

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÜRETİM İŞLETMELERİNDE PERFORMANS
YÖNETİMİNE İÇ DENETİMİN KATKISI VE BİR
UYGULAMA

Meltem GÜNER

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE ve DENETİM PROGRAMI

DANIŞMAN
Prof. Dr. Davut PEHLİVANLI

İstanbul, Ocak 2022

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÜRETİM İŞLETMELERİNDE PERFORMANS
YÖNETİMİNE İÇ DENETİMİN KATKISI VE BİR
UYGULAMA

Meltem GÜNER
(172008133)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE ve DENETİM PROGRAMI

DANIŞMAN
Prof. Dr. Davut PEHLİVANLI

İstanbul, Ocak 2022

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÜRETİM İŞLETMELERİNDE PERFORMANS
YÖNETİMİNE İÇ DENETİMİN KATKISI VE BİR
UYGULAMA

Meltem GÜNER
(172008133)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE ve DENETİM PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 11.01.2022

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Davut PEHLİVANLI
(İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ)

Diğer Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Fatma PAMUKÇU
(MARMARA ÜNİVERSİTESİ)

Doç. Dr. Hüseyin MERT
(İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ)

İstanbul, Ocak 2022

ÖNSÖZ

Çalışmamda yardımlarını esirgemeyen, saygı duyduğum danışmanım Prof. Dr. Davut PEHLİVANLI hocama teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

	SAYFA NO
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
BÖLÜM 2. PERFORMANSIN TANIMI.....	3
2.1.PERFORMANS KAVRAMI.....	3
2.2. PERFORMANSIN ÖZELLİKLERİ.....	3
BÖLÜM 3.PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ.....	6
3.1. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN UNSURLARI.....	8
3.2. YETKİNLİKLERE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	8
3.2.1. İşletmede Sürdürülen İşler İçin Yetkinliklerin Belirlenmesi.....	9
3.2.2. Yetkinlik Geliştirmede Kullanılan Modeller.....	10
3.3. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN AMAÇLARI.....	11

3.4.PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ KULLANIM ALANLARI.....	12
3.5. PERFORMANS YÖNETİMİ AŞAMALARI.....	12
3.6. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN YARARLARI.....	23
3.7. PERFORMANS YÖNETİMİNDE ANA STRATEJİLER.....	25
BÖLÜM 4. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	27
4.1. PERFORMANSIN PLANLANMASI.....	27
4.1.1.İş Analizi.....	29
4.1.2.Hedef Belirleme.....	30
4.1.3.Yetkinliklerin Belirlenmesi.....	31
4.2. PERFORMANS PLANLAMASI YAPARKEN DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR.....	33
4.3. YÖNLENDİRME.....	35
4.4.PERFORMANSIN DEĞERLENDİRMESİ.....	36
4.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN AMAÇLARI.....	39
4.5.1. İşletmenin Yönetimsel Amaçları.....	40
4.5.2. Uzun Vadeli Gelişim Amaçları.....	40
4.5.3.İşletme Çalışanları Yönünden Performans Değerlendirmesinin Amaçları.....	40
4.5.4. İşletme Yönünden Performans Değerlendirmenin Genel Amaçları.....	40
4.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YARARLARI.....	41
4.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME AŞAMALARI.....	41

4.7.1. Performans Ölçümünde Kullanılacak Kriter ve Standartların Belirlenmesi.....	42
4.7.1.1. Performans Kriterleri.....	43
4.7.1.2. Performans Standartları.....	44
4.7.2. Performansı Değerlendirecek Değerlendiricinin Seçimi.....	45
4.7.2.1. Değerlendirmenin İlk Üst (Yönetici) Tarafından Yapılması.....	45
4.7.2.2. Değerlendirmenin Çalışanın Kendisi Tarafından Yapılması.....	46
4.7.2.3. Değerlendirmenin Eşitler Tarafından Yapılması...	46
4.7.2.4. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması.....	46
4.7.2.5. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması...	47
4.7.2.6. E-Performans Değerlendirme.....	48
4.7.2.7. 360° Performans Değerlendirme ve Geri Bildirimi.....	48
4.7.3. Performans Değerlendirme Zamanının Belirlenmesi.....	50
4.7.4. Performans Değerlendirme Görüşmeleri.....	50
4.7.5. Geribildirim.....	51
4.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	52
4.8.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	52
4.8.2. Ortak Performans Kriter Ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	53
4.8.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	55
4.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE MUHTEMEL HATALAR.....	56
4.9.1. Hale Etkisi.....	57
4.9.2. Değerlendirme Standartları Sorunları.....	58

