetkinlik durumları örgütsel yetkinlikleri belirlemede kullanılmaktadır.

Birinci yetkinlik durumunda işletmenin stratejik kararlarının verilebilmesi için yöneticilerden beklenen yetkinlikler mevcuttur. İşletmede neyin neden yapılacağını imkan verecek bilgi, beceri ve anlayışa göre yetkinlikler tanımlanır. İşletmenin pazarda değer kazanma aşamalarında ve hedefine ulaşmada kullandığı alternatif işletme stratejilerini ifade eder.

İkinci yetkinlik durumu, birinci yetkinlik durumunda tanımlanan işletme stratejilerini uygulamak için olması gereken yetkinlikleri kapsar. İşletme tarafından yapılan faaliyetlerin nasıl yönetileceği önemlidir. İkinci tip yetkinlik durumu, işletmenin yönetim aşamalarını oluşturmak ve düzenlemekten sorumlu olan üst düzey yöneticilerin öncelikli sorumluluğundadır. Yöneticiler, bu yetkinlik durumunu geliştirirken, değer katma aşamalarındaki dinamik ve statik etkinlikleri elde etmeli ve farklı yönetim aşamalarının yetisine sahip olmalıdır.

Üçüncü, dördüncü ve beşinci yetkinlik durumları, işletmenin, birinci tip yetkinlik durumunda tanımlanan işletme stratejileri ve ikinci tip yetkinlik durumundaki yönetim aşamalarıyla harekete geçen üç kabileyetiyle ilgilidir. Üçüncü tip yetkinlik durumu, işletme stratejileri için gerekli olan kaynak zincirlerini elde etme veya onlara ulaşma, düzenleme ve yerleştirme becerilerini kapsar. Dördüncü yetkinlik durumu,

¹⁰² Armstrong, s.225.

¹⁰³ Ron Sanchez, Understanding Competence-based Management Identifying and Managing Five Modes of Competence, **Journal of Business Research**, Vol. 57, 2004, s. 518. (518-532)

üçüncü yetkinlik durumunda elde edilen kaynakların alternatif yollarda kullanılması için gerekli yetkinlikleri tanımlar. Yani hangi kaynakların, değişik durumlarda kullanılabileceği bu yetkinlik durumunda belirlenir. Beşinci yetkinlik durumu ise belirlenen uygun kaynaklar için gerekli beceri ve kabiliyetleri kapsar. Bu tip yetkinlik durumunda insan kaynaklarının yetilerinden yararlanılır. Bilgi ve becerisini uygun kaynaklara yönetmekle yükümlü yöneticiler ve çalışanları etkin bir biçimde değerlendirmekten insan kaynakları sorumludur.

Tablo 2.2.

Üç Rekabetçi Çevrede Kritik Yetkinlik Durumu

<u>Rekabet Çevresi</u>	<u>Çevre Özellikleri</u>	<u>Kritik Yetkinlik Durumu</u>
Durağan	Pazar özellikleri ve teknolojilerinde değişim yok	V
Gelişen	Pazar özellikleri ve teknolojilerinde gözlemlenebilir ve sürekli değişim	III, IV (I, II)
Dinamik	Pazar özellikleri ve teknolojilerinde sık ve belirsiz değişim	I, II, (III, IV, V)

Kaynak: Ron Sanchez, “Understanding Competence-based Management Identifying and Managing Five Modes of Competence”, **Journal of Business Research**, Vol. 57, 2004, s. 530. (518-532)

Değişik seviyedeki yetkinliklerin tanımlanması, stratejik kararlar, işletme yönetimi, ürünler ve hizmetlerle şirketin yetkinlik görüşü arasındaki bağlantıyı açıklamak için yukarıda anlatılan beş yetkinlik modu önemlidir.

Yapılan büyük yatırımlara rağmen, yetkinlik modelleri her zaman amaçlara ulaşmada yeterli olmamaktadır. Bunun nedenleri şöyle sıralanabilir:¹⁰⁴

Yetkinlikler, sonuçlardan çok davranışlara odaklanmıştır. Birçok işletmede çalışanların nasıl davranmaları beklendiği açıklanırken, bu davranışı göstermenin işle ilgisi ve iş sonuçlarına yapacağı katkı açıklanmamaktadır.

¹⁰⁴ Jim Intagliata, Dave Ulrich, Norm Smallwood, “Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results”, **Human Resource Planning**, Vol: 23, No:4, 2000, s.15-16. (12-23)

Yetkinlikler çok geneldir. Yetkinlik modellerinde tanımlanan yetkinlikler hemen hemen her sektörde ve her işletmede aynıdır. Ayırtedici, role özgü yetkinlikler tanımlanmamaktadır.

Yetkinlik uygulamalarında yeterli özen gösterilmemektedir. Firmalar, yetkinlik modeli oluşturulmasına büyük yatırımlar yaptıkları halde, oluşturulan modeli uygulamak konusunda aynı kararlılığı göstermemektedirler.

Yetkinlik modeli, yöneticilerdense insan kaynakları tarafından sahiplenilmektedir. Çalışanlardan belli yetkinlikleri göstermeleri beklenirken yöneticilerin bu sürece uzak durması modelin ciddiyetle uygulanmasını engellemekte ve boşluklar yaratmaktadır.

2.2.3 Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme

Yetkinliklerin en yaygın kullanım alanlarından biri performans değerlendirmedir. Performans değerlendirmede iş sonuçlarını etkileyen yetkinlikler değerlendirilmektedir ve yetkinliklerin geliştirilmesi ile iş performansının artışı hedeflenmektedir. Yöntemin temel amacı, sadece en kötü ve en iyi performansa sahip çalışanların açığa çıkarılması değil, bir bütün olarak çalışanların ortalama performansının, dolayısıyla kurumun performansının yükseltilmesidir.¹⁰⁵

Günümüzde, performans sadece çalışanın neyi (hedef) başardığı olarak değil, bunun yanında çalışanın yaptığı işi nasıl (yetkinlik) devam ettirdiği olarak görülmektedir. Bir çok örgüt, yetkinliğe dayalı modelleri çalışan geliştirme merkezinin bir parçası olarak kullanmaktadır. Buradaki amaç, gelecek gelişimleri tanımlamak için bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmektir.¹⁰⁶ Bu doğrultuda yetkinliklere dayalı yöntem performansın “nasıl” gerçekleştirildiğine odaklanmakta ve çalışanın gelişimini hedefleyerek geçmişe değil geleceğe yönelik bir bakış açısı sunmaktadır.¹⁰⁷ Yöntemin geleneksel yöntemlerden en önemli farkı kurumun bütünü için tanımlanmış

¹⁰⁵ Jim Kochanski, “Six companies share their insights: the challenges in applying competencies”, **Compensation and Benefits Review**, Vol: 29, No: 2, 1997, s.66. (64-75)

¹⁰⁶ Özçelik , Ferman, s.77.

¹⁰⁷ Shipmann, s.725.

stratejik bir yön belirtmesi, yüksek performansı ayırteden bireysel yetkinlikleri açıklaması ve tanımlanmış yetkinlikleri güçlendirmek amacıyla gelişim programları sunması, spesifik iş becerilerinden ziyade yetkinliklere vurgu yapmasıdır.¹⁰⁸

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme 5 aşamadan oluşmaktadır.¹⁰⁹

Yetkinliklerin Belirlenmesi: Bu aşamada çalışanın hangi yetkinlikler kapsamında performansının değerlendirileceği belirlenmektedir. Bu amaçla önceden oluşturulmuş yetkinlik modelinden faydalanılmaktadır. Yetkinlikler belirlenirken temel yetkinlikler ve işletmenin stratejisi göz önünde bulundurulmalı ve yetkinliklerin çalışanın performansında kilit öneme sahip yetkinliklerden oluşmasına dikkat edilmelidir.

Yetkinlik Kriterlerinin Belirlenmesi: Bu aşamada çalışandan her bir yetkinliği hangi seviyede sergilemesi gerektiği belirlenmektedir. Bu doğrultuda yetkinlik modeli hazırlanırken oluşturulan davranışsal göstergelerden yararlanılmaktadır.

Performansın İzlenmesi: Bu aşamada performans dönemi boyunca çalışanın, değerlendirildiği yetkinliklere ilişkin performansının yöneticisi tarafından takip edilmesi yer almaktadır. Dönem boyunca yönetici çalışanın yetkinlikleri ile ilgili geribildirim vermektedir.

Yetkinliklerin Değerlendirilmesi: Dönem sonunda çalışanın performansının değerlendirildiği yetkinliklere istenen seviyede sahip olup olmadığı analiz edilmektedir. Yetkinliklerin objektif olarak ölçülebileceği ölçütler geliştirmek zordur. Bu nedenle ağırlıklı olarak subjektif değerlendirme araçlarında yararlanılmaktadır. Bu amaçla yaygın olarak 360 derece uygulaması, değerlendirme merkezi uygulaması ya da anket uygulamalarından (Tablo2.3) yararlanılmaktadır. 360 derece performans

¹⁰⁸ Samuel Greengard, "Competency management delivers spectacular corporate gains", **Workforce**, Vol: 128, No: 3, 1999, s.106. (104-106).

¹⁰⁹ David Martone, "A guide to developing a competency-based performance management system", **Employment Relations Today**, Autumn 2003, s.24-28. (23-32).

değerlendirilmesindeki geri bildirimler,çok sayıda değerlendiricinin bulunması nedeni le daha objektif sonuçlar verebilmektedir. ¹¹⁰

Performansın Gözden Geçirilmesi: Bu aşamada dönem sonunda çalışana yetkinliklerine ilişkin, gerçekleştirilen analiz ve değerlendirme sonuçları doğrultusunda, geribildirim verilmektedir. Geribildirim çalışanın değerlendirildiği yetkinlikler itibariyle güçlü ve zayıf yanlarını içermekte ve çalışana zayıf yönlerini geliştirebileceği bir gelişim planı sunmaktadır.

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yönteminin en önemli yararı, yetkinliklerin üstün iş performansı ile ilişkisi nedeniyle, iş sonuçları üzerinde anlamlı etkileri ortaya çıkarabilmesidir. Bununla birlikte çalışanlar, performanslarının gözlemlenebilir davranışlar kapsamında değerlendirilmesi nedeniyle uygulamayı diğer yöntemlere göre göreceli olarak daha objektif ve adil olarak algılanmaktadır. Yöntem çalışanın kendisinden hangi davranışları sergilemesi gerektiğini sürecin başından itibaren bilmekte ve dönem sonuna kadar kendisini bu yönde geliştirebilmektedir.

¹¹⁰ Biçer, Düztepe, s. 16. (13-20)

Tablo 2.3.

Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme Anket Formu Örneği

<i>Adı Soyadı</i> <i>Dönemi</i>	<i>Unvanı</i>	<i>Gözden</i>	<i>Geçirme</i>
<i>Lütfen astınızın aşağıda belirtilen yetkinlikleri sergileme düzeyini ilgili kriterler doğrultusunda belirtiniz.</i> <i>3: Beklenenin üzerinde 2: Beklendiği gibi 1: Beklenenin altında</i> Temel Yetkinlikler			
<i>Yetkinlik</i>	<i>Derecesi</i>	<i>Gözlemler</i>	
Kişisel Bütünlük	3 2 1		
Profesyonellik	3 2 1		
Kalite Bilinci	3 2 1		
Fonksiyonel Yetkinlikler			
<i>Yetkinlik</i>	<i>Derecesi</i>	<i>Gözlemler</i>	
Müşteri Odaklılık	3 2 1		
Ürün Bilgisi	3 2 1		
...	3 2 1		
Bireysel Yetkinlikler			
<i>Yetkinlik</i>	<i>Derecesi</i>	<i>Gözlemler</i>	
Kendine Güven	3 2 1		
Stresle Başa Çıkma	3 2 1		
İyimserlik	3 2 1		
...	3 2 1		

Kaynak: David Martone, “A guide to developing a competency-based performance management system”, **Employment Relations Today**, Autumn 2003, s.29.

2.3. Hedef ve Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme

Hedeflere ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yöntemleri çeşitli yönleri ile birbirine zıt uygulamalardır. Hedeflere dayalı yöntem çalışanın “ne” sergilediğine odaklanırken, yetkinliklere dayalı yöntem çalışanın performansı “nasıl”

sergilediği ile ilgilenir. Yetkinlikler, hedeflere ulaşmak için kişilerin yoğunlaşması gereken alanları tanımlamaktadır.¹¹¹ Hedeflere dayalı yöntem kantitatif özellikler taşıırken, yetkinliklere dayalı yöntem kalitatifdir. Buna ek olarak hedeflere dayalı yöntem geçmiş performansı esas alır; yetkinliklere dayalı yöntem ise uzun vadede ortaya çıkacak performansı dikkate alır.

Yukarıda belirtilen özellikleri dikkate alındığında hedeflere dayalı performans değerlendirme yöntemi, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında etkin bir yöntem olmakla birlikte çalışanın sürekli gelişimini sağlama konusunda yetersiz kalmaktadır. Başka deyişle çalışan işin yapılma biçiminden çok sonuçlar ön plana çıktığı için her ne pahasına olursa olsun kısa dönemli sonuçlara ulaşmaya çabalamakta ve bu durum işletmenin uzun dönemli amaçlarına zarar verebilmektedir. Benzer şekilde yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yöntemi ise işletmenin üstün performansa odaklanması ile çalışanların gelişiminde etkin bir rol oynamakta ancak çalışanları iş hedeflerine dolaylı yoldan yönlendirmektedir. Başka deyişle yetkinliklere dayalı yöntemde çalışanların yetkinliklerini geliştirmeleri beklenerek işletmenin hedeflerine ulaşması beklenmektedir.¹¹²

Görüldüğü üzere her iki yöntemin zıt özellikleri birbirini tamamlar niteliktedir. Bu nedenle uygulamada yaygın olarak hedef ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yöntemlerinin bir arada kullanıldığı görülmektedir. Hedefler ve yetkinliklerin karışık olarak bir arada kullanıldığı performans değerlendirme yöntemi uygulamada “toplam performans yönetimi” olarak adlandırılmaktadır. Bu karışık yöntemde hem iş hedeflerine ulaşma hem de yetkinliklere ilişkin davranış göstergeleri bir arada değerlendirilmektedir. Başka deyişle yöntem, çalışanları hedeflere ulaşmaya yönlendirirken hangi davranışları sergilemeleri gerektiğini de vurgulamakta ve bu özelliğiyle her iki yöntemin ayrı ayrı kullanımından daha güçlü bir özellik taşımaktadır.¹¹³

¹¹¹ Byham, s. 17

¹¹² Shipmanns.725.

¹¹³ Özçelik , Ferman, s.77.

Karışık yöntemde hedeflere ilişkin elde edilen sayısal ve geçmiş dönemi dikkate alan sonuçlar ağırlıklı olarak çalışana ilişkin ücret ve ödül yönetimi kararlarına etki etmekte; yetkinlik değerlendirmesi ise ağırlıklı olarak çalışanın uzun dönem kişisel ve kariyer gelişimi ile ilgili kararları etkilemektedir. Uygulamada ücret ve ödül yönetimine hedeflerin etkisi %50-90 ilen yetkinliklerin etkisi %10-50 arası olarak gerçekleşmektedir. Buna ek olarak uygulamada çalışanın genel performansı hedeflere ulaşma ve yetkinlikleri sergileme düzeylerine ilişkin sonuçlarının belirli yüzdelerle ağırlıklandırılmasıyla hesaplanmaktadır.¹¹⁴

¹¹⁴ Spencer , Spencer, s.266.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VAKA ÇALIŞMASI

3.1. Amacı ve Önemi

Bu araştırma hedef ve yetkinliğe dayalı performans yönetim sistemi ile ilgili bir çalışmanın incelenmesini amaçlamaktadır. Bu amaçla içki sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletmenin performans değerlendirme sistemi amacı, içeriği ve sonuçları itibariyle incelenmiştir.

Araştırma son dönemde insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yaygınlık kazanmış hedef ve yetkinliğe dayalı performans yönetim sistemine yönelik uygulamadan bir örnek sunması açısından önem kazanmaktadır. Araştırma insan kaynakları profesyonellerine bu tür bir performans değerlendirme sisteminin nasıl uygulamaya geçirildiği ve ne tür sonuçlar elde edildiği hakkında bilgi sağlaması açısından önemli olarak kabul edilebilir.

3.2. Kapsamı ve Varsayımları

Uygulama, alkolü içecek sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Şirketin isteği üzerine çalışmada şirketin ismi kullanılmamıştır. Uygulamanın işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün araştırma sonuçları üzerinde anlamlı farklılıklar yaratmayacağı varsayılmaktadır.

Uygulama kapsamındaki işletmede hedef ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme sistemi sadece beyaz yakalı çalışanlar için uygulanmaktadır. Uygulamada genel olarak bu tür performans değerlendirme sisteminin beyaz yakalıları uygulanıyor olması nedeniyle bu durumun araştırma için kısıt yaratmayacağı varsayılmıştır.

İşletme için iç müşteri memnuniyeti oldukça önemlidir. Bu nedenle her sene çalışanlara Ek IV’de bulunan çalışan memnuniyeti anketi uygulanmaktadır. Anket yedi

bölümden oluşmaktadır. Bu anketle yönetim pekçok konu hakkında çalışanların düşünceleri hakkında bilgi sahibi olmayı amaçlamıştır. Yönetim için iç müşteri memnuniyeti, çalışanların beklentileri düşünceleri oldukça önemlidir. Bu çalışmada da çalışan memnuniyeti anketinde performans yönetimi sistemini ilgilendiren sorulara verilen cevaplar uygulamanın sonuçları hakkında bilgi vermesi amacıyla kullanılmıştır.

Şirkette uygulanan performans yönetim sistemi ile aşağıdaki konu başlıkları verilen konularda sistem öncesine oranla pozitif yönde artış olacağı düşünülmüştür.

1. Çalışanların adil ve tutarlı değerlendirildiklerine olan inançlarının artacağı
2. Çalışanların kendisinden neler beklendiğini daha net anlayacakları
3. Şirketin kendisini çalışanlarına daha net ifade edeceği
4. Değerlendirme sonuçlarının terfilerde ve ücret ayarlarında kullanılabilmesi
5. Değerlendirme sonuçlarının eğitim için veri sağlayacağı

3.3. Veri Toplama Aracı

Uygulamada veri toplamak amacıyla ikincil veri kaynaklarından ve sonuçlarının değerlendirilebilmesi amacıyla EK IV’de bulunan çalışan memnuniyeti anketinde bulunan bazı sorulara verilen cevaplardan yararlanılmıştır. Bu doğrultuda araştırma kapsamındaki işletmenin performans değerlendirme sistemi ile ilgili dokümanları ve mevcut istatistikleri incelenmiştir. EK IV’de bulunan çalışan memnuniyet anketi 5’li likert ölçeğinde hazırlanmış olup anketin güvenilirlik katsayısı Cronbach alpha değeri 0,886 olarak bulunmuştur.

3.4. Araştırma Kapsamındaki İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Bu bölümde araştırma kapsamındaki işletmenin tarihçesi, misyon, vizyon ve değerleri anlatılarak işletmenin genel organizasyon yapısından bahsedilmiştir.

3.4.1. İşletmenin Tarihçesi

İşletmenin öyküsü İsviçre’de başlamıştır.

Eğitimlerini İsviçre’de tamamlayıp Türkiye’ye dönen firma sahipleri şu andada firmanın ismi olan bölgelerde fabrikanın kurulacağı arazi ve bağları ailece satın aldılar. Satın alınan bağlardan elde edilen üzümlerle şarap üretimine 1929 yılında başlamışlardır. Devam eden zaman içerisinde şaraphane geliştirilmiş, Avrupa’dan getirilen malzeme, techizat ve şarap uzmanları ile bugün tanınmış şarap üretim ve pazarlama şirketinin temellerini atmışlardır. Firmaya daha sonradan katılan aile bireyleri firmanın gelişmesine ivme kazandırmış ancak aile içinde yaşanan sıkıntılar şirketin gelişmesini uzun süre duraklatmıştır.

Firmanın fabrika ve bağlarının zamanla şehir içinde kalması ve bu arazilerin büyük değer kazanması, firmanın bu dönemde finansman sıkıntısı içinde olması çeşitli çözüm seçenekleri ortaya çıkarttı. O dönemde düşünülen çözüm önerileri, firmayı tasfiye etmek, araziyi satın yeni fabrika kurmak ya da fabrikayı taşıyıp araziyi değerlendirmektir. Bu çözümlerden, arazinin satılıp yeni fabrika kurulması seçeneği seçildi. Yeni fabrikanın eskiden faaliyet gösterdiği bölge yerine Trakya’da kurulma düşüncesinin ortaklar arasında yarattığı itilaf şirketin tasfiyesini düşündürmeye kadar büyüdü. Daha sonra firmanın yine aynı bölgede devam etmesine karar verilerek 500 dönüm arazi alındı. Alınan arazi üzerinde 250 dönüm bağ ve 40 bin hektolitre kapasiteli günün teknolojisinde yeni üretim, stoklama ve şişeleme tesislerini kurdular. Bu tesisler 1987 kampanyası ile işletmeye açılmış daha sonra firmanın yıllık üretim kapasitesi ve satışları 4 kat artmıştır.

Firma, Fransız uzmanlarla birlikte üzüm türlerini geliştirmekte, günü teknolojisi ile yılda farklı üretim tesislerin toplam 18,5 milyon litre şarap üretmektedir. Firma aynı zamanda bağcılık, şarapçılık ve kültür alanlarındaki kültür ve eğitim yayınlarıyla da ülke şarapçılığının ve şarap kültürünün gelişmesine öncülük etmektedir.

3.4.2 İşletmenin Misyonu ,Vizyonu, Değerleri

İşletmelerin varoluş nedenlerini açıklayan misyonun tüm çalışanlarca benimsenmiş olması önemlidir. ABC'nin misyonu; “Yılların deneyimini ve çağdaş yöntemleri birleştirerek yarattığımız fark ile; kaliteli, güvenilir ve saygın markalarımızın, mutluluğunuza katkıda bulunması” olarak belirlenmiştir.

İşletmelerin gelecekte nerede olmak istediğini içinde barındıran vizyon aynı zamanda işletmenin gelecekteki uygulamalarını da şekillendirir. ABC'nin vizyonu; “2015 yılında ürünlerin müşteriye ulaşımında en uygun ve yenilikçi kanalları kullanan, yeni yatırımlarını daima öz kaynaklarıyla gerçekleştirebilen ve kullandığı üzümün yüzde ellisini kendi kontrolündeki bağlardan elde eden , güçlü, kurumsal yapılanması ve entegre tesisleriyle, örnek, global şarap pazarında söz sahibi, Türkiye kaliteli şarap pazarında bir numara olmaktır.”

İşletmenin tüm çalışanlarından beklediği aynı zamanda işletmenin temel yetkinliklerine de zemin oluşturan; şirkete bağlılık, sonuç odaklı ekip çalışması, çalışkanlık, sorumluluk, inisiyatif alan ve müşteri memnuniyeti gibi değerleri mevcuttur.