4.9.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	58
4.9.4. Olumluluk ya da Olumsuzluk Hataları.....	58
4.9.5. Pozisyondan Etkilenme.....	58
4.9.6. Kontrast Hataları.....	58
4.9.7. Kişisel Tercihler ve Önyargılardan Doğan Hatalar.....	59
BÖLÜM 5. İÇ DENETİM VE PERFORMANS YÖNETİMİNE	
KATKISI.....	60
5.1. İÇ DENETİMİN TANIMI.....	61
5.2. İÇ DENETİMİN UNSURLARI.....	63
5.3. İÇ DENETİMİN TÜRLERİ.....	64
5.4. İÇ DENETİMİN AMACI.....	65
5.5. İÇ DENETİMİN FAYDALARI.....	66
5.6. İÇ DENETİM İHTİYACINI OLUŞTURAN	
FAKTÖRLER.....	67
5.7. İÇ DENETİM SÜRECİ.....	67
5.7.1. İç Denetimin Planlanması.....	68
5.7.2. İç Denetimin Yürütülmesi.....	71
5.7.2.1. Görev Planının Hazırlanması.....	71
5.7.2.2. Denetim Testlerinin Uygulanması.....	72
5.7.2.3. Denetim Programları ve Denetim Araçları.....	73
5.7.2.4. Denetim Bulgularının Oluşturulması ve Öneriler...74	
5.7.2.5. Denetim Kanıtı ve Analitik İnceleme Prosedürleri.74	
5.7.3. İç Denetimin Raporlanması.....	75
5.7.4. İç Denetim Sonuçlarının İzlenmesi.....	77
5.8. ÜRETİM İŞLETMELERİNDE PERFORMANS	
YÖNETİMİNE İÇ DENETİMİN KATKISI.....	78

BÖLÜM 6. ABC ÜRETİM İŞLETMESİ PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE İÇ DENETİM UYGULAMALARI.....	81
6.1.ABC ÜRETİM İŞLETMESİ TANITIMI.....	81
6.2. ABC ÜRETİM İŞLETMESİ VİZYONU, SLOGANI, MİSYON ve DEĞERLERİ.....	81
6.3. ABC ÜRETİM İŞLETMESİ STRATEJİSİ VE EYLEM PLANLARI.....	82
6.4. ABC ÜRETİM İŞLETMESİ PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ.....	83
6.5. ABC İŞLETMESİ TARAFINDAN BELİRLENEN PERFORMANSA YÖNELİK YETKİNLİKLER.....	85
6.6. ABC İŞLETMESİ PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMA DÖNEMLERİ.....	85
6.7. ABC İŞLETMESİ PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ.....	85
6.8. ABC İŞLETMESİ PERFORMANS DÜZEYLERİ.....	89
6.9. ABC İŞLETMESİ PERFORMANS YÖNETİMİ SÜREÇLERİNE YÖNELİK İÇ DENETİM METODOLOJİSİ.....	91
6.10. ABC ÜRETİM İŞLETMESİNİN PERFORMANS YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE ÜRETİM DEPARTMANLARINDA ÇALIŞAN PERSONEL İÇİN BELİRLENEN YETKİNLİKLERİNİN DENETİMİ.....	92
6.10.1. Ön Çalışma Evresi.....	92
6.10.2. Açılış Toplantısı.....	94
6.10.3. Risk Değerlendirmesi.....	95

6.10.4. Denetim Testlerinin Uygulanması.....	102
6.10.5. Bulguların Oluşturulması.....	108
6.10.6. Bulguların Paylaşılması ve Kapanış Toplantısı.....	112
BÖLÜM 7. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	113
KAYNAKLAR.....	115



ÖZET

Değerlendirme, işletmelerde çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesi için kullanılan süreçlerden biridir. Değerlendirmenin süreç şeklinde uygulanması ve çalışanların bu sürece dahil edilmesi dinamik ve nitelikli sonuçlara ulaşılmasını sağlar. Bu sonuçlar işletmenin yönetim süreci, örgütsel hedeflere ulaşma ve işletmeye rekabet avantajı sağlama noktasında önemlidir.

İşletmelerin başarısında ve hayatta kalabilmeleri noktasında önemli bir yere sahip olan performans değerlendirmesi sürekli artan kullanım alanı ile hayatlarımıza girmiştir. Bugün tüm işletmelerde bulunan insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılan birimlerde işlenen konuların başında performans değerlendirmesi ve performans yönetim sistemi kavramları gelmektedir.

Bireylerin ve ekip performanslarının değerlendirilmesi, performans yönetimi sisteminin teknolojik gelişmelere ayak uydurarak, stratejik ve sistemli bir şekilde insan kaynakları yönetimi ile birlikte işletme tarafından uygulanması başarı ve süreklilik hedefleyen işletmeler için elzemdir.

Bir yönetsel süreç olan iç denetim faaliyetini etkili şekilde gerçekleştiren işletmelere bakıldığında, iç denetimin performans yönetimine sağladığı olumlu etki dikkat çekmektedir. Kontrol süreçlerini değerlendiren, riskleri tespit eden ve öneriler sunarak işletmeye katma değer sağlayan iç denetim faaliyeti performans yönetimi içeriğindeki aksaklıkların giderilmesine katkı sağlar.

ABSTRACT

Evaluation is one of the processes that used to make various organizational decisions in businesses. The implementation of the evaluation in the form of a process and involving the employees in this process ensures dynamic and qualified results. These results are important in the management process of the enterprise, achieving organizational goals and giving the business competitive advantages.

Performance evaluation, which has an important place in the success and survival of enterprises, has entered our lives with its ever increasing usage area. Performance management and performance evaluation system concepts are one of the main issues covered in the so called human resources management units in all companies today.

Evaluation of individuals and team performance, keeping up with the technological developments of the performance management system, strategically and systematically with human resources management is essential for businesses aiming for success and continuity.

When looking at the businesses that carry out internal audit activity effectively, which is a managerial process, the positive effect of internal audit on performance management is noted. The internal audit activity, which evaluates control processes, identifies risks and provides added value to the business by offering suggestions, contributes to the elimination of the deficiencies in the content of performance management.

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 1 : Performans Yönetimi Aşamaları.....	13
Şekil 2 : Performans Yönetim Zinciri.....	15
Şekil 3 : Performans ve Geliştirme Görüşme formu.....	20
Şekil 4 : Performans Yönetimi ve Geliştirme Formu.....	21
Şekil 5 : Performans Yönetimi Sistemi Döngüsü.....	28
Şekil 6 : Performans Değerlendirme Modeli.....	37
Şekil 7 : Performans Değerlendirme Süreci.....	38
Şekil 8 : Performansla İlgili Verilerin Sağladığı Kaynaklar.....	47
Şekil 9 : Denetim Test Matrisi.....	73
Şekil 10: ABC Üretim İşletmesi Performans Yönetimi ile Stratejik Planlama İlişkisi..	84

BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

İşletmeler belirli vizyon ve misyonlarla kurulurlar. Bu kavramlara bağlı kalarak varlıklarını sürdürmek, günümüz hızla değişen koşullarında rekabet edebilmek ve alanlarında gelişebilmek amacıyla yönetim stratejilerini sürekli olarak iyileştirmek durumundadırlar.