3.4.3. İnsan Kaynakları Departmanının Misyon ,Vizyon ve Politikaları

İşletmenin kurumsallaşmasında büyük rolü olan insan kaynaklarının misyonu; “Çağdaş insan kaynakları sistemlerinin uygulanmasıyla; motive olmuş, nitelikli, başarılı, mutlu, sürekli öğrenen, gelişen, sektörün dinamizmine uygun, yenilikçi, yaratıcı, ekip çalışmasına yatkın ve kendilerini ABC Ailesi'nin birer üyesi olarak gören insangücü kaynaklarına sahip olarak rekabet gücümüzü arttırmaktır.”

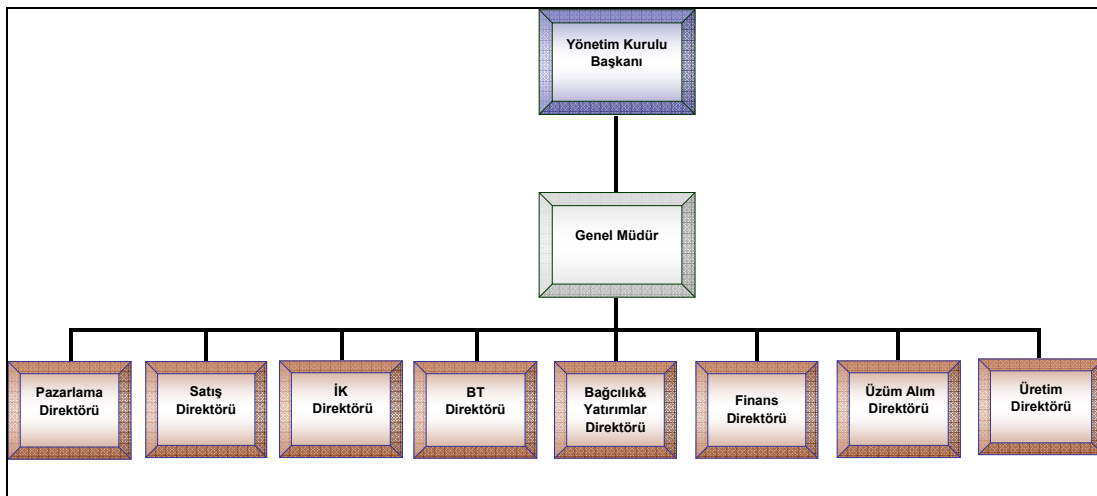
İnsan kaynaklarının ABC'nin vizyonu ile paralellik gösteren vizyonu ise ; “Şirketin stratejileri, ilkeleri ve hedefleri doğrultusunda mevcut olan ve yeni katılacak ekip arkadaşlarına ortak değerler yaratacak, kalıcılığı sağlayacak, güven ve verimlilik esasına dayanan katılımlı insan kaynakları sistemleri kurmak ve kurulan sistemleri sürekli geliştirerek yaşatmaktır.”

İnsan Kaynaklarının bu misyon ve vizyon doğrultusunda esas aldığı politikalar bulunmaktadır:

- ABC'nin hedefleriyle çalışanların bireysel hedefleri arasında mümkün olduğu oranda uyum sağlayarak, çalışanları ileride üstelenebileceği pozisyonlar için, bu pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerle donatmak ve organizasyon içinde yatay/dikey değişimleri gerçekleştirmek,
- ABC'de çalışan her yöneticinin aynı zamanda iyi bir İnsan Kaynakları yöneticisi olması için insan kaynakları ile tüm bilgi ve teknikleri yöneticilere aktarmak ve onların bu konulardaki gelişmelerine katkıda bulunmak,
- İnsan kaynakları uygulamalarını mümkün olan en adil ve her çalışana eşit uzaklıkta bulunacak şekilde gerçekleştirilmek,
- Çalışanları en iyi şekilde motive ederek, şirket dışından en iyi elemanları istihdam ederek şirketin hedeflerine katkı sağlamak ve ABC'yi çalışılmak istenen en iyi kurum haline getirmek.

3.4.4. İşletmenin Genel Organizasyon Yapısı

İşletmenin yönetim kurulu başkanı ile genel müdürü aynı kişi olmakla beraber direktörler genel müdüre rapor etmektedir. Şirketin fonksiyonel yapısı direktörlük bazındadır.



Şekil 3.1. İşletmenin Genel Organizasyon Yapısı

3.5. Performans Yönetim Sistemi Hakkında Genel Bilgiler

Bu bölümde sırasıyla işletmede kullanılan performans değerlendirme sisteminin amacı, sistemin önemi, sistemin kapsamı ve sınırlılıkları ve sistemin işleyişi konuları ele alınacaktır. Bu bölümde, işletmenin kullandığı Performans Yönetim Sistemi “sistem” olarak anılacaktır.

3.5.1. Amacı ve Önemi

İşletmede; rekabet gücünü arttırmak ve işletmeyi geleceğe taşıyacak bir organizasyon için hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Sistemden beklentiler ve sistemin amaçları genel olarak şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanları adil, eşit ve zamanında değerlendirme,
- Çalışanlara, zayıf yönlerini geliştirme ve güçlü yönlerini pekiştirme olanağı verme,
- Çalışanlardan beklenen performans ile fiili durumlarının karşılaştırabilmesi için yöneticileri ile etkin bir iletişim sağlamak ve geri bildirim yolu ile çalışanları motive etme, gelişme potansiyeliyle ilgili bilgilendirme,
- Çalışanların, performansıyla kariyer planlaması arasında doğru orantılı bir ilişki kurma,
- Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi için gerekli bilgileri oluşturma,
- Çalışanları performansına göre ödüllendirme.

Özetle bu sistemin amacı; çalışanların şirkete bağlılığının artması, çalışanların ve şirketin performansını arttırarak rekabette avantaj elde etmesi ve bunu korumasına yardımcı olmaktır.

Kurumsallaşmanın alt yapısını oluşturan bu sistemin işletmenin karlılık ve verimliliği arttırması beklenirken aynı zamandan çalışanların da bu sistemden bireysel

olarak geleceğe yönelik beklentileri vardır. Sistemin kuruluş aşamasında sisteme ışık tutması amacıyla beyaz yakalı çalışanlar için memnuniyet düzeylerini tespit etmek için çalışan memnuniyeti anketi yapılmıştır. Yapılan ankette; çalışanlardan yalnızca %43,2 sinin, değerlendirmelerde adil ve tutarlı davranıldığını ve iş performansının dikkate alındığını düşündüğü sonucu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda sistem oldukça kritik bir öneme sahiptir. Aynı zamanda işletme içinde stratejik kararların alınmasında yönetim kurulu ile beraber hareketen eden ,yönetim ve çalışanlar arasında köprü vazifesi gören insan kaynakları departmanında işletmenin stratejik ortağı ve sistemin kurucusu sıfatına sahiptir.

Sistemin işletme açısından bir diğer önemi de hukuki açıdandır. 4857 sayılı iş kanunu Madde 18’de “Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.” İfadesi yer almaktadır. İşçinin yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanan nedenler arasında ;

- Ortalama olarak benzer iş görenlerden daha az verimli çalışma,
- Gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olma,
- İşe yoğunlaşmasının giderek azalması,
- İşe yatkın olmama; öğrenme ve kendini yetiştirme isteksizliği

gibi Performans Yönetimi ile ilişkili nedenler yer alır. Bu sebeplerin fesih kararına dayandırılabilmesi için işletme içerisinde şeffaf ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin kurulmuş olması gerekir.

3.5.2. Kapsamı ve Sınırlılıkları

İşletmenin iki bin sekiz yılı mart ayı itibariyle iki yüz bir beyaz yaka ve doksan yedi mavi yaka olmak üzere toplam iki yüz doksan sekiz çalışanı mevcuttur. Sistemin ilk uygulama yılı olan ikibin altı yılında ise yüz seksen beş beyaz yaka ve yüz elli yedi mavi yaka olmak üzere toplam üç yüz kırk iki çalışanı bulunmaktaydı. Ancak sistem

sadece beyaz yaka çalışanları kapsamaktadır. Bu sınırlama işletmedeki kalite çalışmalarını engellemek için düşünülmüş aynı zamanda mavi yaka çalışanlar için daha basit indirgenmiş bir sistemin uygulanması öngörülmüştür.

3.5.3. Performans Yönetim Sisteminin Alt Yapısının Oluşturulması

Bu bölümde işletmede sistemin kuruluş aşamasından önceki bir süreçte yapılan ve sistemin alt yapısını oluşturan iş analizi süreci detaylı olarak anlatılmış ve sonrasında sistemin işletme içine ne şekilde duyurulduğundan bahsedilmiştir.

Sistemin oluşturulabilmesi için tüm birim ve çalışanların sorumluluklarını tanımlayan, çalışanların kendisinden neler beklediğini bilmesini ve yaptıkları görevin neleri gerektirdiğinin tespiti açısından iş analizlerinin yapılması ve iş tanımlarının oluşturulması gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle iş analizleri yapılmıştır. İş analizlerinde bilgi toplama yöntemi mülakat tercih edilmiştir. Mülakatlara bir üst düzey yönetici de katılmış olup mülakatlarda çalışanlara analistlerin gerek duyacağı bilgileri toplamak için sorular sorulmuştur.

Mülakatlar neticesinde çalışanların bu sorulara verdikleri cevaplarla toplanan bilgilerin analistler tarafından yorumlanıp özetlenmesi ile işletmedeki her bir iş için tanımlar oluşturulmuştur. (Ek I) Ancak iş tanım ve gereklerine son hali verilmeden önce işin sahibine ve yöneticisine gösterilerek onay alınmış ve varsa değişiklikler yapılmıştır. Oluşturulan iş tanımında; pozisyonun ismi , işin sahibi, bağlı olduğu ünvan, bağlı olduğu kişi, pozisyonun amacı, temel sorumluluklar, performans göstergeleri, pozisyonun gerektirdiği mali ve mali olmayan veriler, ilişkiler zinciri, kapsam , bilgi, beceri, deneyim, yetkinlikler ve diğer gibi başlıklar bulunmaktadır. Ancak bu başlıklardan performans göstergeleri ve yetkinlikler kısmı daha sonradan oluşturulan performans değerlendirme sistemi içinde yer alacağı için iş analizi mülakatlarında belirlenmemiştir. Aşağıda başlıkların içerikleri açıklamalarıyla birlikte spesifik örnek verilerek anlatılmış ancak performans göstergeleri ve yetkinlikler kısmının örnekleri diğer bölümde yer alacağı için yazılmamıştır.

Kimlik; görüşme yapılan personelin pozisyonunu, bağlı bulunduğu yöneticiyi gösteren ve onay kısmının bulunduğu bölümdür.

Pozisyon; Bölge Sorumlusu Off Trade

İş Sahibi; Çalışanın adı-soyadı

Bağlı Olduğu Ünvan; Bölge Müdürü

Bağlı Olduğu Kişi; Bağlı Olduğu Kişinin Adı-Soyadı

Fonksiyon; Satış

Amaç; Bu kısım yapılan görüşmelerde en sona bırakılmıştır. En sona bırakılma nedeni temel sorumluluklar ortaya çıkarıldıktan sonra pozisyonun amacı kendiliğinden ortaya çıkmıştır.

Amaç; Sorumlu olduğu coğrafi bölgelerde şirketin profesyonel temsili ve ürün bazında satış, bulunurluk, tahsilat, tanzim/teşhir hedeflerini gerçekleştirmek, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ve ilişkileri geliştirecek faaliyetleri yürütmek.

Temel Sorumluluklar; analizin bu bölümünde işle ilgili temel sorumluluklar tariflenmiştir.

Temel sorumluluklar; bu pozisyon için iş analizinde yedi temel sorumluluk belirlenmiştir. Belirlenen temel sorumluluklardan üç tanesi aşağıda belirtilmiştir.

- Satışların ve karlılığın arttırılması amacıyla yeni müşteriler bulmak ve ürün bulunulurluğunu arttırmak,
- Satış ve üretim planlamalarının doğru yapılabilmesi amacıyla satış tahminlerini raporlamak,
- Bölge sorumlusu çalışmaları, müşteriler ve rakip faaliyetler hakkında bilgi vermek üzere haftalık faaliyet raporları hazırlamak, günlük ziyaretleri saha raporu haline getirmek.

Performans göstergeleri; İş analizi sürecinde belirlenmemiştir.

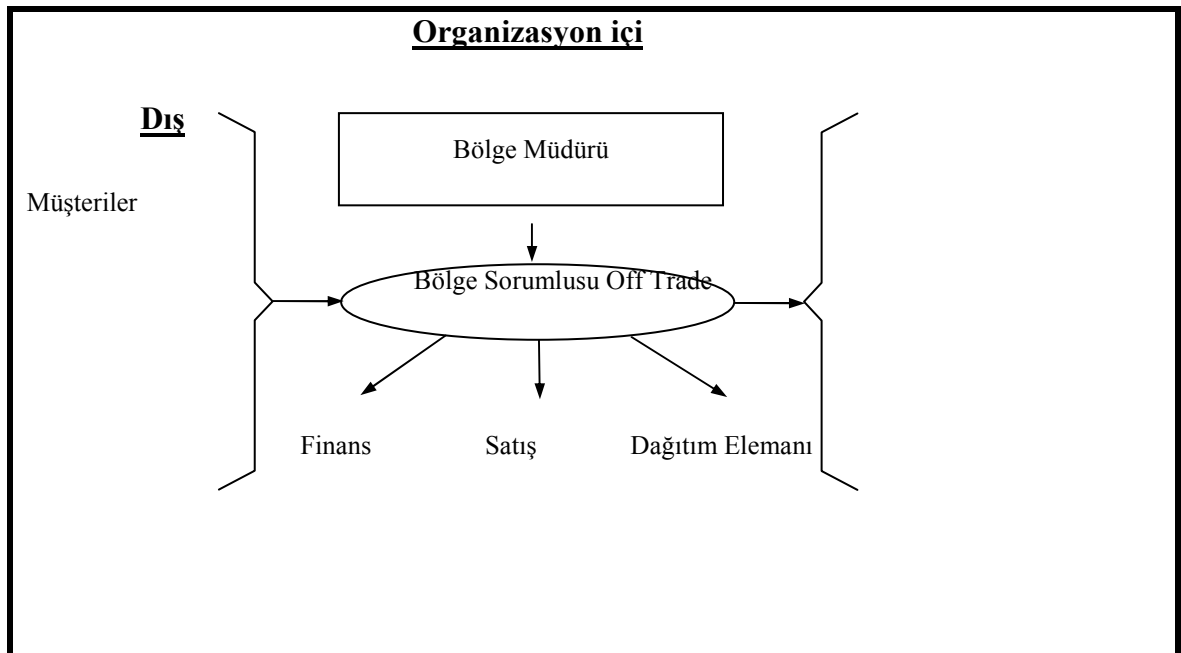
Boyut; Analizin bu bölümünde görüşme yapılan kişinin işle ilgili olarak işin büyüklüğünü ölçmeye yardımcı olacak sayısal veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Veriler mali ve mali olmayan veriler olarak iki grupta toplanmıştır. Mali verilere örnek; ciro,bütçe.., mali olmayan verilere örnek; çalışan sayısı, müşteri sayısı...

Mali veriler; pozisyonda belirtilen görevle ilgili analistler mali veri tespit edememişlerdir.

Mali olmayan veriler; pozisyon için tespit edilen veri müşteri sayısı/200, ziyaret sayısı/25 gündür.

İlişkiler zinciri; analizin bu bölümünde görüşme yapılan kişinin işini yaptığı ortam ve çevre anlamaya çalışılmıştır. Çalışanın işi yaparken iletişimde olduğu kişiler, kuruluşlar ilişkiler zincirini belirler.

İlişkiler zinciri, pozisyonun ilişkiler zinciri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.



Şekil 3.2. İlişkiler Zinciri

Kapsam; analizin bu bölümünde görüşme yapılan kişinin ilişkiler zincirine bağlı olarak çalıştığı ortam anlaşılmaya çalışılmıştır. İşin yapılması sırasında işi sınırlandıran konular varsa analizin bu bölümünde gösterilmiştir. Örneğin satış

müdürlüğü pozisyonu için işin yapılması esnasında karşılaşılan rekabet.. v.b konular kapsam içinde yer almıştır.

Kapsam; kimlikte belirtilen pozisyonda kişi işini yaparken iade prosedürü, promosyon talep formu, araç kullanım prosedürlerini kullanmak zorundadır.

Bilgi/Beceri/Deneyim; analizin bu bölümünde analizin başında belirlenen temel sorumlulukları yerine getirecek kişinin sahip olması gereken özellikler belirlenmeye çalışılmıştır.

Bilgi/Beceri/Deneyim, Yukarıda temel sorumluluklarına örnek verilen pozisyon için bu sorumlulukları yerine getirecek kişiden üniversite mezunu olması, 2-3 yıl deneyimi olması, ürün bilgisi .. v.b özellikler tespit edilmiştir.

Yetkinlikler, pozisyonla ilgili yetkinlikler iş analizi sırasında belirlenmemiştir.

Diğer, analizin bu bölümünü görüşme yapılan kişinin, “yaptığı işle ilgili eklemek istediği önemli olduğunu düşündüğü noktalar var mı?” sorusuna vereceği cevap oluşturmuştur.

3.5.4. Performans Yönetim Sisteminin Unsurları

Bu bölümde iş analizleri sırasında belirlenmemiş olan performans göstergeleri ve yetkinlikler tanımlanmış, nasıl oluşturulduğundan bahsedilmiş ve işletme için belirlenen yetkinlikler ana hatlarıyla anlatılmıştır.

3.5.4.1. Hedefler ve Performans Göstergelerinin Oluşturulması

Performans göstergeleri; iş analizi ile belirlenen temel sorumlulukların istenildiği şekilde yerine getirilip getirilmediği, bu sorumluluklar çerçevesinde beklenen performansın sergilenip sergilenilmediğini ölçmede referans alınacak kriterlerdir. Performans göstergeleri, işletmede hedeflerin verilemeyeceği departmanlar olacağı düşünülmüş, her bir temel sorumluluk için genel olarak belirlenmiştir.

İş analizleri ile belirlenen her bir temel sorumluluk için performans göstergeleri belirlenmiştir. Göstergelerin belirlenebilmesi amacıyla insan kaynakları departmanı

kişiler ve yöneticiler ile her iş tanımının, her bir temel sorumluluk maddesi için görüşmüş ve bu görüşmeler neticesinde performans göstergeleri belirlenmiştir.

Aşağıda ayrı ayrı satış ve üretim departmanında çalışan Off Trade Bölge Sorumlusu ve Şişeleme Şefi pozisyonları için temel sorumluluğun ölçümünde kullanılan performans göstergeleri örnek olarak yazılmıştır:

Temel Sorumluluk: Satışların ve karlılığın artırılması amacıyla yeni müşteriler bulmak, ürün bulunurluğunu arttırmak.İhtiyaçlar-hedefler çerçevesinde mevcut ya da yeni müşteriler için şef /bölge müdürü ile koordineli yatırım planları hazırlamak ve onayı alınanların takip edilerek gerçekleştirilmesini sağlamak.

Performans Göstergeleri

* *Karlılık*

*Nokta sayısı

Temel Sorumluluk: Satış Departmanının taleplerini yerine getirmek amacıyla merkez Aylık üretim raporu doğrultusunda, günlük şişelemeleri gerçekleştirmek amacıyla iş emirleri hazırlayıp, detaylandırmak, şişeleme için gereken malzemeleri depo sorumlusundan teslim almak.

- *Performans Göstergeleri:*

- *Şişe fire miktarı,*

- *Mantar fire miktarı,...*

Yukarıdaki örneklerden de anlaşılacağı üzere performans göstergeleri işin nasıl ölçüleceğine referans olan tanımlardan oluşmaktadır. Sistemde performans göstergelerinden çıkan hedefler baz alınacağı kadar rutin göstergelerde kullanılmıştır.

Performans göstergelerinin yorumlanarak oluşturulmasından sonra çalışanlara ve yöneticilere tekrar gönderilerek onay alınmıştır. Varsa yapılacak düzeltmeler yada eklemelerle beraber göstergelere son hali verilmiştir.

3.5.4.2. Yetkinlikler

Sistemin bir diğer önemli unsuru olan yetkinlikler, çalışanların neleri nasıl gerçekleştirmesi gerektiğini ifade eden ve üstün performansı ayırt eden bir kriterdir. Yetkinlik, çalışanlardan sergilemesi beklenen ve iş sonuçlarına olumlu katkıda bulunacak davranışları tarif eder. Firmada temel sorumluluklarından biri ürün satışı olan bir çalışandan satış hedefini gerçekleştirmesi istenir. Ancak bu hedefi gerçekleştirirken çalışanın şirket kültürüne ve prensiplerine uygun davranması da istenmektedir. Çalışanın işini gerçekleştirirkenki davranışları ileride firma için olumsuz sonuçlar doğurabilecektir. Bu nedenle; sadece çalışanların hedeflerini ölçen bir sistem yeterli olmamaktadır. Çalışanların hedefleri gerçekleştirirken sergileyecekleri davranışlarında performansı etkileyeceği düşünülerek yetkinliklerinde ölçülmesine karar verilmiştir.

3.5.4.2.1. Yetkinliklerin Oluşturulması

Yetkinliklerin oluşturulabilmesi için ilk olarak insan kaynakları, departmanlara örnek olarak sunabileceği yetkinlikleri ve açıklamaları oluşturabilmek amacıyla çeşitli işletmelerden, akademik kaynaklardan ve iş analizi sürecinde işletmeye danışmanlık yapan kişilerden yararlanmıştır. Yetkinlik modeli olarak değerlere dayalı yaklaşım benimsenmiştir. Daha sonra örnek yetkinliklerin içinden performans yönetim sisteminde kullanılacak olan yetkinlikler belirlenmesi amacıyla üst düzey yönetim, önceden kararlaştırılmış ikinci ABC Performans Yönetimi Sistemi toplantısı için bir araya gelmiştir. Toplantıda tüm yetkinlikler açıklamalarıyla birlikte kişilere dağıtılmış ve kişilerden toplam on beş yetkinlik seçmesi istenmiştir. Yapılan seçimler sonucunda işletme için dört zorunlu, sekiz genel ve üç tane yönetsel yetkinlikleri oluşturulmuştur. Zorunlu yetkinliklerin oluşturulmasında kurum kültürü ve işletmenin değerleri önemli rol oynamıştır.

Zorunlu yetkinlikler, tüm personelinden beklenen yetkinlikler, genel yetkinlikler performans değerlendirme sistemi içinde planlama döneminde seçilecek

olan yetkinlikler, yönetsel yetkinlikleri ise yönetici konumundaki çalışanlar için oluşturulmuş yetkinliklerdir.