İşletmelerin belirlediği hedeflere ulaşabilmesi, amaçlarını gerçekleştirebilmesi, çalışanlarının görev ve sorumluluklarının bilincinde olmasına ve motivasyonlarına bağlıdır. İşletmelerdeki süreklilik arz eden başarı, işletmenin tüm kademelerinde bulunan iş görenlerin olumlu yönde performans göstermelerine ve bu performanslarının değerlendirilmesine bağlıdır. İşletmeler bu amaçla çeşitli formal, informal, sistematik ve sistematik olmayan yöntemler ile örgütsel ve bireysel performans planlayarak, değerlendirerek, geliştirerek başarı sağlamayı hedeflerler. Uygulanan bu dinamik, stratejik ve süreklilik arz eden sistem performans yönetim sistemi olarak adlandırılmıştır.

İşletmeler faaliyetlerinin devamlılığı, başarılarının sürdürülebilir olması, misyonu çerçevesindeki hedeflerinin gerçekleştirilebilir olması için kurumsal yönetim anlayışını benimseyerek stratejik ve sistemli bir şekilde hayatlarına devam ederler. Performans yönetimi ve diğer yönetsel süreçlerin iyileştirildiği, hedeflerin gerçekleştirildiği konusunda güvence sağlamak için yararlanılan bir denetim mekanizması olmalıdır. İç denetim, işletme içinde oluşturulan tüm kontrollerin etkinliğini ölçer ve değerlendirir. Bu değerlendirme ile işletmelerin riskleri ve fırsatları görmeleri ve bunlara öneri geliştirerek işletmelerin gelişmelerini sağlamayı hedeflemektedir. İç denetim kurumsal imajın oluşmasında işletmeye katkı sağlar.

Çalışmanın hedefi, üretim işletmelerinde işletmeye katma değer sağlamak amacıyla uygulanan performans yönetimi sisteminin ve performans yönetimi sistemine katkı sağlayacak olan iç denetim faaliyetlerinin değerlendirilmesidir.

Birinci bölümde çalışmanın konusu üzerine genel bir giriş yapılarak çalışmanın hedefi açıklanmıştır.

İkinci bölümde performans kavramı açıklanmıştır. Performans kavramı, performansın özellikleri, performans etkileyen faktörler ile birlikte performansın unsurları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde performans yönetimi sisteminin ne olduğu, amaçları, işletmelere sağladığı yararlar, performans yönetimi sisteminin aşamaları, performans yönetimi sisteminde izlenen yol haritası, uygulanabilir performans yönetimi sistemi modelleri, performans yönetim sistemi stratejileri, performans görüşmeleri, görüşmelerin içerikleri, görüşmeler süresince oluşturulan formlar da dahil olmak üzere performans yönetimi sistemi detaylıca anlatılmıştır.

Dördüncü bölüm performans değerlendirilmesinin anlatıldığı bölümdür. Planlama, yönlendirme ve değerlendirme aşamalarından oluşan faaliyet tüm aşamalarıyla değerlendirilmiştir. Uygulama yöntemleri anlatılmıştır. İşletmelerin performans değerlendirmelerindeki amaçları ve işletmeye sağladığı faydalar üzerinde durulmuştur. Performans değerlendirmelerinin dayandığı kriter ve standartlardan bahsedilmiştir.

Beşinci bölüm iç denetim faaliyetinin ve performans yönetimine katkısının anlatıldığı bölümdür. İç denetim faaliyetinin planlanması, yürütülmesi, raporlanması, sonuçlarının izlenmesi gibi aşamalarının anlatıldığı bölümdür. İç denetim faaliyetinin gerekliliği iç denetiminin uygulanma amaçlarına ve işletme için yararlarına değinilerek açıklanmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerinden olan performans yönetimi ve iç denetim faaliyetlerinin birbirlerini olumlu anlamda ne şekilde etkilediği anlatılmıştır.

Altıncı bölüm ABC üretim işletmesinin performans yönetimi sistemini ve iç denetim faaliyetlerinin anlatıldığı bölümdür.

Yedinci bölüm çalışmanın son bölümü olup çalışmaya ilişkin sonuç ve önerilerin aktarıldığı kısımdır.