3.5.4.2.2. Yetkinlik Seviyelerinin Belirlenmesi

Yetkinliklerin oluşturulmasının ardından ölçümlerin yapılabilmesi için yetkinlik kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Her çalışandan yetkinlikleri aynı seviyede sergilemesi beklenemezdi. Bu nedenle her yetkinlik için bir en düşük dört en yüksek olmak üzere dört seviye oluşturuldu. Böylelikle yetkinliklerin seviyeleri ile beraber açıklamalarının yer aldığı yetkinlik sözlüğü oluşturulmuştur (Ek II) Bahsedilen yetkinlik sözlüğünde zorunlu yetkinlikler başlığı altında; ekip çalışması, kişisel bütünlük, müşteri odaklılık ve proaktiflik , genel yetkinlikler başlığı altında; analitik düşünce, başarıma arzusu, bilgi edinme, esneklik, ikna, ilişki ve çevre oluşturma, teknik ekspertiz, yenilikçilik ve yönetsel yetkinlikler başlığı altında; koçluk, liderlik, yönlendirici olmak seviyeleri ile birlikte açıklanmıştır.

3.5.4.2.2.1. Zorunlu Yetkinlikler

Temel yetkinlik olarak da adlandırılan bu yetkinlikler işletmenin değerlerini içeren ve tüm çalışanlarından beklediği yetkinliklerdir. Ancak bu yetkinliklerin diğer yetkinliklerde de olduğu gibi her çalışanda aynı seviyede olması beklenemez. İşletme için de ekip çalışması, kişisel bütünlük, müşteri odaklılık ve proaktiflik olmak üzere dört zorunlu yetkinlik belirlenmiştir.

3.5.4.2.2.2. Genel Yetkinlikler

Bu yetkinlikler her iş ve çalışan için farklı seçilebilen davranışsal özelliklerle ilgili yetkinliklerdir. Genel yetkinlikler; analitik düşünce, başarıma arzusu, bilgi edinme, esneklik, ikna, ilişki ve çevre oluşturma, teknik ekspertiz ve yenilikçilik olmak üzere toplam sekiz tanedir.

3.5.4.2.2.3. Yönetmel Yetkinlikler

Bu yetkinlikler, yönetici kademelerindeki çalışanlardan beklenen yetkinliklerdir. Diğer yetkinliklerde olduğu gibi tüm yöneticilerden aynı seviye beklenemez. Yönetmel yetkinlikler; koçluk, liderlik ve yönlendirici olmaktadır.

Yetkinlik seviyelerinin belirlenmesinin ardından çalışanlardan hangi yetkinliklerin ne düzeyde bekleneneğinin belirlenmesi amacıyla yetkinlik ve seviyelerini seçmek üzere “yetkinlik puan tablosu” ve “yetkinlik sözlüğünün” son hali yöneticilere gönderildi. Her çalışan için dört zorunlu yetkinliğin seçilmesinin gerektiği ancak seviyelerinin farklı olabileceği, genel yetkinliklerden olması beklenenlerin seçileceği ve yöneticiler için mutlaka yönetmel yetkinliklerin de seçilmesi gerektiği konusunda yöneticiler bilgilendirildi. Yöneticilerden, aşağıdaki örnek tablo referans gösterilerek aynı tablodan kendi departmanları için yapmaları istendi .

Örnek tabloda üretim departmanında ki bir üretim direktörü, bir teknik müdür, bir planlama müdürü, iki üretim müdürü, iki üretim sorumlusu, üç depo elemanı için belirlenen yetkinlik seviyeleri gösterilmektedir. Bir ünvan için seçilen yetkinlikler, aynı ünvandaki diğer kişiler için de geçerli olacaktır. Şirket yönetiminin aldığı karar doğrultusunda tüm departmanların direktörlerinde tüm yetkinlikler ve seviyeleri dört olmak üzere beklenmektedir. Diğer ünvanlar için ise direktörler kendi çalışanları için karar verme yetkisine sahiptir. Tablodada yer alan örneğe göre teknik müdürde proaktiflik seviye üç olarak beklenmekteyken depo elemanında seviye bir olarak beklenmektedir ve bununla birlikte her pozisyon için belirlenen yetkinlik sayısı aynı olmayabilir. Bir pozisyon için on yetkinlik belirlenmişse başka bir pozisyonda yedi yetkinlik belirlenebilir.

Tablo 3.1.

Örnek Yetkinlik Puan Tablosu

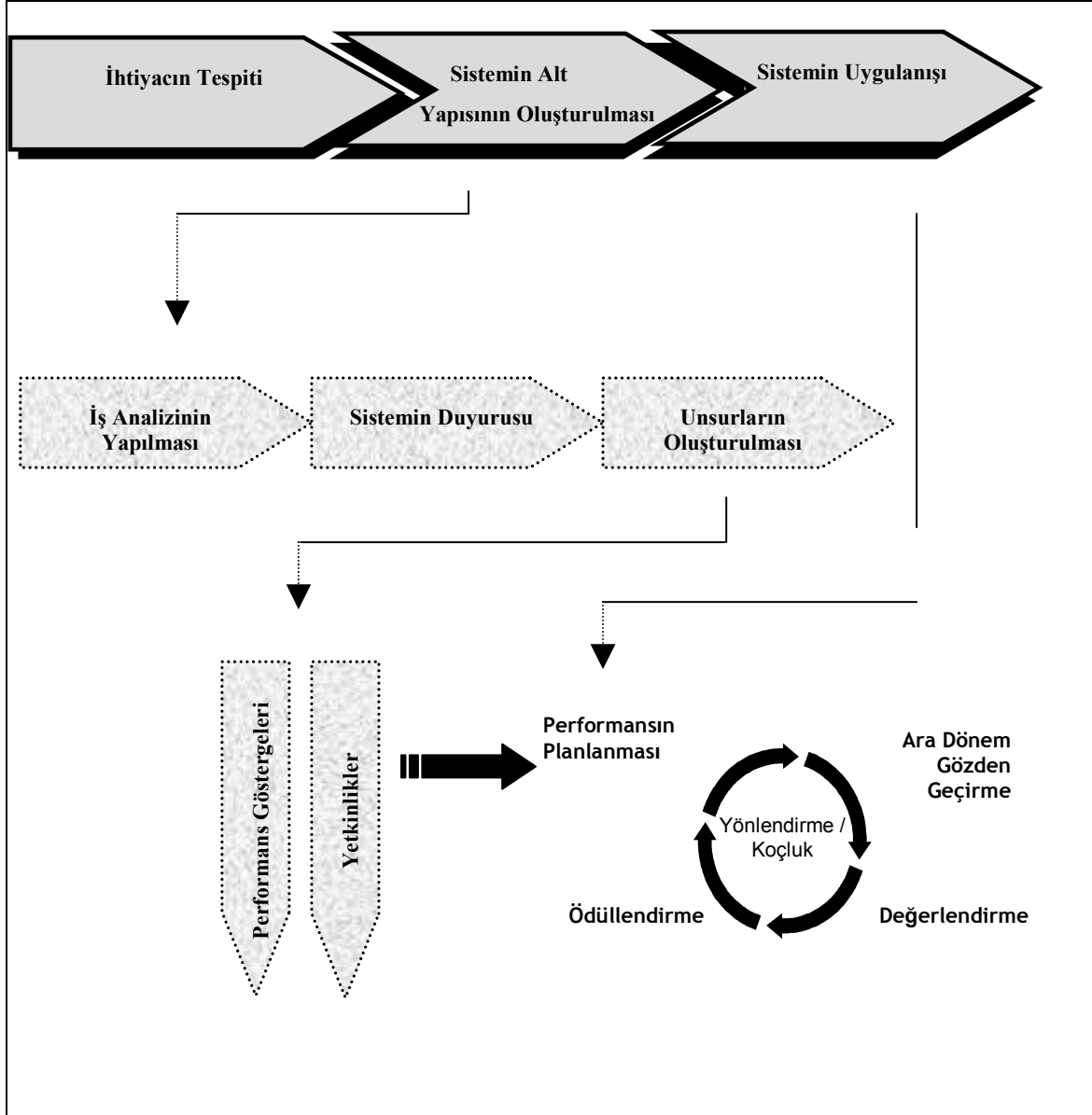
	Yetkinlikler / Ünvan	Üretim Direktörü	Teknik Müdür	Planlama Müdürü	Üretim Müdür	Üretim Sorumlusu	Depo Elemanı
	Kişi Sayısı	1	1	1	2	2	3
Zorunlu Yetkinlikler	Proaktiflik	X	X	X	X	X	X
	Seviye	4	3	3	3	2	1
	Ekip Çalışması	X	X	X	X	X	X
	Seviye	4	4	4	4	2	1
	Müşteri Odaklılık	X	X	X	X	X	X
	Seviye	4	4	4	4	2	1
	Kişisel Bütünlük	X	X	X	X	X	X
	Seviye	4	4	4	4	3	1
Genel Yetkinlikler	Başarma Arzusu	X	X	X	X	X	X
	Seviye	4	3	3	3	2	1
	Bilgi Edinme	X	X	X	X	X	
	Seviye	4	3	3	3	1	
	İkna	X	X	X	X		
	Seviye	4	3	3	3		
	İlişki ve Çevre Oluşturma	X	X	X	X		
	Seviye	3	2	3	2		
	Analitik Düşünce	X	X	X	X	X	
	Seviye	4	3	3	3	1	
	Yenilikçilik	X	X	X	X	X	
	Seviye	3	3	3	3	2	
	Teknik Ekspertiz						

		X	X	X	X	X	
	Seviye	4	3	3	3	2	
	Esneklik	X	X	X	X	X	X
	Seviye	4	3	3	1	1	1
Yönetici Yetkinlikleri	Koçluk	X	X	X	X		
	Seviye	4	4	4	4		
	Liderlik	X	X	X	X		
	Seviye	3	3	3	3		
	Yönlendiri Olmak	X	X	X	X	X	
	Seviye	4	3	3	3	1	

Her departman için doldurulan yetkinlik puan tabloları insan kaynakları departmanında toplanarak ve iş tanımlarında ki yetkinlik bölümlerine yazılmıştır. Böylelikle iş tanımları oluşturulurken daha sonradan yazılmak üzere boş bırakılan yetkinlikler bölümü de tamamlanmıştır. Böylelikle performans yönetim sistemi için eksik olan veriler tamamlanmıştır.

3.6. Performans Yönetim Sisteminin Uygulanması

Performans Yönetim Sistemi belli bir akışa göre dizayn edilmiştir. Aşağıda bahsedilen akış şeması yer almaktadır:

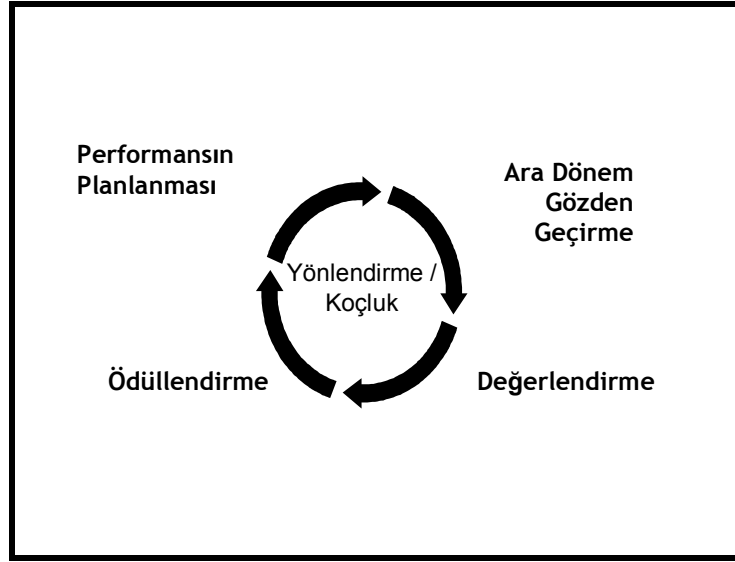


Şekil 3.3. Performans Yönetim Sistemi Akışı

Bu bölümde; akış şemasına göre performans yönetim sistemine neden ihtiyaç duyulduğu, alt yapısının nasıl oluşturulduğu, unsurlarının neler olduğu ve nasıl

uygulandığı yer almaktadır. Ancak bunlardan önce sistemi daha iyi analiz edebilme açısından işletme hakkında genel bilgilerden bahsedilmiştir.

Bu bölümde sistemin nasıl uygulanacağı yer almaktadır. Sistemin uygulanmasından önce tüm çalışanlara süreçlerle ilgili bilgilendirme mesajları gönderilmiştir ve eksiksiz olarak tüm çalışanlara performans yönetim sistemi eğitimleri verilmiştir. Eğitimler aşağıdaki performans yönetim döngüsü sırasıyla düzenlenmiştir ve çalışanların döngünün bölümüne gelmeden o konu hakkında bilgi sahibi olması sağlanmıştır. Düzenlenen bu eğitimlerde özetle; sürecin nasıl işleyeceği, planlamanın, değerlendirmenin ne zaman yapılacağı, sistemin amacı ve çalışanların sonuçlarından nasıl etkileneceği anlatılmıştır.



Şekil 3.4. Performans Yönetim Döngüsü

Sistemin döngüsü dört bölümden oluşmaktadır. Bunlar; planlama, ara dönem gözden geçirme , değerlendirme ve ödüllendirme dir. Performans Değerlendirme bir yıllık bir süreci kapsamaktadır. Buna göre; döngüdeki sırayla performansın planlaması yılın başında Ocak ayında, ara dönem gözden geçirme yılın ortasında Temmuz ayında, performansın değerlendirilmesi yılın sonunda Aralık ayında ve performans sonuçlarına göre ödüllendirme yılın başında Ocak ayında yapılmaktadır. Performans Yönetim

takviminde yer almayan ve döngüde ortada bulunan yönlendirme ve koçluk kısmı performans yönetim sisteminin başından sonuna kadar her bölümünde uygulanmaktadır. Bu bölümde sistemin uygulanması döngüdeki sırayla ele alınacaktır ancak yönlendirme ve koçluk başlığına performans planlama kısmından sonra ikinci bölümde yer verilecektir.

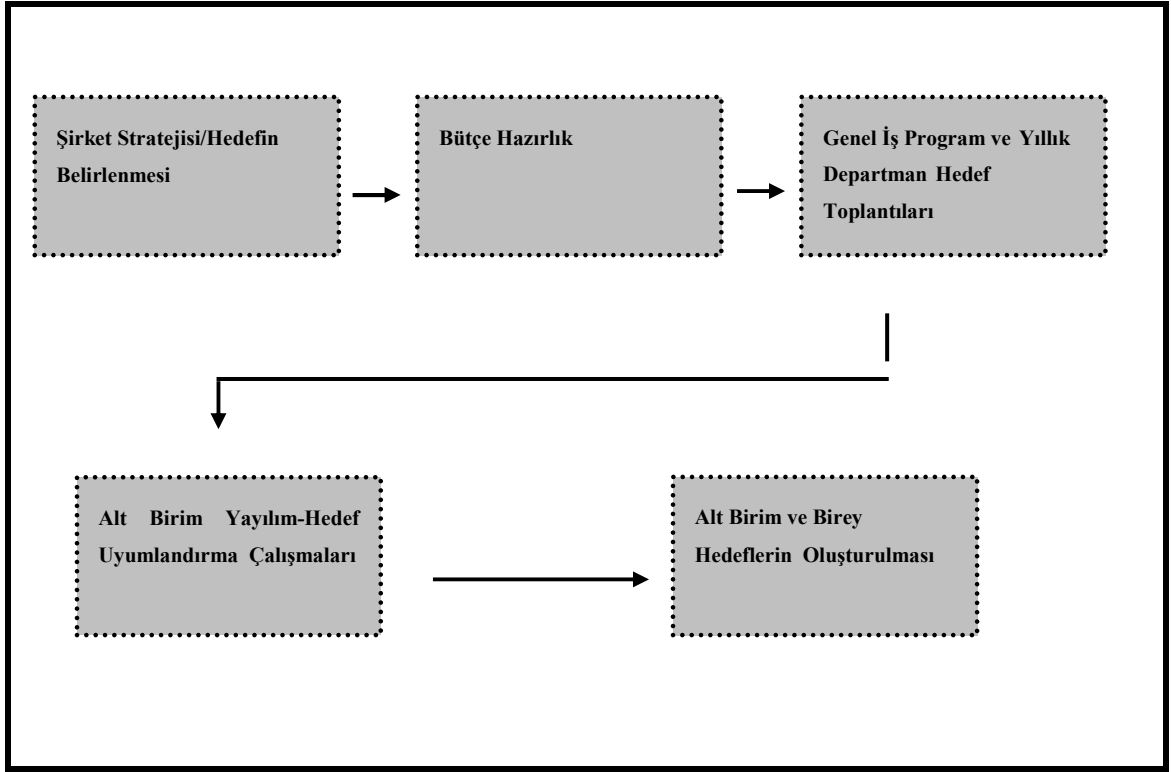
3.6.1. Performansın Planlanması

Planlama, amaçlara ulaşabilmek için neyin nasıl yapılacağını gösterdiğinden ve kişilerin ulaşacakları sonucu bilmelerini sağladığında oldukça önemlidir. Bu nedenle; sistemde performansın planlanması kısmı işletmede titizlikle uygulanmaktadır. Bölümde hedeflerin nasıl oluşturulduğu, performans planlama görüşmesi ve performansın planlanmasında insan kaynaklarının nasıl bir rolü olduğu anlatılmıştır. Özellikle performans planlama görüşmesi; temel sorumlulukların planlanması, yetkinliklerin planlanması, gelişim alanlarının planlanması, sorumluluk oranlarının belirlenmesi ve planların onaylanması başlıklarında detaylandırılmıştır.

3.6.1.1. Hedeflerin Oluşturulması

Performans planlamasının yapılabilmesi için öncelikle şirket hedefleri belirlenmiştir. Şirket hedefleri, yönetim kurulu tarafından yıl başında planlanan ve yıl içerisinde gerçekleşmesi beklenen iş sonuçlarıdır. Şirketin hedeflerinin belirlenmesinin ardından departman hedefleri oluşturulmuştur. Bu hedefler şirketin hedefine ulaşabilmesi için departmanlardan beklenen iş sonuçlarıdır. Kurulan sistem içerisinde departman hedefleri aynı zamanda, direktörlere verilen bireysel hedefler olarak yer almaktadır. Departman hedeflerinin belirlenmesinin ardından bireysel hedefler oluşturulmuştur. Şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak, bireylerden beklenen iş sonuçları da bireysel hedefleri oluşturmaktadır. Bireysel hedefler diğer hedeflere göre daha detaylı, zorlayıcı fakat gerçekleştirilebilir, işin amacına uygun , açık , ölçülebilir ve belirli bir sürede sonuçlanabilir olmalıdır.

İşletme için hedef belirleme süreci aşağıdaki gibi işlemektedir:



Şekil 3.5. Hedef Belirleme Süreci

Şirketin stratejisinin, gelecek yıldan beklentilerinin, hedeflerinin belirlenmesiyle birlikte bütçe çalışmaları başlatılmaktadır. Her departman için ayrı ayrı hazırlanan bütçeler değerlendirilerek genel iş programı ortaya çıkarılır ve hedeflerin alt birimlere kadar yayılması sağlanmaktadır. Ancak bireysel hedeflerin oluşturulması aşamasında çalışanların iş tanımlarındaki temel sorumluluklarından ve performans göstergelerinden yararlanılmaktadır.

3.6.1.2. Performans Planlama Görüşmesi

Performans planlama görüşmesinde, çalışanlara verilecek hedefler ve yetkinlikler belirlenmektedir. Görüşmenin yapılabilmesi için, hem yönetici hem de çalışan görüşme öncesinde hazırlık yapar ve görüşmede yönetici departmanın hedefleri doğrultusunda çalışana vereceği hedefler saptanır, iş tanımları yeniden gözden geçirilir ve sonrasında aşağıda belirtilen performans değerlendirme formundaki başlıkları

incelemek için randevulaşırlar ve daha sonrasında randevulaştıkları tarihte görüşmelerini gerçekleştirirler. (Ek III).

3.6.1.2.1. Temel Sorumluluk Planlama

İş analizleriyle belirlenen temel sorumluluklar performans değerlendirme sistemi içinde temel veri olarak kullanılmaktadır. Tezde adı geçen termin kelimesi “hedeflerin gerçekleşmesi için gereken zaman dilimi” olarak kullanılmaktadır. Bu bölümde, temel sorumluluklar gözden geçirilerek bu sorumluluklardan hedefe dönüşecekler için hedefin tanımı, ölçüm kriteri, termin ve ağırlığı tespit edilir, hedefe dönüşemeyenler için performans göstergeleri belirlenir. Formdaki diğer bireysel hedefler ise, temel sorumluluklar içinde yer almamakla beraber şirket/departman hedefleri dahilinde söz konusu performans dönemine özel verilir.

Tablo 3.2.

Temel Sorumluluk Planlama Tablosu-Hedef Örneği

1. TEMEL SORUMLULUKLAR

Yılın Başı: Çalışanınızla birlikte İş Tanımında yer alan Temel Sorumluluklar üzerinden gidin. Aşağıda her bir Temel Sorumluluğun sıra numarası yer almaktadır. Temel Sorumluluklar arasında hedefe dönüşebilecekler için ikinci sütuna “H” yazınız. Hedefi tanımlayınız; ölçüm kriterini belirtiniz ve beklediğiniz sonuçlanma zamanını (temrini) yazınız. Hedefe dönüşmeyen Temel Sorumluluklar için 2. sütuna “G” yazınız; İş Tanımında yer alan Performans Göstergeleri referans alınacaktır; ayrıca tanımlamaya, ölçüm kriteri ve termin belirtmeye gerek yoktur. Her bir Hedef veya Performans Göstergesi için ağırlık belirleyiniz. Temel Sorumluluklar da yer almasa da hedef ilave edebilirsiniz

Yılın Sonu: Hedeflerin ve Göstergelerin ne derece gerçekleştiğini değerlendirin. Hedef ve Göstergelerle ilgili elde edilen sonuçları “Sonuç” kısmında özetleyin ve değerlendirmenizi işaretleyin.

Temel Sorumluluk	Hedef (H/G)	Hedef	Ölçüm Kriteri	Termin	Ağırlık (%)	Sonuç	Değerlendirme				
							1	2	3	4	5
		Sorumlu olduğu coğrafi bölgede satış hedeflerini ürün grubu bazında gerçekleştir-mek.	STP Temel Grup: 5.175 şişe Populer Grup : 33.834 şişe Üst Grup : 18.930 şişe Premium Grup : 36.630 şişe Köpüren grup:510 şişe İthal Grup: 15.024 şişe Toplam Şişe Hedefi 141.085 şişe Toplam Ciro Hedefi: 2.426.612 YTL	01.01.2007 - 31.12.2007	25						

İş tanımları sistemin verisi olarak kullanılmakta olup performans değerlendirme formunun temel sorumluluk kısmında yazan “1” iş tanımındaki bir numaralı tanımlamayı ifade etmektedir. Temel sorumluluk planları yapılırken iş tanımları referans olarak alınmaktadır. Yukarıda Off Trade Bölge Sorumlusu pozisyonunda görev alan bir çalışana 2007 yılı için tanımlanan bir hedef görülmektedir. Bir numaralı temel sorumluluğundan çalışana hedef verilmiştir.

Bu hedefin nasıl ölçüleceği ve ne zamana kadar gerçekleşmesi gerektiği ve temel sorumluluklar içindeki ağırlığı forma yazılmıştır. Planlama aşamasında formun değerlendirme kısmı boş bırakılmaktadır. Aşağıda, yukarıda örneği olan aynı çalışan için hedefe dönüşmeyen bir gösterge örneği verilmiştir. Çalışanın dört numaralı tanımından kendisine bir hedef verilmemiş ve iş tanımında yer alan performans göstergesi değerlendirilmek üzere yazılmıştır.

Tablo 3.3.

Temel Sorumluluk Planlama Tablosu- Gösterge Örneği

Temel Sorumluluk	Hedef (H/G)	Hedef	Ölçüm Kriteri	Termin	Ağırlık (%)	Sonuç	Değerlendirme				
							1	2	3	4	
		Başta stand ve soğutucular olmak üzere promosyon malzemelerini amaca uygun kullanımını denetlemek.	BM ve audit çalışmalarında ölçülür ve değerlendirilir. Spot checklerde % 90 uygun kullanım bulunması	01.01.2007 - 31.12.2007							

Temel sorumlulukların planlanmasının ardından planlamanın ikinci aşaması olan yetkinlik planlama kısmına geçilir.

3.6.1.2.2. Yetkinlik Planlama

Bu kısımda çalışanın iş tanımında yazan yetkinlikler planlanmaktadır. İş tanımlarında yer alan yetkinlikler ve seviyeleri planlamada referans olarak alınmaktadır. Zorunlu yetkinlikler tüm çalışanlar için değerlendirme kriteridir ve bu yetkinliklerden en az ikisi seçilir. Değerlendirme için iş tanımından ilave yetkinlikler de seçilir. Eğer bu planlama bir yönetici için yapılıyorsa zorunlu yetkinliklere ek olarak yönetsel yetkinliklerden en az birinin seçilmesi gerekmektedir. Seçilen yetkinlikler daha sonra performans değerlendirme formuna seviyeleriyle birlikte yazılır.

Aşağıda personel ve özlük işleri ile ilgilenen İnsan Kaynakları Uzmanına ait 2007 yılı dönemi için seçilmiş yetkinlikler yazılmıştır. Görüldüğü üzere zorunlu yetkinliklerden ve genel yetkinliklerden de iki tane olmak üzere toplam dört yetkinlik seçilmiştir. Pozisyon yönetici kadrosunda olmadığı için yönetsel yetkinlik seçilmemiştir.

Tablo 3.4.

Yetkinlik Planlama Tablosu

2. YETKİNLİKLER

Yılın Başı: Aşağıda yazılı zorunlu yetkinliklerden en az 2'sini seçerek işaretleyin. Çalışanınızın İş Tanımına bakarak ilave yetkinlikler seçebilirsiniz. Yöneticiler için bu yetkinliklerin en az 1'i yönetsel yetkinlik olmalıdır. Değerlendireceğiniz yetkinliklerin beklenen davranış seviyesini yazınız.

Yılın Sonu: Yetkinlikler Sözlüğü Kitapçığında yer alan yetkinliklerin tanımlarını ve beklenen seviyede tariflenen davranışları okuyunuz. Çalışanın beklenen davranış seviyesini yıl içerisinde ne sıklıkta sergilediğini işaretleyiniz. Yıl içindeki davranışlarından örnekler veriniz.

Yetkinlik	Seviye	Örnekler	Performans				
			Hiçbir zaman	Nadiren	Arası	Sıklıkla	Her zaman
Ekip Çalışması ve İşbirliği	4						
Kişisel Bütünlük	3						
Bilgi Edinme	3						
Analitik düşünce	3						

3.6.1.2.3. Gelişim Alanı Planlama

Bu alan çalışanın yetkinlik ve temel sorumlulukları dışında kişisel gelişim odaklı bir bölüm olarak düşünülmüştür. Her Performans dönemi başında çalışanın gelişimine odaklanacağı yetkinlikler belirlendikten sonra, yönetici de bu gelişime nasıl katkıda bulunabileceğini belirtmektedir, çalışan ve yöneticinin dönem içinde yapacakları gelişim aktiviteleri forma yazılmaktadır.

Aşağıda pazarlamada iletişim departmanında çalışan ancak eğitim bölümüne alınması düşünülen bir çalışan için planlanan gelişim alanı yazılmıştır:

Tablo 3.5.

Gelişim Alanları Planlama Tablosu

3. GELİŞİM ALANLARI		
Yılın Başı: Çalışanınızla birlikte gelişim ihtiyaçlarını belirleyerek “Gelişim Alanı” kısmına yazın. Her gelişim ihtiyacına yönelik bu yıl içerisinde gerçekleştireceği gelişim aktivite(ler)i planlayarak yazın.		
Yılın Sonu: Yılın başında belirlediğiniz gelişim alanlarında çalışanın kaydettiği ilerlemeyi/sonucu “Yıl Sonu Gelişim Takip/Sonuç” kısmına yazın.		
Gelişim Alanı	Önerilen Gelişim Aktivitesi	Yıl Sonu Gelişim Takip/Sonuç
Sunum Becerilerini Arttırmak	Servis Elemanları için düzenlenen tribün eğitimlerinin izlemek şirket içi eğitimleri vermek	

3.6.1.2.4. Sorumluluk Oranlarının Belirlenmesi

Temel sorumluluk, yetkinlik ve gelişim bölümlerinin belirlenmesinden sonra sorumluluk oranlarının forma yazılması gerekmektedir.

Tablo 3.6.

Ünvanlara Göre Sorumluluk Oranları Dağılımı

Pozisyon	Şirket Hedefi	Temel Sorumluluklar/ Bireysel Hedefler	Yetkinlikler
<i>Direktör</i>	40	40-50	20-10
<i>Yönetici 1</i>	30	45-55	25-15
<i>Yönetici 2</i>	20	55-65	25-15
<i>Saha Çalışanları</i>	10	60-75	30-15
<i>Diğer Çalışanlar</i>	10	60-70	30-20

Yukarıdaki tabloda ünvanlara göre şirket hedefi, bireysel hedefler ve yetkinliklerin sorumluluk ağırlıklarına yer verilmiştir. Tüm ünvanlar şirket hedeflerinden aynı derecede etkilenmemektedir.

Tabloya göre performans planlama görüşmesinde; çalışan ile yönetici temel sorumluluk ve yetkinlik ağırlıkları üzerinde mutabık kalmakta ve formda temel sorumluluk kısmına her bir numaradaki hedef ve gösterge için verdikleri ağırlıkları yazmaktadırlar.

Aşağıda saha çalışanı için belirlenmiş sorumluluk alanı örnek olarak verilmiştir:

Tablo 3.7.

Sorumluluk Oranları Hesaplama Tablosu

Sorumluluk Oranları: (Yılın başında belirlenecektir)						
Lütfen aşağıdaki tabloyu referans alarak bu yılki değerlendirmeniz için temel sorumlulukların ve yetkinliklerin yüzdesel ağırlıklarını belirleyiniz.						
<u>Şirket Hedefi:</u>		<u>Temel Sorumluluklar/ Bireysel Hedefler:</u>		<u>Yetkinlikler:</u>		<u>Toplam:</u>
%10	+	%65	+	%25	=	%100

Tabloya göre temel sorumluluklar kısmında; çalışan ve yönetici işleri önem derecesine göre toplamı % 65 olmak üzere ağırlıklandırmaktadırlar. Yetkinlik kısmında ise herhangi bir ağırlık vermeksizin otomatik olarak paylaştırılmaktadır. Oranlar her değerlendirme dönemi için farklı olabilmektedir. Değerlendirme; yapılan ağırlıklandırmalar üzerinden puanlanarak hesaplanmaktadır.

Aşağıda ki tabloda aynı saha çalışanı için ağırlıklandırmaların örneğine yer verilmiştir:

Tablo 3.8.

Saha Çalışanı için Sorumluluk Oranı Örnek Dağılım Tablosu

Şirket Hedefi		Sorumluluk Oranı
		%10
Temel Sorumluluklar		%65
(Bireysel Hedefler+Performans Göstergeleri)		Ağırlık
1	%20	
2	% 15	
3	%10	
4	%10	
5	%5	
6	%5	
Yetkinlikler		%25
Y1	%5	
Y2	%5	
Y3	%5	
Y4	%5	
Y5	%5	
Toplam		%100

Performans görüşmesinin bitmesinden sonra performans formu hem çalışan hem de yönetici tarafından imzalanmaktadır.

3.6.1.3. Performans Planlamasında İnsan Kaynakları Departmanının Rolü

Tüm insan kaynakları uygulamalarında olduğu gibi performans değerlendirme sisteminde de insan kaynakları departmanı öncülük etmektedir. Planlama kısmında görüşme bitiminden sonra imzalı tüm formlar departmanlar tarafından insan kaynakları departmanına gönderilmektedir. İnsan kaynakları departmanına ulaşan formlar insan kaynakları yöneticisi tarafından incelendikten sonra imzalanmaktadır. Formda eksiklik yada uygunsuzluk olduğunu düşünen insan kaynakları yöneticisi departman yöneticisiyle görüşünü paylaşarak formun tekrar gözden geçirilmesini talep edebilmektedir.

Formun imzalarının bitmesinin ardından kopyaları çalışana ve yöneticisine gönderilmektedir. Formun orijinali ise insan kaynakları departmanında ara dönemde gerekli kişilere gönderilmek üzere arşivlenmektedir. Arşivlemenin diğer bir amacı

gerektiğinde tüm dönemlere ait kayıtların görülebilmesi ve sistemin sadece kişilerle değil kayıtlarla izleniyor olmasıdır.

Böylelikle performansın planlanması bölümü son bulmuştur. Bundan sonra döngüdeki ikinci adım olan ara dönem gözden geçirme vardır ancak önceden de bahsedildiği gibi sürecin her adımında yer alacak yönlendirme ve koçluk kısmına planlamadan sonra yer verilmiştir.

3.6.2. Yönlendirme ve Koçluk

Performans Yönetim Döngüsünde yer alan yönlendirme ve koçluk, sistemin her aşamasında uygulanmaktadır. Yöneticilerden davranışları ile örnek olmaları ve çalışanlarını yönlendirmeleri beklenmektedir. Yöneticilerden sağlıklı bir değerlendirme yapabilmeleri amacıyla performansın günü gününe yönetilmesi gerekmektedir. İyi bir yönlendirme ve koçluğun gereklerinden olan ve performansı yönetirken değişim veya gelişim ihtiyacı konusunda farkındalık yaratmak için sürekli geri bildirim vermek önemlidir. Hedeflerin gerçekleştirilmiş olması, çalışanın istenilen yetkinlik seviyesine ulaşmış olması ve işletme -çalışan arasında karşılıklı bir kazancın oluşması için son aşamada hedefe ulaşıp ulaşılmadığının tesbitinden ziyade, ara aşamalarda takiplerin yapılması ve sapmalara “iş işten geçmeden” müdahale edilerek geri bildirimlerin verilmesi hem işletme hem de çalışan açısından istenilen ve olması gereken bir uygulamadır. Bu nedenle yerinde ve hemen verilen, önemli konulara odaklanan, karşılıklı olan, spesifik, yardımcı ve yapıcı, geleceğe odaklı, geliştiren geri bildirimler performansın günü günü yönetilmesi için büyük bir öneme sahiptir.

3.6.3. Ara Dönem Gözden Geçirme

Uygulanan performans yönetim sistemi bir yıllık bir süreci kapsamaktadır yani yılda bir kez değerlendirme yapılmaktadır. Böyle bir sistemin ve sürecin bir takım sakıncalar yaratabileceği düşünülerek yılın ortasına ara dönem gözden geçirme kısmı konulmuştur. Yöneticiler yıl boyunca çalışanların performansını takip ederler ve yıl ortasında bir ara görüşme yaparlar. Gerekirse şirket hedefleri, departman hedefleri ve bireysel hedefler revize edilmektedir.

Sistemin her kısmında olduğu gibi bu kısımda da insan kaynakları departmanının rolü önemlidir. Yılın ortasında insan kaynakları departmanından yöneticilere bir hatırlatma duyurusu gönderilmektedir. Bu duyuruda yöneticilerin çalışanlarıyla ara görüşmeleri yaparak formların gözden geçirilmesi gerektiği hatırlatılmaktadır. Formların orjinallerinin insan kaynakları departmanında arşivlenmiş olması nedeniyle yöneticilere tekrar gözden geçirmek üzere formlar gönderilmektedir. Ara görüşmelerin tamamlanmasının ardından gerekli revizyonlar yapılarak fomlar yeniden insan kaynakları departmanında değerlendirmelerde kullanılmak üzere arşivlenmektedir.

3.6.4. Performansın Değerlendirilmesi

Yıl sonunda elde edilen iş sonuçları doğrultusunda şirketin ve departmanların performansları hedefler bazında değerlendirilmektedir. Bireysel performansın değerlendirilebilmesi için değerlendirme görüşmesinden önce yönetici çalışanı ile ilgili en az iki kişiden geri bildirim almaktadır. Geri bildirim alınacak olan kişilerden biri yönetici diğeri de çalışan tarafından seçilmektedir. Departmanın içinden veya dışından hatta müşteriden de geri bildirim alınabilmektedir. Geri bildirimler yöneticiye değerlendirmesinde farklı bakış açısı vermek amaçlıdır; doğrudan değerlendirmeyi etkilememektedir. İşletmede çalışanlar arasında oluşabilecek çatışmaları önlemek amacıyla, geri bildirim veren kişi, arzu etmediği takdirde, ismi çalışana bildirilmemektedir. Geri bildirimlerin işletmede standart olarak uygulanmasını sağlamak amacıyla aşağıdaki geri bildirim formu kullanılmaktadır:

Tablo 3.9.

Geri Bildirim Formu

ÇALIŞAN:.....
GERİ BİLDİRİM VEREN:.....

Adımın Gizli Tutulmasını İstiyorum: ☐

Bu yılki performans değerlendirmesinde bana ışık tutması, çalıştığı diğer kişilerin bakış açılarını anlayabilmem ve daha objektif bir değerlendirme yapabilmem amacı ile çalışanın performansı ilgili görüşünüzü istemekteyim. Arzu etmediğiniz ve yukarıda belirttiğiniz takdirde isminiz kesinlikle değerlendirilen kişi tarafından bilinmeyecektir. Yapacağınız değerlendirmeyi _____ tarihine kadar bana iletmenizi rica ederiz.
İlginiz ve desteğiniz için teşekkür ederim.

ÇALIŞANIN YÖNETİCİSİ:.....
Lütfen aşağıda listeden çalışanın güçlü ve geliştirmesi gerektirdiğini düşündüğünüz yetkinlikleri işaretleyin.

	Güçlü	Geliştirmeli		Güçlü	Geliştirmeli
<i>Başarma Arzusu</i>			<i>Yenilikçilik</i>		
<i>Proaktiflik</i>			<i>Teknik Ekspertiz</i>		
<i>Bilgi Edinme</i>			<i>Esneklik</i>		
<i>Müşteri Odaklılık</i>			<i>Kişisel Bütünlük</i>		
<i>İkna</i>			<i>Koculuk</i>		
<i>İliski ve Çevre Olusturma</i>			<i>Liderlik</i>		
<i>Ekip Çalışması</i>			<i>Yönlendirici Olmak</i>		
<i>Analitik Düşünce</i>					

Çalışanın olumlu olduğunu düşündüğünüz davranışları/ yönleri nelerdir? Çalışanın olumlu davranışlarına/ yönlerine ilişkin olarak son bir yıl içinde gerçekleşmiş bir olayı/deneyiminizi anlatınız.....

Çalışanın geliştirmesi gerektiğini düşündüğünüz davranışları/ yönleri nelerdir? Çalışanın geliştirmesi gereken davranışlarına/ yönlerine ilişkin olarak son bir yıl içinde gerçekleşmiş bir olayı/deneyiminizi anlatınız.....

.....

.....

Performans değerlendirmenin tamamlanmasının ardından geri bildirim formları arşivlenmek üzere insan kaynakları departmanına iletilmektedir.

Yöneticinin çalışanın performansı hakkında fikir sahibi olmasını sağlayan geri bildirimleri almasının ardından döngünün üçüncü kısmı olan performansın değerlendirilmesine geçilir. Performans Yönetim Sistemi içinde kullanılan performans değerlendirme formu yedi başlıktan oluşmaktadır:

- Temel sorumlulukların (bireysel hedefler) yerine getirilmesiyle alınan iş sonuçları,
- İş yapma yöntemi ile ilgili yetkinliklerin değerlendirmesi,
- Çalışanın gelişimi ile ilgili olarak gelişim alanlarının belirlenmesi, gelişime katkıda bulunması için önerilen gelişim aktiviteleri ve sonuçları,
- Yöneticinin görüşlerini ve kanaatini belirttiği genel değerlendirme ve puanlar,
- Çalışanın performans değerlendirmesi ile ilgili genel görüşleri ve kariyer beklentileri,
- Dönem öncesi ve dönem sonrası görüşmelerin yapıldığına ve onaylandığına ilişkin onaylar,
- Performans değerlendirmesinin kurallara uygun yapıldığını takip eden insan kaynakları departmanı takip onayı.

Tüm bu başlıklar performans değerlendirme görüşmesinde çalışan ve yönetici arasında teker teker değerlendirilmektedir.

3.6.4.1. Performans Değerlendirme Görüşmesi

Yönetici çalışanı ile yılın başında yaptığı planlama görüşmesinin bir benzerini de yıl sonunda performans değerlendirme görüşmesinde yapmaktadır. Değerlendirme görüşmesi öncesi yöneticinin de çalışanın da aşağıdaki hazırlıkları yapması gerekmektedir:

- Çalışan kendi performansına yönelik bir ön değerlendirme yapar,

- Yönetici çalışan için verilen geri bildirimleri toplar ve kendi ön değerlendirmesini yapar,
- Yönetici kendi ön değerlendirmesini, çalışanın ön değerlendirmesini ve geri bildirimleri alarak bağlı bulunduğu direktörle görüşür. Direktörün görüşünü ve değerlendirmesini alır.

Hazırlıklarını tamamlayan yönetici ve çalışan uygun bir zamanda yalnız kalabilecekleri bir mekanda görüşmek için randevulaşmaktadır. Görüşme esnasında da formdaki başlıkların sırasıyla değerlendirmelerini yapmaktadır.

3.6.4.1.1. Hedefler ve Performans Göstergelerinin Değerlendirilmesi

Performans değerlendirme görüşmesini; iş tanımlarını ve performans değerlendirme formunu referans alınarak gerçekleştirilmiştir. Planlama görüşmesinde belirlenen temel sorumluluklara ait hedef ve göstergeler tek tek puanlanır. Puanlama; formda yazan hedef ise bir “hedefin çok altında”, iki “hedefin altında”, üç “hedefi karşılar”, dört “hedefin üstünde”, beş “hedefin çok üstünde” skalası referans alınarak yapılmaktadır. Formda hedef değil performans göstergesi yer alıyor ise; bir “performans göstergesini hiç bir zaman karşılamaz”, iki “performans göstergesini nadiren karşılar”, üç “performans göstergesini ara sıra karşılar”, dört “performans göstergesini sıklıkla karşılar”, beş” performans göstergesini her zaman karşılar” skalası referans alınarak puanlama yapılmaktadır. Yönetici değerlendirmesini, mutlaka çalışanına geri bildirimde bulunarak ve nedenlerini açıklayarak yapmaktadır.

Aşağıda pazarlama iletişim yetkilisinin performans değerlendirmesi yer almaktadır. Çalışan birinci hedefi olan ikinci dildeki broşürünü hazırlayamamış ve bu maddeden yönetici tarafından hedefin altında olarak değerlendirmesi yapılmıştır. İkincisi gösterge olarak tanımlanmış olan etiket basımlarını zamanında ve doğru olarak yapmış ancak yaşanan birkaç aksalık nedeniyle performans göstergesini sıklıkla karşılar olarak değerlendirmesi yapılmıştır.

Tablo 3.10.

Temel Sorumluluk Değerlendirme Tablosu

Temel Sorumluluk	Hedef (H/G)	Hedef	Ölçüm Kriteri	Termin	Ağırlık (%)	Sonuç	Değerlendirme				
							1	2	3	4	5
1	H	Şarapların Almanya ve İngiltere'de tanıtım materyallerinin hazırlanması	2 dilde 3 çeşit broşür	May.07	15	Sadece Almanya için olan 2 broşür zamanında tamamlanabilirdi		x			
2	G	Gerek Satış Departmanı kanalıyla müşterilerden gerekse nihai tüketicilerden gelen ÖZEL ETİKET taleplerine yanıt vermek üzere etiket basım işlemlerinin matbaa ve ilgili satış noktası ve/veya nihai tüketici ile organize edilerek üretime teslim edilmesi.	Etiketlerin (miktar/doğruluk/kalite) taleplere uygunluğu Etiketlerin zamanında ulaşması	Ara.07	5	Etkikeler zamanında basıldı ve gönderildi sadece 3 sevkiyatla ilgili depoya bildirmede sorun yaşandı				x	

Çalışan ve yönetici değerlendirmelerde mutabık kalmalarının ardından ikinci kısım olan yetkinliklerin değerlendirmesine geçmektedir.

3.6.4.1.2. Yetkinliklerin Değerlendirilmesi

Dönem sonunda çalışanın yetkinliklere istenen seviyede sahip olup olmadığı analiz edilmektedir. Yönetici, çalışan için belirlenen yetkinlik seviyelerindeki davranışları ne sıklıkta sergilediğini değerlendirmektedir. Önemli olan çalışanın yetkinliğe sahip olup olmadığı değil yetkinlikle ilgili davranışları “ne sıklıkla” sergileyip sergilemediğidir. Yetkinlik değerlendirmelerinin davranışlarla ilgili olmasının objektifliği arttırdığı düşünülerek “davranış sıklığı” yıl içerisinde gerçekleşen somut olaylarla desteklenmektedir. Bu nedenle yetkinlik değerlendirme aşamasında, performans değerlendirme formuna, çalışanın ilgili yetkinlik seviyesindeki davranışla ilgili sergilediği örnekler mutlaka yazılmaktadır. Beklenen yetkinliklerin arzu edilen sıklıkla sergilenip sergilenmediğini değerlendirmek için beşli bir skala oluşturulmuştur. Bu skalaya göre; “hiç bir zaman”, “nadiren”, “arasıra”, “sıklıkla” ve “her zaman” ifadeleri kullanılarak ilgili yetkinliklerin sıklıkları ölçülmektedir.

Performansın planlanması döneminde, şirket hedefi, bireysel hedefler/performans göstergeleri ve yetkinlikler için belirlenen sorumluluk oranlarının, yetkinliklere düşen yüzdesel ağırlığı puanlama da her bir yetkinliğe eşit olarak dağıtılmaktadır. Örneğin bir çalışanın ilgili performans döneminde dört yetkinlik üzerinden değerlendirileceğini ve yetkinliklerin sorumluluk oranının da yüzde yirmi olarak belirlendiğini farz edersek ilgili her bir yetkinliğin sorumluluk oranı yüzde beş olacaktır. Aşağıda 2007 yılında insan kaynakları uzmanı için yapılan değerlendirme ve verilen örnekler yer almaktadır:

Tablo 3.11.

Yetkinlik Değerlendirme Tablosu

Yetkinlik	Seviye	Örnekler	Performans				
			Hiçbir zaman	Nadiren	Arasa	Sıklıkla	Her zaman
Ekip Çalışması ve İşbirliği	4	Kartlı giriş sistemi adaptasyon projesinin teknik kısmı için Bilgi işlemin desteğini aldı. Teknik sunumunu bilgi işleminde proje destek veren uzman arkadaşına yaptırdı.				x	
Kişisel Bütünlük	3	Her olay ve durumda tüm çalışanlara (personelden gelen taleplere) aynı yanıtları verdi.					x
Bilgi Edinme	3	Yasal mevzuatta yada gelen talepler doğrultusunda çok yönlü araştırmalar yaptı. (ilgili tüm kuruluşlara ulaşmak)			x		
Analitik düşünce	3	Maaş hesaplarında olabilecek problemlerin daha sonra oluşturacağı sonuçları tespit etti. (ssk değişimlerinin yaratacağı sonuçlar)				x	

Yetkinlik değerlendirme görüşmesinde de, performans yönetim sisteminin her bölümünde olduğu gibi yönetici, yetkinlikleri değerlendirirken çalışana geri bildirim

sağlamaktadır. Yönetici ile çalışan yetkinlik değerlendirme görüşmesinde mutabık kalarak gelişim alanı değerlendirmesine geçmektedir.

3.6.4.1.3. Gelişim Alanı Değerlendirilmesi

Bu bölümde yönetici, çalışanın yılın başında belirlenen gelişim alanında ne derece gelişim gösterdiğini değerlendirmektedir. Yönetici, gelişim alanı değerlendirmesini yaparken, performans değerlendirme formunda yer alan yıl sonu gelişim takip/sonuç kısmına gözlemlerini ve değerlendirmesini yazmaktadır. Gelişim alanı, değerlendirme olarak puanlamaya katılmamaktadır ancak formun genel değerlendirme kısmı için yöneticiye fikir oluşmasında yardım etmektedir. Aşağıda “pazarlama eğitim yetkilisi” için gelişim alanı değerlendirmesi örneğine yer verilmiştir.

Tablo 3.12.

Gelişim Alanı Değerlendirme Tablosu

Gelişim Alanı	Önerilen Gelişim Aktivitesi	Yıl Sonu Gelişim Takip/Sonuç
Sunum Becerilerini Arttırmak	Servis Elemanları için düzenlenen tribüson eğitimlerini izlemek, şirket içi eğitimleri vermek	Yıl içinde biri üst yönetime olmak üzere toplam beş eğitim sunumu ve servis elemanları için otuz noktaya tribüson eğitimi verdi. Sunum içeriği ve tarz olarak aşama kaydetti.

3.6.4.1.4. Genel Değerlendirme

Bu bölüm çalışanın genel olarak yöneticisinin kendi performansı hakkında ne düşündüğünü bilmek isteyeceği düşünülerek hazırlanmıştır. Bu bölümde; yönetici, dönem sonunda iş sonuçları, yetkinliklerdeki gelişim ve yıl içindeki sürekliliği göz önünde tutarak çalışanı ile ilgili genel kanaatini belirtmektedir. Genel performansı baz alarak yöneticinin değerlendirmeyi yapması için, beşli bir skala hazırlanmıştır. Bu skalaya göre; değerlendirmelerin bütünü göz önünde bulundurarak, yöneticiler çalışanlarını, performansın “çok altında”, performansın “altında”, performans “karşılar”, performansın “üstünde”, performansın “çok üstünde” skalasını kullanarak

değerlendirmektedir. Sadece çalışana, yöneticisinin kendi performansı ile ilgili genel olarak ne düşündüğünü hakkında fikir veren ve bu nedenle de puanlamaya katılmayan bu bölümde, değerlendirmeyi yaparken yöneticiler forma görüşlerini de yazmaktadır. Aşağıda “ihracat uzmanı” için yapılan genel değerlendirme örneği yer almaktadır:

Tablo 3.13.

Genel Değerlendirme Tablosu

GENEL DEĞERLENDİRME:					
Yılın Sonu: Genel değerlendirmenizi yaparak görüşlerinizi yazınız.					
Hedeflerini devamlı geri bildirim sağlayarak gerçekleştirdi. Problemlerden zamanında haberdar oldum, raporları işimi kolaylaştırdı, yetkinlik seviyelerine ulaştı ve gelişim aktivitesini tamamladı. Genel performansı başarılıydı.	Çok Altında	Altında	Karşılar	Üstünde	Çok Üstünde
				x	

Genel değerlendirmenin bitmesiyle yöneticinin çalışanı için yapacağı değerlendirme son bulmuştur. Ancak performans görüşmesinde çalışanın da yazılı olarak görüşlerini belirteceği bölümü doldurması gerekmektedir.

3.6.4.1.5. Çalışanın Görüşleri

Bu bölümde, çalışan, yapılan tüm değerlendirmeler ile ilgili görüşlerini belirterek varsa katılmadığı noktaları nedenleri ile birlikte forma yazarak açıklamaktadır.

Aşağıda ilgili performans döneminde “zincir mağazalar satış elemanı”nın yazdığı görüşler yer almaktadır:

Tablo 3.14.

Çalışanın Görüşleri

ÇALIŞANIN GÖRÜŞLERİ <i>Bu kısım çalışan tarafından doldurulacaktır.</i>
Yılın Sonu: Performans değerlendirmesi ile ilgili genel görüşleriniz..... Tüm sene boyunca yöneticim ile karşılıklı geri bildirimlerimiz devam etti ve yıl sonunda performansımın yüksek olması takdir edildi.
Yılın Sonu: Kariyer beklentiniz..... Şuanda görevim olan zincir mağazalar satışını yapmaktan memnunum ancak önümüzdeki yıl gelişim alanımı yabancı dil öğrenmek olarak yazılmasını ve kariyerimi ihracata geçerek sürdürmek istiyorum.

Çalışan, bu bölümde kariyer beklentilerini de yazarak olası açık pozisyonlar için hazır olduğunu gerekçeleri ile birlikte belirtmektedir. İşletmenin açık pozisyonlarını ilk olarak kendi çalışanlarına duyurması (Job posting) nedeniyle performans yönetim sisteminde bu bölümün önemli bir yeri vardır. Yılın sonunda değerlendirmelerin bitimiyle çalışanların kariyer beklentileri insan kaynakları departmanı tarafından değerlendirilir ve yöneticilerinde uygun bulması halinde tayinler ve/veya terfiler gerçekleştirilir.

3.6.4.2. Değerlendirme Aşamasının Onaylanması

Dönem sonunda da dönem başında olduğu gibi değerlendirmeler yapılarak görüşler örnek olaylar ile birlikte belirtilerek ve form karşılıklı mutabık kalınarak imzalanmaktadır. Form daha sonra bir üst yönetici tarafından incelenerek onaylanmaktadır. Bu süreçte üst yönetici gerek duyarsa ilgili yönetici ve çalışandan birlikte ya da ayrı ayrı görüş alabilir ve ikna olduktan sonra onaylayabilir.

Değerlendirmelerin yapılmasının ardından insan kaynakları departmanının formları toplamakta ve formlarda eksik bırakılan bölüm var mı , imzalar tamamlanmış

mı, gibi incelemeleri yapmaktadır. Yapılan incelemeyle eksikleri olan formlar yeniden düzenletilmekte ve uygun olan formlar İnsan Kaynakları Direktörü tarafından imzalanmaktadır. Bundan sonraki aşama olan değerlendirme sonuçlarının hesaplanması yine insan kaynakları departmanı tarafından yapılmaktadır ancak konu detaylarıyla birlikte başka bir başlıkta verilmiştir.

3.6.4.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hesaplanması

İnsan Kaynakları Departmanı formların değerlendirilmesinin ve onaylarının tamamlanmasının ardından puan hesaplamasını yapmaktadır. Toplam puan, şirket hedefi, bireysel hedefler/performans göstergeleri ve yetkinlikler olmak üzere üç başlıktan hesaplanmaktadır. İlk kriter olan şirket hedefinde; çalışanlara yansıtılacak olan puan, şirketin belirlediği hedefine ne ölçüde ulaştığının sonucudur. Önceki bölümlerde de anlatıldığı üzere tüm pozisyonlar şirket hedefinden aynı oranda etkilenmemektedir. Performans değerlendirme formunda “yönetici bir” ifadesiyle müdürler, “yönetici iki” ifadesiyle ise müdür yardımcısı ve şefler kastedilmektedir. Buna göre ; şirketin, hedefinin %100’üne ulaşmış olduğu performans döneminde “direktör” kırk puan, “yönetici bir” otuz puan, “yönetici iki” yirmi puan, “saha çalışanları” ve “diğer çalışanlar” ise onar puan alacaktır. Puan hesaplamasının diğer iki kriteri olan bireysel hedefler/performans göstergeleri ve yetkinlik kısımları için ayrı skalalar kullanılmaktadır. Bu skalalar aşağıda yer almaktadır:

Tablo 3.15.

Hedef/Performans Göstergesi ve Yetkinlikler Değerlendirme Skalası

Hedef (Beklentilerin)	Performans Göstergesi	Yetkinlikler	Puan
Çok Altında	Hiçbir zaman	Hiçbir zaman	0
Altında	Nadiren	Nadiren	30
Karşılayan	Arasıra	Arasıra	60
Aşan	Sıklıkla	Sıklıkla	80
Çok Üstünde	Her zaman	Her zaman	100

Aşağıda örnek olarak “Yönetici bir” ünvanındaki bir çalışanın, performans değerlendirmesine göre toplam puanı hesaplanmıştır. Puan hesaplaması yukarıda anlatılanlar gibi üç kriterden yapılmıştır:

Temel sorumluluk oranları dağılımının; şirket hedefi yüzde 30, bireysel hedefler / performans göstergeleri yüzde 55 ve yetkinlikler yüzde 15 olarak belirlendiği farz edilmiştir.

1- Şirket hedefi puanı: İlk kriter olan şirket hedefinin puanı, çalışanın ünvanının “yönetici bir” olması nedeniyle otuzdur. Şirket hedefinin %100’üne ulaşmış olduğu için çalışan bu kriterden tam puan yani 30 puan almıştır.

2- Bireysel hedefler / Performans göstergeleri puanı: İkinci kriter olan bireysel hedefler / performans göstergelerinin ağırlık toplamı yüzde 55 olmak üzere, birinci madde hedef ve ağırlığı yüzde 15, ikinci madde hedef ve ağırlığı yüzde 15, üçüncü madde gösterge ve ağırlığı yüzde 5, dördüncü madde gösterge ve ağırlığı yüzde 5, beşinci madde gösterge ve ağırlığı yüzde 5, altıncı madde gösterge ve ağırlığı yüzde 5, yedinci madde gösterge ve ağırlığı yüzde 5 olarak dağıtıldığı farz edilmiştir. Yapılan örnek değerlendirmeden de çalışanın, birinci maddeden (hedef) 5, ikinci maddeden (hedef) 3, üçüncü maddeden (gösterge) 4, dördüncü maddeden (gösterge) 3, beşinci maddeden (gösterge) 4, altıncı maddeden (gösterge) 4 ve yedinci maddeden (gösterge) 2 puan aldığı faz edilmiştir. Anlatılanlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 3.16.

Hedef/Performans Göstergesi Değerlendirme Örneği

Temel Sorumluluk	Hedef veya Gösterge	Ağırlık	Performans Skalası				
			1	2	3	4	5
1.	H	15					X
2.	H	15			X		
3.	G	5				X	
4.	G	5			X		
5.	G	5				X	
6.	G	5				X	
7.	G	5		X			

Bu durumda, çalışanın bu bölümden aldığı toplam puan tablo 3.14 den faydalanarak aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır:

$$(100*0.15)+(60*0.15)+(80*0.05)+(60*0.05)+(80*0.05)+(80*0.05)+(30*0.05)=40.5$$

Böylelikle çalışan, ikinci kriteri olan temel sorumluluk/bireysel hedefler kısmından toplam 40.5 puan almıştır.

3-Yetkinlikler: Çalışanın ilgili performans dönemi için yöneticisiyle mutabık kalarak belirlenen yetkinlikleri ve değerlendirmesinin aşağıda ki şekilde olduğu gibi farz edilirse:

Tablo 3.17.

Örnek Yetkinlik Değerlendirme Tablosu

Yetkinlik	Seviye	Performans				
		Hiçbir zaman	Nadiren	Arası	Sıklıkla	Her zaman
<i>Ekip Çalışması ve İşbirliği</i>	4				X	
<i>Kişisel Bütünlük</i>	4					X
<i>Koçluk</i>	4			X		
<i>Esneklik</i>	3		X			

Yetkinliklerin payına düşen yüzde 15 ağırlık, yetkinliklerin sayısına eşit olarak bölünerek ve değerlendirme puanlarıyla çarpılarak bulunmaktadır. Buna göre yüzde 15 ağırlık dört yetkinliğe eşit olarak dağıtılmış ve yüzde 3.75 olarak, bir yetkinliğe düşen ağırlık bulunmuştur.

$$(80 \cdot 0.0375) + (100 \cdot 0.0375) + (60 \cdot 0.0375) + (30 \cdot 0.0375) = 10.13$$

Böylelikle çalışan, üçüncü kriteri olan yetkinlik kısmından da 10.13 puan almıştır.

Bu üç kriterden alınan toplam puan çalışanın performans değerlendirmesindeki genel puanını vermektedir. Aşağıda görüldüğü üzere çalışan değerlendirmeden toplam 80.63 puan almıştır.

$\text{Şirket Hedefi (30)} + \text{Bireysel Hedefler/Performans Göstergeleri (40.5)} + \text{Yetkinlikler (10.13)} = 80.63$

Puanlar primlere dönüştürülürken departmanlar kendi çalışanlarına göre değerlendirilmektedir. Prim dağıtımı departmanlar içinde gerçekleştirildiği için departmanlar arası farklı puanlamalar diğer çalışanları etkilememektedir. Örneğin düşük puanlar ile sıralanan pazarlama departmanı , yüksek puanlama yapılan finans departmanına göre farklı yüzdelerde prim almaktadır. Prim yüzdeleri hesaplanırken departmanın puan ortalaması çıkartılarak belirli bir katsayı bulunmaktadır ve çalışanların maaşlarına bu katsayı yansıtılmaktadır. Bir çok kişinin değerlendirme yaptığı satış departmanında ise prim hesaplaması yapmadan önce normalizasyon yapılmaktadır. Normalizasyon yaparak çeşitli bazlarda yapılan değerlendirmeleri ortak bir payda da toplayarak değerlendirmelerdeki kişisel farklılıkları mümkün olduğunca ortadan kaldırmak hedeflenmiştir. Tüm puan ve primlerinin hesaplanmasının ardından yüzdeler departman yöneticilerine gönderilmektedir.

3.6.5. Ödüllendirme

Çalışanların performansı ve emeğinin takdir edilmesi gerektiği inancıyla işletmede ödüllendirme amaçlı iki yöntem uygulanmaktadır: Birincisi yukarıdaki bölümde anlatılan ücret artışları ile çalışanı ödüllendirmektir. Ocak ayına yansıyan ücret artışları, performans değerlendirme sonucunda hesaplanan prim yüzdeleri esas alınarak yapılmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarıyla kurulan prim sistemi firmanın ödeme gizliliği nedeni ile araştırmada detayları ile aktarılamamıştır.

3.7. Çalışmanın Değerlendirilmesi

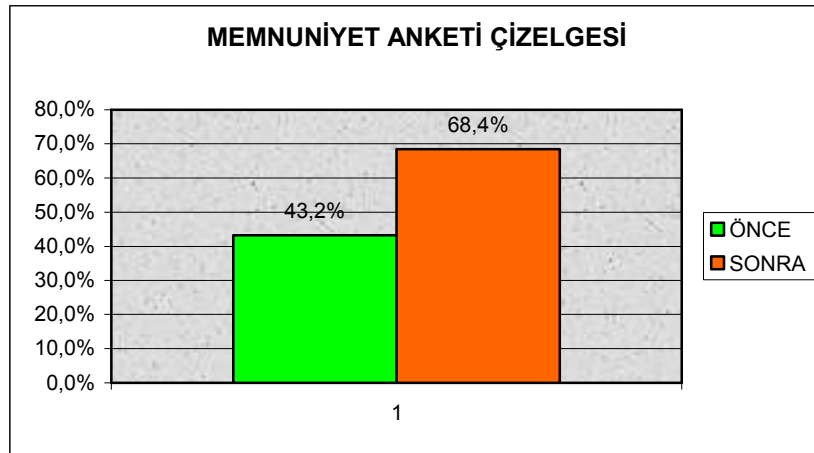
Alkollü içecek sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirilen uygulamanın sonuçları ve karşılaşılan problemler açıklanmaya çalışılmıştır.

Ek IV’de bulunan çalışan memnuniyeti anketi kurumun yeniden yapılanmasına katkıda bulunmuş sistemin kurulup uygulanmasından sonra yeniden firmada uygulanmış ve sistemin sonuçları konusunda önemli veri kaynağı olmuştur. Şirketin isteği nedeni ile sonuçlar ayrıntılı detay analizleri ile birlikte çalışmada kullanılamamış olup anket değerlendirmelerinin yüzdesel sonuçları kullanılabilmiştir.

Performans yönetim sisteminin kuruluşunda önce ve sistemin uygulanmasından sonra uygulanan çalışan memnuniyeti anketinin bazı sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Sistemin uygulanmasından sonra, değerlendirmelerde adil ve tutarlı davranıldığını ve iş performansının dikkate alındığı düşünen çalışanların oranı %25,2 artış göstermiştir.

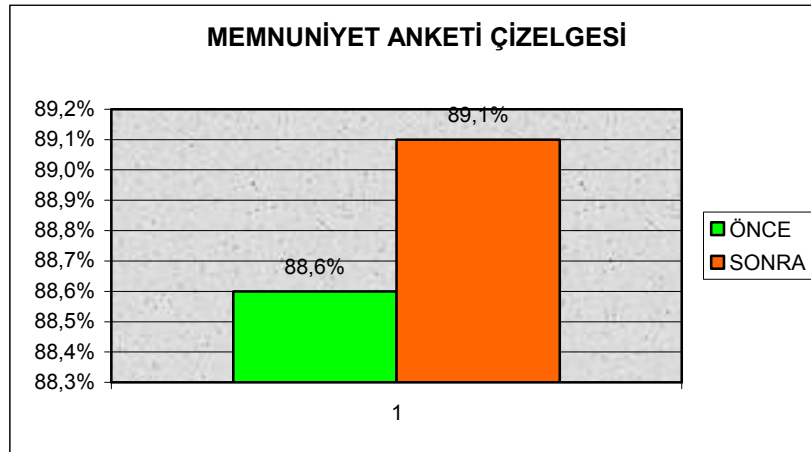
ABC'de çalışanların değerlendirilmesinde adil ve tutarlı davranılır iş performansı dikkate alınır.	KATILİYORUM	TAMAMEN KATILİYORUM	TOPLAM YANIT
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ÖNCESİ	34,5%	8,7%	43,2%
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ SONRASI	47,2%	21,2%	68,4%



Sistemde performans göstergelerinin belirlenmesinde iş analizi ile belirlenen temel sorumluluklar referans alınmıştır ve bu sorumluluklar çerçevesinde beklenen performansı ölçmede kullanılacak göstergeler saptanmıştır. Araştırmanın ikinci

bölümünde hedefin özellikleri ve hedeflerin belirlenme süreci detayları ile anlatılmıştır . Bununla ilgili olarak bazı anket sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir. Sonuçlardan da görüleceği üzere performans yönetim sisteminin kişinin kendisinden beklenenleri bilme konusunda önemli bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir.

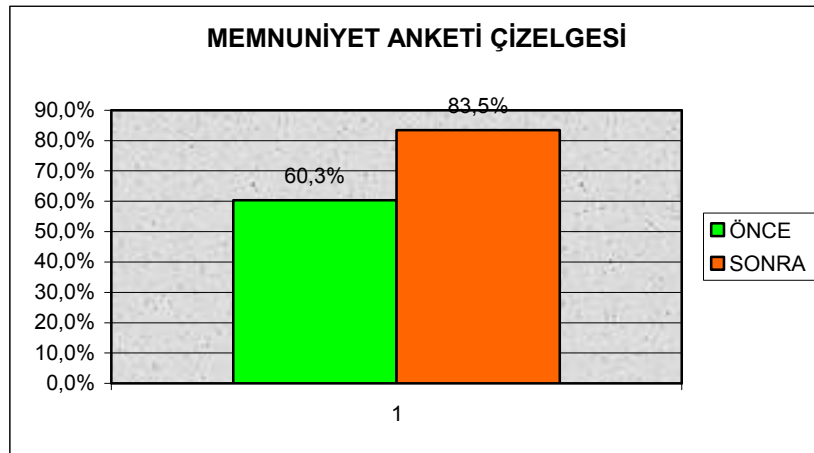
Görevimi yerine getirirken kurumun benden beklediklerini açık ve net olarak biliyorum.	KATILİYORUM	TAMAMEN KATILİYORUM	TOPLAM YANIT
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ÖNCESİ	52,2%	36,4%	88,6%
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ SONRASI	45,5%	43,6%	89,1%



Hedeflerin bilinirliği konusunda ciddi bir sıkıntı yaşanmamakla beraber yapılan performans değerlendirme neticesinde satış ve üretim departmanları dışında görev yapan çalışanlara ölçümü mümkün olmayan ve gerçekleştirilmesi imkansız hedefler verilmiş olması nedeni ile çalışanların bu hedeflere ulaşmadaki başarı oranları oldukça düşük kalmıştır.

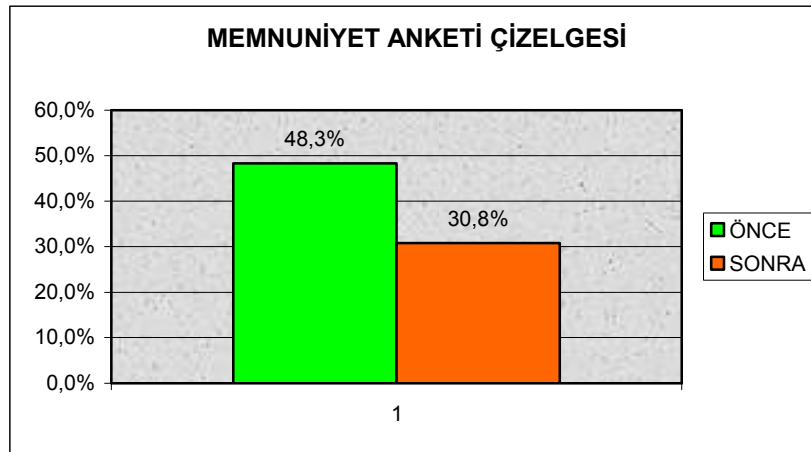
Şirketin vizyon, misyon ve politikalarının ve aynı zamanda orta ve uzun vadeli hedeflerinin açık ve net şekilde bilinilirliği ile ilgili ankette yer alan sorulara verilen cevaplara aşağıda yer verilmiştir.Bilinilirlik %23,2 artmıştır.

ABC'nin misyon,vizyon ve politikalarını açık ve net şekilde biliyorum.	KATILIYORUM	TAMAMEN KATILIYORUM	TOPLAM YANIT
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ÖNCESİ	44,1%	16,2%	60,3%
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ SONRASI	60,2%	23,3%	83,5%



Tablolardan anlaşılacağı üzere şirketin misyon,vizyon ve politikalarının bilinilirliği sistemin uygulanmasından sonra artış göstermiş olmasına rağmen, firmanın orta ve uzun vadeli hedeflerinin bilinilirliği %17,5 azalmıştır..

ABC'nin orta ve uzun vadeli hedefleri herkes tarafından açık, anlaşılır ve net bir şekilde bilinir.	KATILİYORUM	TAMAMEN KATILİYORUM	TOPLAM YANIT
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ÖNCESİ	36,9%	11,4%	48,3%
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ SONRASI	22,4%	8,4%	30,8%



Şirketin orta ve uzun vadedeki hedeflerinin bilinilirliğinin düşüşünün en önemli nedeni ise performans hedeflerinin tespitinde departman yöneticilerinin çalışanlarına yönetimin isteği üzerine şirketin hedeflerinin aktarmamasından kaynaklanmıştır. Yalnızca performans değerlendirme aşamasında şirket hedeflerinin %80'ini gerçekleştirdiğini açıklamıştır.

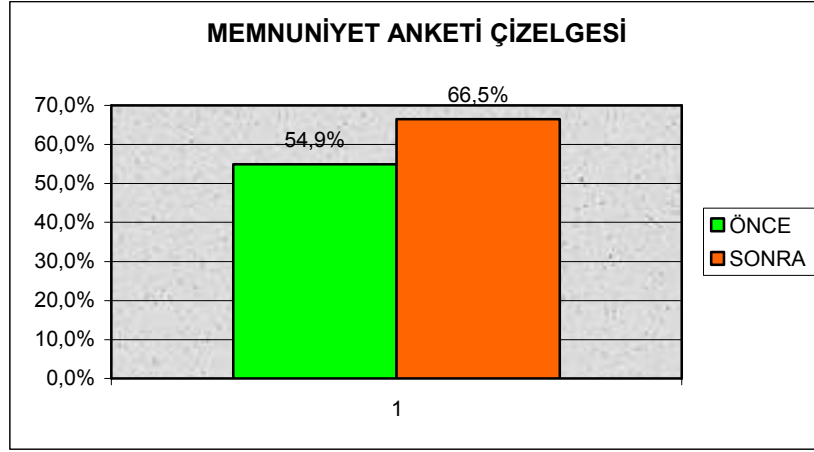
Şirkette yetkinliklerin belirlenmesinde değerlere dayalı yaklaşım belirlenmiştir. Araştırmanın önceki bölümlerinde de firmanın yetkinlikleri ve seviyeleri anlatılmıştır. Sistemin uygulanmasından sonra zorunlu yetkinlikler olarak kabul edilen müşteri

odaklılık yetkinliği ile ilgili yapılan değerlendirmelerin somut sonuçları aslında satış departmanından elde edilmiştir. Sistemin kullanılmasının ana amacı yalnızca temel sorumlulukların yani hedeflerin yerine getirilmesinin yanında işin nasıl gerçekleştirildiğinin önemli olmasıdır. Pazarlama departmanının firma müşterileri ile ilgili yaptığı anketin sonuçlarına göre ürün memnuniyeti dışında satış temsilcilerimizle ilgili memnuniyetin %17,2 arttığı tespit edilmiştir. Ancak firmanın gizlilik prensipleri gereği anketin detaylarına çalışmada yer verilememiştir.

Değerlendirme de zorunlu yetkinlik olarak ekip çalışmasını seçen çalışanlardan %64'nün başarılı olduğu, %36'sının da istenilen seviyede bu yetkinliği gerçekleştiremediği tespit edilmiştir. Bu sonuç, İnsan Kaynakları Departmanı tarafından eğitim ihtiyaçlarının tespitinde kullanılmış ve çalışanlar için 2008 yılında gerçekleştirilmek üzere “ Ekip Sinerjisini Yakalamak” konulu eğitim planlanmıştır. Nisan 2008 döneminde planlanan eğitim gerçekleştirilmiştir. Eğitimin sonuçlarının davranışlara yansıyor yansımadığını değerlendirmek için bir sonraki değerlendirmek dönemi için de aynı yetkinlik seçilmiştir.

Değerlendirme sonuçlarının şirket içerisinde terfilerde kullanılması amaçlanmış olmasına rağmen kullanılmamıştır. Değerlendirme formundaki kariyer beklentileri dikkate alınmamış olmakla beraber memnuniyet anketi sonuçlarına göre çalışanların terfi alabileceklerine olan inancı artmıştır.

ABC'de bir üst pozisyona yükselme veya farklı görevlerde çalışma imkanı vardır.	KATILİYORUM	TAMAMEN KATILİYORUM	TOPLAM YANIT
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ÖNCESİ	35,6%	19,3%	54,9%
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ SONRASI	47,1%	19,4%	66,5%



Şirket Ocak 2008 döneminde ücret artışlarında değerlendirme sonuçlarını kullanmıştır. Şirket önceki dönemlerde ücret artışlarına karar verirken ücret araştırma anketlerinden faydalanmıştır. Şirket Ocak 2008 döneminde ilk kez bu anketlere ek olarak değerlendirme sonuçlarından da yararlanmış ancak firmanın ücret gizliliği ilkesi nedeni ile ücret artışlarına nasıl yansıtıldığı ayrıntılarıyla aktarılamamıştır. Ancak özetle ücret artışları kararının veriliş şeması aşağıdaki tabloda açıklanılmaya çalışılmıştır.

ÜCRET ARTIŞ TABLOSU								
Ücret Araştırma Anketinin Alınması		Pozisyonun sektördeki ortalama ücretinin saptanması		Varolan ücretle piyasadaki ücretin karşılaştırılması		Ücret politikası gereği % ücret artışı		Ücret artışına ek olarak performansa dayalı % ücret artışı

Bütçe döneminde yönetim ücret artışlarına ek olarak her departman için performansa bağlı olarak toplam brüt ücretlerinin maksimum %4 'ü kadar bütçe ayırmış ve yöneticilerin performansa bağlı ücret artışlarını buna göre yapmalarını istemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Şirketin uygulamış olduğu performans yönetim sistemi ile çalışanların şirkete bağlılıkları artmıştır. Performans yönetim sisteminin uygulaması sonrasında sistem öncesine oranla turn-over %4,7 azalmıştır.

Performans yönetim sistemi ile belirlenen hedef ve yetkinliklerle şirketin hedeflerine ulaşmada daha başarılı olduğu ve sistemin önümüzdeki yıllarda da değişen koşullara göre revize edilerek uygulanmasının şirket açısından faydalı olacağı anlaşılmıştır.

Sistemin uygulanması esnasında yapılan ara dönem gözden geçirme ile tüm bölümler durumlarını tespit etmiş varsa gerekli önlemleri alarak elde etmek istedikleri sonuçlara ulaşmışlardır. Sistemin uygulanmasında ara dönem gözden geçirmenin, geri bildirimlerin zamanında verilmesinin önemli olduğu anlaşılmıştır.

EKLER

EK I

İŞ TANIMI

KİMLİK

POZİSYON

İŞ SAHİBİ

ONAY

BAĞLI OLDUĞU ÜNVAN

BAĞLI OLDUĞU KİŞİ

ONAY

FONKSİYON

TARİH

AMAÇ

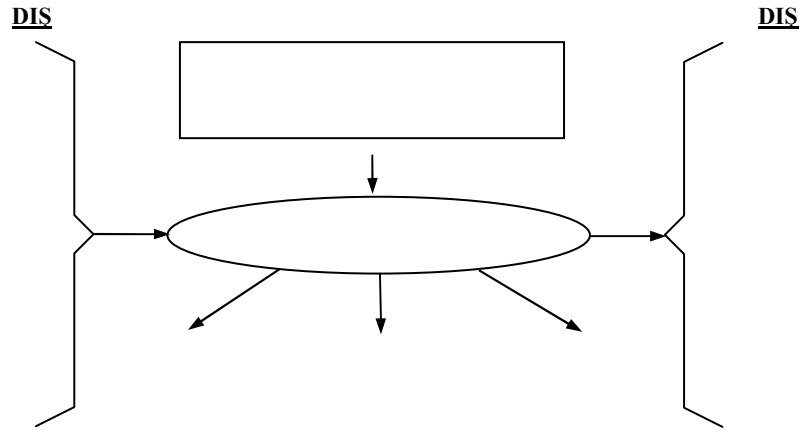
TEMEL SORUMLULUKLAR

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

BOYUT
MALİ VERİLER

MALİ OLMAYAN VERİLER

İLİŞKİLER ZİNCİRİ



KAPSAM

BİLGİ/BECERİ/DENEYİM

YETKİNLİKLER

DİĞER

EK II

YETKİNLİKLER SÖZLÜĞÜ

A. ZORUNLU YETKİNLİKLER

Ekip Çalışması

Kişisel Bütünlük (Integrity)

Müşteri Odaklılık

Proaktiflik

B. GENEL YETKİNLİKLER

Analitik Düşünce

Başarma Arzusu

Bilgi Edinme

Esneklik

İkna

İlişki ve Çevre Oluşturma

Teknik Ekspertiz

Yenilikçilik

C. YÖNETSEL YETKİNLİKLER

Koçluk

Liderlik

Yönlendirici Olmak

A. ZORUNLU YETKİNLİKLER

Ekip Çalışması:

Ayrı ve rekabet içerisinde çalışmanın aksine ekip arkadaşları ile işbirliği içerisinde olma ve birlikte çalışma niyeti ve isteğidir. Kişinin organizasyonun hedeflerini öncelikli olarak düşünerek ekibi/çalışma arkadaşları ile sürekli işbirliği içinde olmasını gerektirir.

SEVİYE 1. Kendisinden beklenen katkıyı yerine getirir:

- Ekibin kendisinden ne beklediğini anlar ve verilen görevleri yerine getirir.

SEVİYE 2. Ekibe olumlu katkısı olacak bilgileri paylaşır:

- Kendisine verilen işleri yerine getirmenin ötesinde ekibin hedeflerini yerine getirmesi için çaba gösterir.
- Ekip arkadaşları ile faydası olacağını düşündüğü ilgili ve güncel tüm bilgileri paylaşır.

Ekibin hedeflerine ulaşması için iletişimin önemini kavrar.

Kendi duygularını/düşüncelerini açıkça paylaşır ve ekip arkadaşlarının da duygularını/düşüncelerini anlar ve dikkate alır.

SEVİYE 3. Ekip üyelerine değer verir; onlardan öğrenmeye isteklidir:

- Ekip arkadaşlarını iyi iş sonuçlar elde etmeleri/ performanslarını arttırmaları için yüreklendirir, başarılarını başkaları önünde takdir eder.
- Ekip üyelerine ve onların uzmanlıklarına değer verir, onlardan öğrenmeye isteklidir.

SEVİYE 4. Ekip ruhunun oluşmasına ve dışarıda ekibin “isminin” korunmasına olumlu katkıda bulunur:

- Sözleri ve davranışları ile ekibin moralini ve işbirliğini arttırılmasına, olumlu ve dostane bir ortamın oluşmasına katkılarda bulunur.
- Dışarıda ekibin “iyi ününün” korunması için gayret gösterir.

Kişisel Bütünlük (Integrity):

Kişinin kendi sözleri,fikirleri ve değerleri ile tutarlı hareket etmesi, her durumda duygularını ve düşüncelerini doğrudan ve kendisine güvenerek ifade etmesidir.

SEVİYE 1. Şartlar uygun olduğunda açık davranır:

- Sorulduğu zaman fikrini beyan eder.
- Durumun uygun olduğunu düşündüğü zaman açık ve dürüst olur.

SEVİYE 2. Herkese karşı tutarlı davranır. Sorulmadan da fikrini beyan eder:

- Duruma/ortama olumlu katkısı olacağını düşündüğünde veya duruma/ortama açıklık getirmek için düşünce ve fikirlerini kendiliğinden beyan eder.

- Düşünceleri ve değerleri ile tutarlılık içinde hareket eder ve bu çerçevede herkese aynı davranır.

SEVİYE 3. Her durumda açık ve tutarlıdır. Başkalarını da açıklık ve tutarlılık konusunda uyarır:

- Zor olduğunu bildiği durumlarda bile doğru bildiğini söyler ve her durumda sözlerinin ve fikrinin arkasında durur.
- Sözlerinin ve fikrinin arkasında durmakla beraber hata yaptığını anladığında hatasını kabullenir ve açık yüreklilikle ifade eder.
- Karşısındakini-kişisel olarak yakın da olsa-tutarlı/değerleri doğrultusunda davranmıyorsa uyarır.

SEVİYE 4. Şirketin imajını kötü etkileyecek kişi ve kurumlardan uzak durur:

- Etik olmayan davranışlardan/çalışma koşullarından/anlaşmalardan uzak durur.
- Üçüncü şahıslarla yaptığı sözleşmelerde tüm şartların açık olarak yazılmasına özen gösterir.
- Piyasada “kötü üne” sahip kurum veya kişilerle çalışmamaya dikkat eder.

Müşteri Odaklılık:

Müşterisine ihtiyaçlarını karşılamak için içtenlikle hizmet verme isteğidir. Bu yetkinlik iç ve dış müşterilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamayı; onların beklentilerini en iyi biçimde yerine getirecek şekilde yardım etmeyi ve hizmet vermeyi kapsamaktadır.

SEVİYE 1. Müşterisinin taleplerini yerine getirir:

- Müşterisine karşı sürekli olumlu yaklaşır.
- Müşterisinden gelen talepleri, güler yüzle, eksiksiz ve zamanında yerine getirmeye çalışır.

SEVİYE 2. Müşterisine destek verebilmek için fazladan çaba gösterir:

- Müşterisi kritik bir dönemdeyken veya zor durumda kaldığında ona yardımcı olabilmek için çaba gösterir.
- Müşterisine verdiği rutin hizmetin ve desteğin ötesine geçerek onun sorununu çözmek ve destek vermek için fazladan zaman/mesai/çaba harcar

SEVİYE 3. Verdiği hizmetin kalitesini arttıracak çalışmalarda bulunur:

- Müşterisine verdiği hizmetin kalitesini arttırabilmek amacı ile ondan verdiği hizmetle ilgili sürekli geri bildirim alır.
- Müşterisinden aldığı geri bildirimlere olumlu yaklaşır, değer verir ve değerlendirir.
- Verdiği hizmetin kalitesini arttırmak için kendi sistem ve süreçlerinde gerekli iyileştirmeleri yapar.

SEVİYE 4. Müşterisinin işlerini anlar ve tavsiyelerde bulunur:

- Müşterisinin işlerini ve iş süreçlerini anlar ve ona talepte bulunmadığı ürünler veya hizmetlerle ilgili de önerilerde bulunur.
- Mevcutta verdiği hizmetler dışında ne tip hizmetler/destek verebileceğini düşünür/tasarlar.
- Müşterisi ile kalıcı/uzun vadeli iyi iş ilişkileri kurmaya çalışır; bu çerçevede gerekirse uzun vadeli getiriler/faydalar için kısa vadeli maliyetleri göze alır.

Proaktiflik:

Bu yetkinlik öncelikle problemleri ve fırsatları fark etmeyi gerektirir. Kişinin problemleri önlemek veya fırsatları değerlendirmek için harekete geçmesidir.

SEVİYE 1. Reaktiftir; gelen uyarılar neticesinde harekete geçer:

- Bir olay ya da problem çıktıktan sonra ve/veya başkalarında uyarı geldiğinde çözüm için harekete geçer.
- Getirdiği çözümler mevcuda yöneliktir ve çıkan sorununun/uyarılardan tanımlanmış içeriği doğrultusundadır.

SEVİYE 2. Zamanında harekete geçer:

- Problemin oluşmakta olduğunu fark eder ve başkalarından uyarı gelmesine gerek kalmadan çözüm için harekete geçer.
- Problem oluştuğunda, zamanında çözüm için, başkalarının desteğini beklemeden ve gerekirse tek başına aksiyon alır.
- Çıkan bir problemin bir daha tekrarlanmaması için gerekli tedbirleri alır.

SEVİYE 3. Problemi ya da fırsatı önceden fark eder:

- Yakın dönemde olabilecek problemler veya fırsatlarla ilgili ipuçlarını değerlendirir ve problemin oluşmaması için gerekli önlemleri alır.
- Problemlerin yanı sıra fırsatları da öngörür; olası fırsatları nasıl değerlendireceğini tasarlar ve hareket geçer.

SEVİYE 4. Geleceğe yönelik çalışmalarda bulunur. Cesur adımlar atar; başkalarının desteğini alır:

- Gelecekte ne tip problem ve fırsatların oluşabileceğini önceden görür/düşünür. Problemlerin engellenmesi ve fırsatların değerlendirilebilmesi için geleceğe yönelik çalışmalarda bulunur.
- Önemli bir fırsat gördüğünde zamanında aksiyon alınabilmesi için cesur adımlar atar. İlgili/faydalı olabilecek kişilerle temasa geçer, onları ikna eder ve desteğini alır.

B. GENEL YETKİNLİKLER

Analitik Düşünce:

Sebeplerin sonuç ve ilişkilerini kurabilme ve öncelikleri belirleyebilme becerisidir. Kişi bu çerçevede karşılaştığı problemin veya durumun nedenlerini tespit eder, alabileceği aksiyonları tanımlar ve bu doğrultudan oluşabilecek sonuçları öngörür.

SEVİYE 1. Tanımlı sırada/organize edilmiş görevleri yerine getirir:

- Başkaları tarafından tanımlanmış ve önceliklendirilmiş görevleri, belirlenen sıra dahilinde yerine getirir. Farklı bir durumla karşılaştığında ilgili kişilerin desteğini alır.

SEVİYE 2. Temel neden sonuç ilişkilerini kurar:

- Karşılaştığı günlük problemin veya durumun nedenini anlar ve alacağı hareket tarzının sonucunu öngörür.
- Karşısına çıkan durumu veya problemi parçalara ayırarak yapılacak görev ve aktiviteleri belirler ve

önceliklendirir.

- Acil veya farklı bir durumla karşılaştığında önceliklerini duruma uygun olarak yeniden belirler.

SEVİYE 3. Çoklu neden sonuç ilişkileri kurar. Birkaç adım ötesini görür:

- Problemin kaynağını veya çözümün etkilerini tespit ederken birkaç adım ötesini düşünür. (ör: A, B'ye yol açar; B de C'ye yol açar, gibi)
- Probleme veya duruma sebep olan birden fazla nedeni/kaynağı tespit eder ve problem/durum karşısında alacağı hareket tarzının ileri vadeli etkilerini öngörür.

SEVİYE 4. Farklı yöntemler veya karmaşık analizler kullanır. Kapsamlı öneriler/planlar hazırlar:

- Çözüme ulaşmak veya fırsatı değerlendirmek için farklı yöntemler ve karmaşık teknikler kullanarak kompleks analizler yapar.
- Problemin çözümüne veya fırsatı değerlendirmeye yönelik kapsamlı ve/veya çok aşamalı öneriler/planlar geliştirir.

Başarma Arzusu:

İşini en iyi şekilde yapma veya en iyiye ulaşma arzusudur. Kişinin, belirli bir sonuca veya hedefe ulaşma ve ulaşırken de belirlenmiş performans standartlarını sağlama çabasıdır.

SEVİYE 1. Verilen işi/hedefi yerine getirir:

- Verilen işi doğru, eksiksiz ve zamanında sonuçlandırmak için gayret gösterir.
- Olumsuz bir durumla karşılaştığında farklı alternatifler deneyerek istenilen sonuca ulaşmaya çalışır.

SEVİYE 2. İyileştirmeler yapar:

- Verilen işi sonuçlandırmanın veya hedefi gerçekleştirmenin ötesine geçer.

- Net standartlar oluşturmamakla beraber performansını ve/veya verimliliği arttıracak çalışmalar yapar. Odak noktası mevcudun veya bir önceki dönemin ötesine geçmektir.
- Sisteme veya sürece yönelik iyileştirme önerileri getirir ve uygulanması için çaba gösterir.

SEVİYE 3. Zorlayıcı hedefler belirler:

- Kendisi veya ekibi için zorlayıcı hedefler oluşturur; belirlediği hedefler mevcut durumun çok ötesinde ve zor olmakla beraber başarılması imkansız değildir.
- Hedefleri gerçekleştirirken tüm kaynakları ve imkanları zorlar.

SEVİYE 4. Fayda maliyet analizi yaparak risk alır:

- İyileştirmenin ötesinde fark yaratacak yeniliklerin peşindedir ve bu yenilikleri denemekten çekinmez.
- Yenilikleri içeren hedefleri belirlerken gerekli araştırmaları yapar, fayda ve maliyetini analiz eder ve getirisinin yüksek olduğunu düşündüğü durumlarda hesaplı risk alarak aksiyona geçer.

Bilgi Edinme:

Mevcut verilerle yetinmeyip durum ya da konu ile ilgili daha fazla bilgi edinme veya konuyu/durumu tümüyle anlama çabasıdır. Bu yetkinlik, sadece eldeki bilgilerin ötesine geçmeyi, bu amaçlı farklı kaynaklardan daha fazla ve kapsamlı araştırmayı gerektirir. Bilgi Edinme bir sorunu çözmek amaçlı kullanılabileceği gibi, verilen işi veya hedefleri yerin getirmek ve fırsatları değerlendirmek için de kullanılır.

SEVİYE 1. Elindeki verilerle hareket eder:

- Problemi çözerken kendisine verilen bilgiler doğrultusunda harekete geçer.
- Mevcut bilgiler/veriler elverdiği ölçüde çözüm önerisi getirir.

SEVİYE 2. Durumu veya problemi şahsen araştırır:

- Kendisine iletilen veri veya bilgilerle yetinmeyerek konu ile ilgili şahsen araştırma yapar.
- Durum veya problem hakkında bilgi edinmek için ilgili olabileceğini düşündüğü kişilerle görüşür.

SEVİYE 3. Farklı kaynaklardan detaylı araştırma yapar:

- Bir durum veya problemle karşılaştığında durumun veya problemin temel nedenini bulmaya çalışır.
- Etraflı ve derinlemesine bilgi edinmek için farklı kaynaklardan yararlanarak detaylı araştırma yapar.

SEVİYE 4. Düzenli ve sürekli bilgi akışını sağlar:

- Bilgi edinmek için bir durumun veya sorunun ortaya çıkmasını beklemez; bilgi edinmeyi daha verimli iş sonuçları elde etmek ve geleceğe yönelik fırsatları değerlendirebilmek için önemli bir ön şartı olarak görür.
- Düzenli olarak çeşitli kaynaklardan bilgi edinebileceği sistem(ler) oluşturur; edindiği bilgileri yeni fikirlerle ve fırsatlara dönüştürür.

Esneklik:

Kişinin, belirsizliğin hakim olduğu veya sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilme ve bu koşullarda etkin çalışabilme becerisidir. Bu yetkinlik kişinin farklı koşulların gereklerini yerine getirebilmenin ötesinde, değişimi desteklemeyi ve değişime hazırlıklı olmayı gerektirir.

SEVİYE 1. Değişen koşullara/duruma uyum sağlar:

- Değişen koşullara/duruma önyargısız ve olumlu yaklaşır; yeni koşulları/durumu ve onun getireceği yenilikleri ve zorunlulukları anlamaya çalışır.
- Değişen koşullara/duruma uyum sağlayabilmek için gerekirse yeni beceriler edinir.

SEVİYE 2. Yeni koşulları/durumu fırsat olarak değerlendirir; çalışma arkadaşlarını yüreklendirir/olumlu etkiler:

- Değişen koşulları/durumu organizasyon için olumlu iş sonuçlarına dönüştürülebilecek bir fırsat olarak görür.

- Problemleri nasıl aşacakları veya fırsatları nasıl değerlendirecekleri ile ilgili olumlu görüş ve fikirlerini çalışma arkadaşları ile paylaşır. Onların yeni koşullara/duruma uyum sağlamalarına destek olur.

SEVİYE 3. Değişen koşullara/duruma önceden hazırlanır:

- Koşullarda veya durumdaki değişimi önceden görür.
- Koşullarda/durumda öngördüğü değişime karşı kendisi ve/veya ekibi için değişim planları hazırlar ve önceden gerekli aksiyonları alır.

SEVİYE 4. Çalışanları değişime teşvik eder:

- Şirketin pazarda rekabet avantajı sağlamasına ve daha etkin çalışmasına yardımcı olacak değişimlere inanır; değişimi açıkça teşvik eder.
- Şirket içindeki diğer kişilere, yeni davranışları ve kültürel değerleri anlamaları açısından örnek teşkil eder.
- Değişimin iş üzerindeki olumlu etkilerini anlatarak, kişilerin değişimi kabullenmesini sağlar.

İkna:

Fikirlerinin desteklenmesi ve kabul edilmesi amacıyla başkalarını ikna edebilme, etkileyebilme ve tesiri altında bırakabilme becerisidir. Bu yetkinlik öncelikle kişinin kendisini ve fikirlerini özgüvenle ifade etmesini ve fikirlerinin arkasında durmayı gerektirir.

SEVİYE 1. Fikir ve görüşlerini somut verilere dayalı olarak aktarır:

- Fikirlerini ve görüşlerini somut verilerle ve örneklerle doğrudan aktarır.
- Karşısındakini ikna etmek için tek bir faaliyette bulunur.

SEVİYE 2. Sunumunu dinleyici kitlesine özel hazırlar. Farklı örnekler ve argümanlar kullanır:

- Fikir, görüş ve çalışmalarını aktarırken/sunarken karşısındaki dinleyicinin (veya dinleyici kitlesinin) niteliklerini de dikkate alır. Onların ilgisini çekecek

örneklerle sunumunu yapar.

- Fikrini kabul ettirmek için birden fazla argüman/görüş kullanır.

SEVİYE 3. Sunumunu dinleyici kitlesinin tepkisine göre adapte eder:

- Fikir, görüş ve çalışmalarını sunarken/aktarırken karşısındaki dinleyici kitlesini gözlemler.
- Sözle ve vücut dili ile ifade ettikleri duygu, düşünce ve tepkilerini anlar.
- Sunumunu, tarzını ve tonunu duruma göre adapte eder.
- Fikir, görüş ve çalışmalarını kabul ettirmek için farklı yöntemler dener.

SEVİYE 4. Dolaylı yöntemler kullanır. Koalisyonlar/dışarıdan destek oluşturur:

- Kendi görüşünü destekleyecek etkin kişi ve kurumların desteğini sağlar, gerektiğinde koalisyonlar oluşturur.
- Konu ile ilgili karar merciiini etkileyecek ve ikna edecek dolaylı ve birden fazla adımdan oluşan aksiyonlar alır.

İlişki ve Çevre Oluşturma:

İş amaçlı gelecekte faydalı olacağını düşündüğü kişilerle gerekli ilişkiler ve bağlantılar kurmaktır. Bu çerçevede çevreyi oluşturan kişilerin güçleri ve sağlayacakları bağlantılar önem kazanmaktadır.

SEVİYE 1. Günlük iş temaslarında bulunur:

- Şirket içi ve şirket dışı rutin iş ilişkilerini sürdürür.
- Günlük işlerini yürütebilmek için ilgili kişi ve kurumlarla gerekli temaslarda bulunur.

SEVİYE 2. İşine olumlu etkisi olacak dostane iletişimde bulunur:

- İşini ve iş ortamını olumlu etkilemek için işle ilgili rutin diyalogların/temasların dışına çıkar; iş arkadaşları ile profesyonel ilişkiler dışında aile, spor,..

vb. konularda sohbet eder.

- İş ortamında kurduğu iletişimin zamanı ve niteliği açısından şirket kuralları ve prosedürlerine aykırı davranmaz.

SEVİYE 3. İşine olumlu katkısı olabilecek şirket dışı kişilerle de iletişimde bulunur:

- İşine/şirkete katkısı olabileceğini düşündüğü kişilerle tanışabileceği ortamlarda/etkinliklerde bulunur.
- Şirket dışında da iş ile ilgili değerli katkıları olabilecek kişilerle tanışır ve dostane ilişkiler geliştirir.
- Rutin iş temasında bulunmasa dahi, yeri geldiğinde şirket dışında iletişimde bulunduğu kişilerin desteğinden ve bilgisinden faydalanır.

SEVİYE 4. Uzun vadede fayda sağlayabilecek kapsamlı iletişim ağı oluşturur:

- Kapsamlı ve çeşitli ilişki ağları oluşturur; bu amaçla şirket içinde ve dışında faydalı kontaklar sağlayabilecek kişilerle ilişkilerini güçlendirir.
- Kendi ilişki ağına uzun vadede faydası olabilecek kilit/önemli kişileri dahil eder.

Teknik Ekspertiz:

İşle ilgili konularda uzmanlık bilgisine sahibi olmanın yanı sıra bu bilgiyi kullanma, ilgili kişilere rehberlik ederek paylaşma arzusudur. Teknik ekspertiz öncelikle ilgili teknolojik ve teknik gelişmeleri takip etmeyi gerektirir. Ayrıca bu gelişmelerin şirketin ihtiyaçlarını nasıl karşılayabileceğini veya şirketin strateji ve hedeflerine nasıl katkısı olabileceğini anlamayı ve yorumlamayı içerir.

SEVİYE 1. Alanı ile ilgili sorulan sorulara cevap verir:

- İşini yürütebilecek teknik bilgi ve beceriye sahiptir ve bilgisini güncel tutar.
- Alanı ile ilgili bilgisi dahilinde sorulan sorulara cevap verir.

SEVİYE 2. Uygulamada ihtiyacı olan yeni bilgileri/gelişmeleri öğrenir:

- Bir proje veya çalışma olduğunda, konu ile ilgili yeni bilgi ve gelişmeleri öğrenir.
- Mevcut projeye veya çalışmaya yönelik olarak edindiği bilgileri nasıl uyarlanabileceğini belirler ve uygulamaya alır.

SEVİYE 3. Konusu ile şirkete danışmanlık verir:

- En son teknik / teknolojik/ profesyonel fikirlerden/yeniliklerden haberdar olmak için sürekli iletişim/bilgi kaynakları edinir.
- En son teknik/ teknolojik gelişmelerin Doluca'ya uyarlanması; bu gelişmeler yardımı ile sistemlerin, süreçlerin iyileştirilmesine yönelik öneriler geliştirir.
- İş sonuçlarına faydalı olacak uygulamaya yönelik bilgileri/gelişmeleri organizasyonda ilgili kişilerle paylaşır; onların işleri ile ilgili karşılaştıkları problemleri çözmelerine yardımcı olur.

SEVİYE 4. Uzmanlığı şirket dışında da kabul görmüştür, şirketin geleceğine yön verecek önerilerde bulunur:

- Konusu/alanında şirket dışında da tanınır ve fikrine/bilgisine danışılır.
- Teknik/teknolojik gelişmelerin gelecekte sektörü, iş yapış şeklini ve ABC'nin hedef ve stratejilerini nasıl etkileyeceğini anlar. ABC'nin vizyonuna/gelecekle ilgili yatırımlarına yön verecek önerilerde bulunur.

Yenilikçilik:

Duruma, süreçlere ve sisteme farklı bakış açısı ile yaklaşarak; şirkete katma değer sağlayacak ve rakiplerine kıyasla fark yaratacak yenilikler getirme becerisidir.

SEVİYE 1. Mevcut işleyişi sürdürür:

- Tanımlanmış görevleri/işleri kullanılagelen yöntem, süreç ve sistemlerle yerine getirir.

SEVİYE 2. İyileştirme önerileri getirir:

- Kaynakların ve zamanın daha etkin kullanılabilmesi ve daha üretken ve verimli olabilmek için öneriler geliştirir.
- Kullanılan sistem ve süreçlerde iyileştirmeler önerir ve uygular.

SEVİYE 3. Yeni ürünleri/metotları/teknikleri takip eder ve şirkete uyarlar:

- Alanı ile ilgili dünyadaki gelişmeleri takip eder.
- Katma değer yaratacak yeni ürünler/ metotlar/ teknikleri şirkete uyarlar.

SEVİYE 4. Sektörde varolmayan yeni ürünler/metotlar/teknikler geliştirir:

- Dünyadaki teknolojik ve teknik gelişmeleri takip eder.
- Mevcut teknoloji ve tekniklerden faydalanarak şirketi rakiplerinden öne çıkaracak fikirler/projeler/planlar geliştirir.
- Sektörde var olmayan yaklaşımlarla yeni ürünleri ve hizmetleri geliştirir.

C. YÖNETSEL YETKİNLİKLER:

Koçluk:

Kendisine bağlı çalışanların gelişim ihtiyaçlarını belirleyecek, sürekli takip edecek, gelişimlerine yönelik ortam ve aktiviteleri sağlayacak davranışları içermektedir. Koçluk beklenen performansa odaklanmanın ötesinde; çalışanı uzun vadede organizasyonda en etkin biçimde değerlendirmeyi, bu doğrultuda gelişim ihtiyaçlarını belirlemeyi, gelişimini planlamayı ve gelişim fırsatları tanımayı gerektirir.

SEVİYE 1. Çalışana görevini anlatır:

- Çalışanına kendisinden beklenen görevleri, işleri ve nasıl yapılacağını aktarır.
- Çalışanın verilen görevleri ve işleri başarı ile sonuçlandırabilmesi için faydalı talimatlar verir ve/veya önerilerde bulunur.

SEVİYE 2. Faydalı geri bildirimler verir:

- Çalışanına performansı ile ilgili yapıcı ve kritik geribildirimler verir.
- Çalışanına sadece performansındaki aksaklıkları veya sadece iyi performansı iletmez. Olumlu ve olumsuz geribildirimleri dengeli bir şekilde verir.
- Çalışanına gelişimi için “daha çok çalışman lazım; daha iyi performans bekliyorum” gibi genellemelerin dışında bireysel önerilerde bulunur.

SEVİYE 3. Çalışanın gelişimini sağlayacak imkanlar sağlar:

- Çalışanına sürekli ve isteyerek mentorluk veya koçluk sağlar.
- Çalışanın uzun vadeli gelişimini destekleyici görevler, projeler, yapısal eğitimler ve başka deneyim imkanları sağlar.

SEVİYE 4. Sorumluluğu delege eder; deneyimden ve hatalardan öğrenme fırsatı sağlar:

- Çalışanın becerilerini ve yetkinliklerini tartar; organizasyon içinde farklı hangi/ne tür sorumlulukları alabileceğini belirler.
- Çalışanın hazır olduğuna inandığında sorumluluğu ve otoriteyi tümüyle delege eder.
- Çalışanına hata yapması ve hatalarından öğrenmesi için fırsat tanır.

Liderlik:

Bir ekibi veya grubu yönlendirme becerisi ve arzudur. Bu doğrultuda kişi ekip ruhunu oluşturup geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunur. Ekibini hedeflenen başarıya ulaşması için motive eder ve yönlendirir.

SEVİYE 1. Ekibine görevleri paylaştırır, sonuçlarını denetler:

- Ekibini toplar, gündemi ve hedefleri belirler ve bu hedefler çerçevesinde ekip üyelerine görevlerini paylaştırır.
- Ekibinin görevlerini zamanında ve doğru biçimde yerine getirip getirmediğini denetler.

SEVİYE 2. Ekibini gelişmelerle ilgili bilgilendirir:

- Ekibine gelişmeleri ve kendilerini etkileyen ve ilgilendiren kararları zamanında aktarır.
- Ekibine verilen kararların gerekçelerini uygun bir

dille açıklar.

SEVİYE 3. Hedeflerine ulaşmasının yanı sıra ekibin bütünlüğünü ve ekip ruhunu sağlamak için çaba gösterir:

- Ekibin hedeflerine ulaşması için gerekli tüm kaynak ve bilgileri edinmesini sağlar.
- Lideri olarak sahip olduğu formal otoriteyi ekip üyelerine karşı uygun ve adil biçimde kullanır.
- Ekibini, hedeflere ulaşırken birbirini desteklemesi, çıkan zorluklar karşısında moralini bozmaması için sürekli yüreklendirir. Ekip üyelerini “biz bilinci” ile hareket etmeye teşvik eder.

SEVİYE 4. Ekibine rol modelidir:

- Kendisini formal otoritenin de ötesinde lider olarak benimsetir ve davranışları ile ekip üyelerine örnek/rol modeli olur.
- Vizyonu çizerek ve anlatarak ekibin hedeflere olan bağlılığını ve heyecanını artırır.
- Lider olarak ekip üyelerinin misyonunu, hedeflerini, gündemini ve yarattığı iklimi benimsediklerinden emin olur.

Yönlendirici Olmak:

Başkalarının kendi istek ve beklentilerine uymalarını sağlayacak davranışları içermektedir. Bu yetkinlik kişinin kendisine bağlı çalışanlar için koyduğu performans ve kalite standartlarına uymalarını sağlama konusunda ısrarlı olması; gerekli limitleri koyabilmesi/sınırları çizebilmesi; çalışanlar ile gerektiğinde yüzleşerek performansları ile ilgili problemlerini açıklıkla ifade edebilmesidir.

SEVİYE 1. Temel talimatlar verir:

- Çalışanlarına kendilerinden beklenen iş sonuçlarına yönelik temel talimatlar verir.
- İstenilen iş sonuçlarının çalışanlar tarafından yerine getirilebilmesi için nelerin yapılması gerektiğini ve şartları makul bir şekilde netleştirir.

SEVİYE 2. Çalışanların davranışları ile ilgili limitleri net olarak ifade eder:

- Çalışanlarının davranışlarına gerekli sınırları net bir biçimde koyar.
- Çalışanlarının makul olmayan taleplerine kesin ve net olarak “hayır” der.

SEVİYE 3. Performansla ilgili beklentilerini açıkça ifade eder:

- Çalışanlarından yüksek performans ve kalite talep eder.
- Kendi taleplerine ve beklentilerine uyulması

konusunda ısrarlıdır; bu doğrultuda çalışanlarına beklenen performansı gösterememelerinin muhtemel sonuçlarını açıklar.

- Performansın beklentisinin altında olduğu durumlarda, geciktirmeden geri bildirimde bulunur ve istenilen performansa ulaşabilmeleri için çalışanlarına önerilerde bulunur.

SEVİYE 4. Beklentilerin altında olan performansa ilişkin durumlarla açıklıkla yüzleşir:

- İstenilen performansı güvence altına almak için-şirketi sistem ve prosedürleri dahilinde-ceza veya ödülleri kullanır.
- Çalışanının performansına ve/veya davranışlarına ilişkin sorun yaşıyorsa iyileştirmesi için gerekli gayreti gösterir. Ancak tüm çabalara rağmen performans ve/veya davranışındaki problemler süreklilik arz ediyorsa, yasal prosedürleri takip ederek çalışanın işine son vermekten çekinmez.

EK III

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirme Yılı: _____

Çalışanın Adı: _____

Çalışanın Departmanı: _____

Değerlendirenin Adı: _____

1. TEMEL SORUMLULUKLAR

Yılın Başı: Çalışanınızla birlikte İş Tanımında yer alan Temel Sorumluluklar üzerinden gidin. Aşağıda her bir Temel Sorumluluğun sıra numarası yer almaktadır. Temel Sorumluluklar arasında hedefe dönüşebilecekler için ikinci sütuna “H” yazınız. Hedefi tanımlayınız; ölçüm kriterini belirtiniz ve beklediğiniz sonuçlanma zamanını (temrini) yazınız. Hedefe dönüşmeyen Temel Sorumluluklar için 2. sütuna “G” yazınız; İş Tanımında yer alan Performans Göstergeleri referans alınacaktır; ayrıca tanımlamaya, ölçüm kriteri ve termin belirtmeye gerek yoktur. Her bir Hedef veya Performans Göstergesi için ağırlık belirleyiniz. Temel Sorumluluklar da yer almasa da hedef ilave edebilirsiniz

Yılın Sonu: Hedeflerin ve Göstergelerin ne derece gerçekleştiğini değerlendirin. Hedef ve Göstergelerle ilgili elde edilen sonuçları “Sonuç” kısmında özetleyin ve değerlendirmenizi işaretleyin.

Temel Sorumluluk	Hedef (H/G)	Hedef	Ölçüm Kriteri	Termin	Ağırlık (%)	Sonuç	Değerlendirme				
							1	2	3	4	5
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											

Değerlendirme Skalası:

	1	2	3	4	5
Hedefler İçin; Sonuç hedefi(n).....	Çok Altında	Altında	Karşılar	Üstünde	Çok Üstünde
Performans Göstergeleri İçin; Sonuç gösterge(ler)i.....karşılar	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sıklıkla	Her Zaman

2. YETKİNLİKLER

Yılın Başı: Aşağıda yazılı zorunlu yetkinliklerden en az 2'sini seçerek işaretleyin. Çalışanınızın İş Tanımına bakarak ilave yetkinlikler seçebilirsiniz. Yöneticiler için bu yetkinliklerin en az 1'i yönetsel yetkinlik olmalıdır. Değerlendireceğiniz yetkinliklerin beklenen davranış seviyesini yazınız.

Yılın Sonu: Doluca Yetkinlikler Sözlüğü Kitapçığında yer alan yetkinliklerin tanımlarını ve beklenen seviyede tariflenen davranışları okuyunuz. Çalışanın beklenen davranış seviyesini yıl içerisinde ne sıklıkta sergilediğini işaretleyiniz. Yıl içindeki davranışlarından örnekler veriniz.

Yetkinlik	Seviye	Örnekler	Performans				
			Hiçbir zaman	Nadiren	Arası	Sıklıkla	Her zaman
Ekip Çalışması ve İşbirliği							
Kişisel Bütünlük							
Bilgi Edinme							
Analitik düşünce							

3. GELİŞİM ALANLARI

Yılın Başı: Çalışanınızla birlikte gelişim ihtiyaçlarını belirleyerek “Gelişim Alanı” kısmına yazın. Her gelişim ihtiyacına yönelik bu yıl içerisinde gerçekleştireceği gelişim aktivite(ler)i planlayarak yazın.

Yılın Sonu: Yılın başında belirlediğiniz gelişim alanlarında çalışanın kaydettiği ilerlemeyi/sonucu “Yıl Sonu Gelişim Takip/Sonuç” kısmına yazın.

Gelişim Alanı	Önerilen Gelişim Aktivitesi	Yıl Sonu Gelişim Takip/Sonuç

GENEL DEĞERLENDİRME:

Yılın Sonu: Genel değerlendirmenizi yaparak görüşlerinizi yazınız.

	Çok Altında	Altında	Karşılar	Üstünde	Çok Üstünde

Sorumluluk Oranları: (Yılın başında belirlenecektir)

Lütfen aşağıdaki tabloyu referans alarak bu yılki değerlendirmeniz için temel sorumlulukların ve yetkinliklerin yüzdesel ağırlıklarını belirleyiniz.

<u>Şirket Hedefi:</u>	<u>Temel</u>	<u>Yetkinlikler</u>	<u>Toplam:</u>
	<u>Sorumluluklar/</u>		
	<u>Bireysel Hedefler:</u>		
	+	+	= %100

Pozisyon	Şirket Hedefi	Temel Sorumluluklar/ Bireysel Hedefler	Yetkinlikler
Direktör	40	40-50	20-10
Yönetici 1	30	45-55	25-15
Yönetici 2	20	55-65	25-15
Saha Çalışanları	10	60-75	30-15
Diğer Çalışanlar	10	60-70	30-20

5. ÇALIŞANIN GÖRÜŞLERİ Bu kısım çalışan tarafından doldurulacaktır.
Yılın Sonu: Performans değerlendirmesi ile ilgili genel görüşleriniz.....
Yılın Sonu: Kariyer beklentiniz.....

6. ONAY	
İlk Görüşme/Yılın Başı:	Değerlendirme Görüşmesi/Yılın Sonu:
Tarih:	Tarih:
Çalışan:	Çalışan:
Yönetici:	Yönetici:
Bir Üst Yönetici:	Bir Üst Yönetici:

7. İK TAKİP
İlk Görüşme Sonrası/ Yılın Başı:
Değerlendirme Sonrası/ Yılın Sonu:

EK IV

DEMOGRAFİK YAPI	
1.Kurumdaki pozisyonunuz(ünvanınız)?	
a. Direktör-Müdür / Bölge Müdürü	☐
b. Şef -Yönetici- Uzman-Sorumlu-Yetkili	☐
c. Eleman/ Personel	☐
d. İşçi	☐
2.Hizmet grubunuz?	
A.Direktörlükler:	
A1.Pazarlama Direktörlüğü	☐
A2.Satış Direktörlüğü	☐
A3.İnsan Kaynakları Direktörlüğü	☐
A4.Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü	☐
A5.Finans Direktörlüğü	☐
A6.Üretim Direktörlüğü	☐
A7.Bağcılık ve Yatırımlar Direktrörlüğü	☐
A8.Dış İlişkiler ve Üzüm Alım Direktörlüğü	☐
A9.Genel Müdürlük	☐
A10. İntek	☐
3.Görev yaptığınız X ünitesi ?	
a. Merkez-Barboros Plaza	☐
b. Mürefte	☐
c. Metropol bölgeler İstanbul	☐
d. Metropol bölgeler Ankara	☐
e. Metropol bölgeler İzmir	☐
f. Bursa	☐
g.Adana	☐
h. Muğla	☐
ı. Antalya	☐
i. Zincir	☐

KURUMSAL

1.ABC'nin misyon, vizyon ve politikalarını açık ve net şekilde biliyorum.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

2.ABC'nin orta ve uzun vadeli hedefleri herkes tarafından açık, anlaşılır ve net bir şekilde bilinir.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

3.ABC'nin misyon, vizyon ve hedeflerini benimsiyor ve doğru buluyorum.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

4.Bireysel hedeflerim şirketin hedefleriyle uyumludur.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

5. Görevimi yerine getirirken kurumun benden beklediklerini açık ve net olarak biliyorum.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

6.ABC'deki kurallar, prosedürler ve talimatlar işimi yapmama yardımcıdır.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

7.ABC profesyonel bir yönetime sahiptir.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

8.ABC'nin içinde yaşadığımız topluma katkısı yüksektir.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

9. ABC çevre temizliği ve sağlığına duyarlı bir politika izlemektedir.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

KURUM İÇİ İLETİŞİM

1.Yayınlanan prosedür, talimat ve yazılı mesajları yayımlandığı anda okuyabiliyorum.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

2.Sorunlarımı ve önerilerimi iletmek üzere gerektiğinde üstlerime kolaylıkla ulaşabiliyorum.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

3.Kurumla veya işimle ilgili yapılan değişikliklerden zamanında haberdar olurum.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

4.Kurum içinde kişiler arası iletişimi yeterli ve başarılı buluyorum.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

5.Bölmüler arası iletişimi yeterli ve başarılı buluyorum.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

6.Bölümümüz içi iletişimi yeterli ve başarılı buluyorum.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

7.Çalışanlar yeni başlayan elemanların uyum sağlaması için gerekli desteği ve gayreti sarfederler.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

8.ABC'de, çalışanlar arası iletişimi ve kaynaşmayı artırmak için düzenlenen sosyal etkinlikleri yeterli ve eğlenceli buluyorum.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

YÖNETİM																					
*DİKKAT Bu bölümdeki sorulara yanıt verirken YÖNETİCİ olarak doğrudan bağlı bulunduğunuz yöneticiyi değerlendirmelisiniz. Örneğin Şefe rapor ediyorsanız,sadece Şefi değerlendiriniz.Müdür ya da Direktörü sizin üst kademenizdeki kişiler değerlendirecektir.																					
1.Yöneticim her konuda adil ve tutarlıdır, işimi iyi yaptığımda beni takdir eder. <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. Kesinlikle katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>2. Katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>4. Katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>5. Tamamen katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> </table>	1. Kesinlikle katılmıyorum	☐	2. Katılmıyorum	☐	3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐	4. Katılıyorum	☐	5. Tamamen katılıyorum	☐	6.Çalışanlara iş ile ilgili konularda sık sık fikirlerini ifade etme şansı verilir. <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. Kesinlikle katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>2. Katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>4. Katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>5. Tamamen katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> </table>	1. Kesinlikle katılmıyorum	☐	2. Katılmıyorum	☐	3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐	4. Katılıyorum	☐	5. Tamamen katılıyorum	☐
1. Kesinlikle katılmıyorum	☐																				
2. Katılmıyorum	☐																				
3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐																				
4. Katılıyorum	☐																				
5. Tamamen katılıyorum	☐																				
1. Kesinlikle katılmıyorum	☐																				
2. Katılmıyorum	☐																				
3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐																				
4. Katılıyorum	☐																				
5. Tamamen katılıyorum	☐																				
2.Ortaya bir sorun çıktığında, yöneticim sorunun sorumlusunu bulmaktan çok sorunu çözmeye odaklanır ve yöneticimin desteğini hissedirim. <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. Kesinlikle katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>2. Katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>4. Katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>5. Tamamen katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> </table>	1. Kesinlikle katılmıyorum	☐	2. Katılmıyorum	☐	3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐	4. Katılıyorum	☐	5. Tamamen katılıyorum	☐	7.Yöneticim, işimle ilgili benden beklenenleri açık ve net şekilde belirtir. <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. Kesinlikle katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>2. Katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>4. Katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>5. Tamamen katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> </table>	1. Kesinlikle katılmıyorum	☐	2. Katılmıyorum	☐	3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐	4. Katılıyorum	☐	5. Tamamen katılıyorum	☐
1. Kesinlikle katılmıyorum	☐																				
2. Katılmıyorum	☐																				
3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐																				
4. Katılıyorum	☐																				
5. Tamamen katılıyorum	☐																				
1. Kesinlikle katılmıyorum	☐																				
2. Katılmıyorum	☐																				
3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐																				
4. Katılıyorum	☐																				
5. Tamamen katılıyorum	☐																				
3.Yöneticim ekibin değerli bir üyesi olduğumu hissettirir. <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. Kesinlikle katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>2. Katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>4. Katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>5. Tamamen katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> </table>	1. Kesinlikle katılmıyorum	☐	2. Katılmıyorum	☐	3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐	4. Katılıyorum	☐	5. Tamamen katılıyorum	☐	8.Yöneticim kişisel gelişimim için destek verir ve gerekli imkanları sağlar , zamanında ve etkin geribildirimler verir. <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. Kesinlikle katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>2. Katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>4. Katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>5. Tamamen katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> </table>	1. Kesinlikle katılmıyorum	☐	2. Katılmıyorum	☐	3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐	4. Katılıyorum	☐	5. Tamamen katılıyorum	☐
1. Kesinlikle katılmıyorum	☐																				
2. Katılmıyorum	☐																				
3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐																				
4. Katılıyorum	☐																				
5. Tamamen katılıyorum	☐																				
1. Kesinlikle katılmıyorum	☐																				
2. Katılmıyorum	☐																				
3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐																				
4. Katılıyorum	☐																				
5. Tamamen katılıyorum	☐																				
4.Yöneticim kendi başarısından önce ekibin başarısına önem verir. <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. Kesinlikle katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>2. Katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>4. Katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>5. Tamamen katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> </table>	1. Kesinlikle katılmıyorum	☐	2. Katılmıyorum	☐	3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐	4. Katılıyorum	☐	5. Tamamen katılıyorum	☐	9. ABC'nin değişime duyarlı olmasını, değişim ve gelişimi çalışanlarına ve çalışma koşullarına yansıtmasını benimsiyor ve doğru buluyorum. <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. Kesinlikle katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>2. Katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>4. Katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>5. Tamamen katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> </table>	1. Kesinlikle katılmıyorum	☐	2. Katılmıyorum	☐	3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐	4. Katılıyorum	☐	5. Tamamen katılıyorum	☐
1. Kesinlikle katılmıyorum	☐																				
2. Katılmıyorum	☐																				
3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐																				
4. Katılıyorum	☐																				
5. Tamamen katılıyorum	☐																				
1. Kesinlikle katılmıyorum	☐																				
2. Katılmıyorum	☐																				
3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐																				
4. Katılıyorum	☐																				
5. Tamamen katılıyorum	☐																				
5.Yöneticimin yaptığımız iş ile ilgili mesleki bilgi ve deneyimi yeterlidir. <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. Kesinlikle katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>2. Katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>4. Katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> <tr><td>5. Tamamen katılıyorum</td><td style="text-align: right;">☐</td></tr> </table>	1. Kesinlikle katılmıyorum	☐	2. Katılmıyorum	☐	3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐	4. Katılıyorum	☐	5. Tamamen katılıyorum	☐	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>										
1. Kesinlikle katılmıyorum	☐																				
2. Katılmıyorum	☐																				
3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum	☐																				
4. Katılıyorum	☐																				
5. Tamamen katılıyorum	☐																				

ÇALIŞMA KOŞULLARI	
1. Çalışma ortamındaki fiziksel koşullar (sıcak-soğuk hava, gürültü, dar alan, havalandırma, aydınlatma vb.) işimi iyi yapmam için yeterlidir.	7. Çalışanlara sunulan ulaşım servislerinin güzergahları uygundur.
1. Kesinlikle katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	1. Kesinlikle katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
2. Katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	2. Katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
4. Katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	4. Katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
5. Tamamen katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	5. Tamamen katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
2. Kullandığım büro donanımı-teknik malzeme-iş gereçleri (bilgisayar, telefon, vb.) işimi yapmam için yeterlidir.	8. Servis araçlarının fiziksel koşulları ulaşımın rahat olması için yeterlidir (Servis araçlarını kullananlar tarafından cevaplanacaktır).
1. Kesinlikle katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	1. Kesinlikle katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
2. Katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	2. Katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
4. Katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	4. Katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
5. Tamamen katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	5. Tamamen katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
3. ABC'de alınan işçi sağlığı ve iş güvenliği tedbirleri yeterlidir.	9. Çalışanların sağlıkla ilgili gereksinimlerinin giderilmesi yeterlidir.
1. Kesinlikle katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	1. Kesinlikle katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
2. Katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	2. Katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
4. Katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	4. Katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
5. Tamamen katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	5. Tamamen katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
4. Çalışanların görevleri sırasında kullandıkları iş kıyafetlerinin tasarımı, rengi, kalitesi ve kullanım rahatlığı uygundur.	10. Haketmiş olduğum izinlerimi yeterli kullanabiliyorum (yıllık izin , mesai izni , nöbet izni vs).
1. Kesinlikle katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	1. Kesinlikle katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
2. Katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	2. Katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
4. Katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	4. Katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
5. Tamamen katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	5. Tamamen katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
5. ABC'de çalışanlara sunulan yemek çeşitleri, lezzeti, sunumu ve porsiyon miktarları yeterlidir.	11. ABC'de nöbet/vardiyanın gün ve saat düzenlemesi eşit, adil ve uygun yapılır.
1. Kesinlikle katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	1. Kesinlikle katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
2. Katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	2. Katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
4. Katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	4. Katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
5. Tamamen katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	5. Tamamen katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
6. Yemek dağıtılan ve yenilen ortamın temizliği, havalandırması ve dekorasyonu yeterlidir.	12. Bölümümüzde işimizi eksiksiz ve kaliteli yapabilmemiz için gerekli çalışan sayısı ve niteliği yeterlidir.
1. Kesinlikle katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	1. Kesinlikle katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
2. Katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	2. Katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
4. Katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	4. Katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>
5. Tamamen katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>	5. Tamamen katılıyorum <input style="float: right;" type="checkbox"/>

EĞİTİM VE GELİŞİM

1.ABC işimle ilgili bilgi ve becerilerimi geliştirecek eğitimleri alman için gerekenleri yapar , gelişim fırsatları yaratır.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

2.Aldığımız ödül ve teşviklerin miktarı ceza ve olumsuz eleştirilerden fazladır.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

3.Takdir görmek veya ceza almak kişiye değil yapılan işin sonucuna ve kalitesine bağlıdır.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

4.Benim için maaşların kurum içindeki adil dağılımı maaşların miktarından daha önemlidir.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

5.ABC Personel seçim sürecinde bir işin gereklilikleri ile seçilecek personelin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerin uyumlu olması esastır.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

6.İşimi yaparken, kişisel bilgi,beceri,deneyim ve yeteneklerimi kullanma olanağı buluyorum.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

7.ABC'de bir üst pozisyona yükselme veya farklı görevlerde çalışma imkanı vardır.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

8.ABC'de çalışanların değerlendirilmesinde adil ve tutarlı davranılır, iş performansı dikkate alınır.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

9.Yaptığım iş ile kişisel profilim, özelliklerim, bilgi ve becerilerim uyumludur.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

11.ABC'de çalışanların görev tanımları, yetki ve sorumlulukları açık ve nettir.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | ☐ |
| 2. Katılmıyorum | ☐ |
| 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum | ☐ |
| 4. Katılıyorum | ☐ |
| 5. Tamamen katılıyorum | ☐ |

GENEL	
1.Kendimi ABC'nin bir parçası olarak görüyorum. 1. Kesinlikle katılmıyorum ☐ 2. Katılmıyorum ☐ 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum ☐ 4. Katılıyorum ☐ 5. Tamamen katılıyorum ☐	6.İşimin gerektirdiklerini yerine getirdiğim takdirde haksız bir sebeple işten çıkarılma endişesi taşımıyorum. 1. Kesinlikle katılmıyorum ☐ 2. Katılmıyorum ☐ 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum ☐ 4. Katılıyorum ☐ 5. Tamamen katılıyorum ☐
2.İşimi severek ve isteyerek yapıyorum. 1. Kesinlikle katılmıyorum ☐ 2. Katılmıyorum ☐ 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum ☐ 4. Katılıyorum ☐ 5. Tamamen katılıyorum ☐	7.ABC'de çalışmanın en olumlu tarafı nedir ? a. Mesleki eğitim ve gelişim imkanları. ☐ b.Teknolojik alt yapısının ve kullanılan cihazların/malzemelerin çok gelişmiş olması. ☐ c.Kurumsallaşmış yapısı. ☐ d.Ekip ve arkadaş ilişkilerinin iyi olması ☐ e.Temiz, nezih ve güvenilir ortamı. ☐ f.Diğer (Lütfen açıklayınız): ☐
3.ABC'nin bana iyi bir gelecek sağlayacağını düşünüyorum. 1. Kesinlikle katılmıyorum ☐ 2. Katılmıyorum ☐ 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum ☐ 4. Katılıyorum ☐ 5. Tamamen katılıyorum ☐	8.Aşağıdaki önermeleri sizin için önemine göre 1'den başlayarak 10'a kadar sıralayınız. En önemli bulduğunuzu 1, en az önem verdiğinizizi 10 olarak işaretleyiniz. Aynı önem derecesini iki defa kullanmayınız, yani iki farklı özelliğin karşısına aynı rakamı yazmayınız. Yaptığım işte sürekli gelişmek için gerekli eğitim imkanlarına sahip olmak. ☐ İş güvencesine sahip olmak. ☐ Yaptığım iş için üstlerim tarafından takdir edilmek. ☐ Yaptığım işe göre hak ettiğim ücreti almak. ☐ Terfi etmek ve organizasyon içinde ilerlemek ☐ İyi çalışma koşullarına sahip olmak (iş saatleri, fiziki koşullar gibi faktörler) ☐ Yapmaktan memnun olduğum bir göreve sahip olmak. ☐ ABC'nin başarısına katkı sağlamak. ☐ Üstlerimden istediğim desteği görebilmek ☐ Kurumdaki kişilerle takım ruhu ile çalışabilmek ☐
4.ABC'de çalışmayı başkalarına ve yakınlarıma da tavsiye ederim. 1. Kesinlikle katılmıyorum ☐ 2. Katılmıyorum ☐ 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum ☐ 4. Katılıyorum ☐ 5. Tamamen katılıyorum ☐	9.Yukarıdaki sorular dışında belirtmek istediklerinizi bu bölüme yazabilirsiniz.
5.ABC'deki kalite iyileştirme çalışmalarının bürokrasiyi artıracaklarını düşünmüyorum. 1. Kesinlikle katılmıyorum ☐ 2. Katılmıyorum ☐ 3. Kararsızım / Ne katılıyorum ne katılmıyorum ☐ 4. Katılıyorum ☐ 5. Tamamen katılıyorum ☐	

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- Açıkalın,Aytaç. **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**. İkinci Basım. Ankara: Pegem A Yayınları ,2000.
- Armstrong,Michael. **Performance Management**, London: Kogan Page Limited,1994.
- Ataay,İsmail Durak. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
- Barutçugil,İsmet. **Performans Yönetimi**. İkinci Basım. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Bingöl,Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Altıncı Basım. İstanbul: Arıkan Basım, 2006.
- Can,Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı. **Personel Yönetimi**. Üçüncü Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998
- Canman,Doğan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınları, 2000.
- Daft,Richard L. **Management**. 5 th Edition, Orlando: Dryden Press, 1999.
- Dubois, David D.,William J.Rothwell. **Competency-based Human Resource Management**. California: Davies-Black Publishing,2004.
- Enz-Fitz,Jac, Jack J.Phillips. **İnsan Kaynaklarında Yepyeni bir Vizyon**. Çev.Pınar Alp Dinç, İstanbul: Management Centre Türkiye Yayınları,2001.
- Erdoğan,İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları,1999.
- Eren,Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Der Yayınları,1997.
- Erol,Vedat, İlhan Gülertan, Özcan Kabakçıoğlu. **İş ve Yaşama Dair İpuçları**. İstanbul: Vision Europe Yayınları,2005.
- Ersen,Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**. İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1997.
- Fındıkçı,İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**,İstanbul : Alfa Yayınları,1999.

- Foot,Margeret, Caroline Hook. **Introducing HRM**. Singapore: Longman Singapore Publishers, 1996.
- French, Wendell L. **Human Resources Management**. 3.Edition. Boston: Houghton Mifflin Company, 1994.
- Kırım,Arman. **Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An**. İkinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux. **Human Resource Management**. 8th Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Newstrom, John W., Keith Davis. **Organizational Behavior**. 10th Edition. New York: Mc GrawHill, 2001.
- Palmer,Margaret.**Performans Değerlendirmeleri**. İstanbul: Rota Yayınları,1993.
- R.S.Kaplan , D.P.Norton, **Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, çev. Serra Egeli, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s.9.
- Sabuncuoğlu,Zeyyat.İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.
- Spencer,L.M.,S.M. Spencer. **Competence at Work**. New York: Wiley,1993.
- Uyargil,Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.
- Uyargil, Cavide. “ Performans Değerlendirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1998.
- Werther,William B., Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**. New York: McGraw-Hill Co., 1993.
- Woods,R.H. **Human Resources Management**. USA: Educational Institute, American Hotel and Motel Association, 1997.
- Yoder.D. **Personnel Management and Industrial Relations**.4 th Ed., New Jersey,Prentice –Hall,Inc.,1956.

Sürelî Yayınlar:

- Akgül, Başak Ataman. “İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı 24: 73-82, Kasım 2004
- Athey, Timothy R., Michael S. Orth. “Emerging Competency Methods For The Future”, **Human Resource Mangement**. Vol:38, No 3: 215-226, Fall 1999
- Aycan, Zeynep, Rabindra N. Kanungo. “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Uygulamaları Üzerine Etkileri”, **Türkiye’de Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları** içinde, Zeynep Aycan (Ed.), 24-53, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000.
- Bakan, İsmail, Hakan Kelleroğlu. “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi**. C. 10, Sayı 12: 75-97, 2003.
- Bennour, Meziane, Didier Crestani. “Using Cmpetencies In Performance Estimation: From The Activity To The Process”, **Computers In Industry**. Vol:58, 151-163, 2007
- Biçer, Gülkibar, Şerafettin Düztepe. “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, **Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi**. C.1, Sayı 2: 13-20, 2003.
- Byham, C. William. “Developing Dimension/Competency-Based Human Resource Systems”, **Development Dimensions International**. 29, 2006.
- R.L Cardy ve G.H Dobbins: Performans **Appraisal: Alternative Perspectives**. South Western Publishing, Cincinnati, OH; 1194. İİBF, 233-234 1985
- Cardy, Robert L., T.T. Selvarajan. “Competencies. Alternative Frameworks for Competitive Advantage”, **Business Horizons**, 235-245, 2006.
- Coşkun, Ali. “Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**. Yıl:8, Sayı 1: 127-153, Mart 2006.
- Deadrick, Diana L., Donald G. Gardner. “Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles”, **Journal of Quality Management**. Vol.4, No 2: 225, 1999.
- Dufort, Roux Christophe, Emmanuel Metais. “Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning”, **Technological Forecasting and Social Change**, 113-127, 1999.
- Edwards, Mark R., Ann J. Ewen. “360 Derece Performans Yönetimi”, **Human Resources Dergisi**. C.5, Sayı 5, Eylül 2000

- Helvacı,Akif. “Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. C.35, Sayı 1-2: 155-169, 2002
- Kılınç,Tanıl,Erden Akkavuk. “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, **Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi** , Sayı 2: 103-120, 2001
- Garavan,Thomas N.,David McGuire. “Competencies and workplace learning:some reflections on the rhetoric and the reality”, **Journal of Workplace Learning**. Vol:13, No 4: 144-163, 1999
- Greengard,Samuel. “Competency management delivers spectacular corporate gains”, **Workforce**. Vol:128, No 3: 104-106,1999.
- Intagliata,Jim, Dave Ulrich, Norm Smallwood. “Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results”, **Human Resource Planning**. Vol:23, No 4: 12-23, 2000.
- Joiner, Dennis A. “Assessment Centers:What’s new?”, **Public Personnel Management**. 31(2) : 179-185, 2002.
- Kochanski,Jim. “Six companies share their insights: the challenges in applying competencies”, **Compensation and Benefits Review**. Vol:29, No 2: 64-75, 1997
- Marelli,F.Anne, Janis Tondora, Michael A.Hoge. “ Strategies for developing competency models”, **Administration and Policy in Mental Health**. 32: 5-6,2005.
- Martone,David. “A guide to developing a competency –based performance management system”, **Employment Relations Today**. 23-32, Autumnn 2003.
- Ölçer Ferit,Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sisteminin(Balanced Scarecard) Tasarımı ve Uygulanması,**Amme İdaresi Dergisi**,Cilt 38,Sayı 2,s.89,Haziran 2005,
- Özçelik,Gaye,Murat Ferman.”Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contrubutions in a Turkish Cultural Contexts”,**Human Resources Development Review**.Vol:5, No 1:72-91,March 2006
- Özdemir,Erkan. “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**.C.4, Sayı 2:1-4,2002.
- Pakdil,Fatma. “Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. C.6, Sayı 3:173,2004.

- Sanchez,Ron. "Understanding Competence –based Management Identifiying and Managing Five Modes of Competence", **Journal of Business Research**.Vol.57,518-532, 2004.
- Shipman, Jeffery S. "The practice of competency modeling", **Personnel Psychology**.Vol:53,703-740,2000.
- Spychalski, Annette C.,Miguel A.Quinones Barbara B.Gaugler, Katja Pohley. "A survey of assessment center practices in organizations in the United States", **Personnel Psychology**. 50,71-90, 1997.
- Warech, Michael A. "Competency –Based Structured Interviewing", **Cornell Hotel and Restaurant Adminitration Quarterly**. Vol.43, No 1:70-77, February 2002

Diğer Yayınlar:

Örnek, Ali Şahin. “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek giden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 2, Sayı 3.İzmir,2000. <http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>, (Erişim tarihi:11 Kasım 2006)

Weiler, Nicholas W, Stephen C.Schoonover. “Critical Success Behaviors”, (Çevrimiçi) <http://www.yoursoulatawork.com/competencies>, 6 Mart 2007

Cavide Uyargil, “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Türkiye Bankalar Birliği Seminer Notları**, 15-16 Nisan 2004, s.7.