BÖLÜM 2. PERFORMANSIN TANIMI

2.1.PERFORMANS KAVRAMI

İşletme hedeflerinin katlanan başarılarla gerçekleşmesi adına performansı ölçmek, yönetmek, bu amaçla sistemsel ve sistemler arası bağlantılı çalışmak isteniyorsa önce performans kelimesinin ne demek olduğunu anlamak gereklidir. Türk Dil Kurumu sözlüklerinde Fransızca kökenli olan performans kelimesi başarımlık olarak tanımlanmaktadır. (<https://www.tdk.gov.tr/>). Performans; bir işi, verilen görevi başarıyla sonuçlandırmak ya da uygulamaktır. Performans, planlanmış hedeflere ulaşım seviyesinin ölçümüdür (Özer, 2015:156). Her bir işletme özelinde performans kelimesi değişkenlik gösteren ölçüm şekilleri, göstergeleri ve özellikleri ile farklılık göstermekle beraber, bütünde işletmelerin planlanan hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiğinin sonucunu ortaya koyan unsurdur. Ulaşılan sonuç nitel, nicel, mutlak ya da nispi olabilirken; değerlendirmeye esas alınan ölçünün anlaşılabilir, anlatılabilir, somut ve objektif olması gerekir. Motivasyon, destekleme, gelişim ve devamlılık performansın ihtiyaçlarındandır. Performansı etkileyen faktörler vardır. Bunlar (Öztürk, 2008:17);

- Kişisel faktörler; bireysel beceri, sorumluluk.
- Liderlik faktörü; takım liderinin desteği.
- Takım faktörü; ekip arkadaşlarının desteği.
- Sistem faktörü; iş sistemleri.
- Çevre faktörü; çevresel baskı ve değişim.

2.2. PERFORMANSIN ÖZELLİKLERİ

Her işletme çeşitli hedefler üzerine kurulur. İşletme yönetiminin görevi, bu hedefleri doğru strateji ve planlamalarla başarılı bir şekilde gerçekleştirmektir. İşletme yönetimi hedeflerine uygun performans anlayışları geliştirerek, uygulayarak ve değerlendirerek başarılı olmaya çalışır. İşletmelerin vizyon ve misyonuna bağlı olarak performans kavramı çeşitli unsurların bir araya gelmesiyle şekillenir. Zaman içerisinde en düşük

maliyette en yüksek üretim ve kârı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışının günümüz rekabetçi şartlarıyla yerini müşteri memnuniyeti, kalite, yenilik, güncel değişimlere adapte olarak üretim yapmak gibi amaçlara bıraktığı göz önünde bulundurulursa, performans anlayışını oluşturan unsurların yıllar itibariyle değişiklik gösterdiği ortadadır.

Performans anlayışında belirleyici en temel unsur kaynaklardır. Kaynakların kıtlığı ile beraber artan talep ortamı söz konusu ise işletmeler, performans hususunda tutumluluk ve verimliliği ele alırken, kaynaklara ulaşım kolaylığı sağlanan durumlarda ise etkinlik ve kalite ön plandadır.

Öte yandan sunulan mal ve hizmet çeşitliliğine göre performans unsurları değişiklik gösterebilmektedir. Bazı mal ya da hizmetlerde kalite ön planda olurken bazılarında miktar önemlidir.

Artan rekabet ile birlikte işletmeler koşullara uyum adına çalışanlarının performansını artırmanın başarılı sonuçlara ulaştıracağını öngörerek, işletmenin amaçlarıyla çalışanların yetkinliklerini uyumlama yoluna giderek çeşitli sistemler kurmuşlardır. Çalışan için öteden beri gelen kazanılmış yeteneklerinin yanında eğitim ve deneyim ile geliştirilmiş yetenekler kişilerin bireysel performansını artırırken içinde bulunan işletmenin hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır. Böylece performans anlayışında çalışanların işletme hedeflerine uygun olarak yetkinliklerinin gelişimi de bir unsur olmuştur. Bu doğrultuda işletmeler, önceden belirledikleri standartlara uygun olarak işleyişlerini ve çalışanlarının başarısını, işletmenin hedeflerine uyum gösterebilme kabiliyetlerini ölçmek amacıyla performans yönetimine başvururlar.

Tüm bu değişen unsurların yanında her zaman ele alınması gereken, değişim göstermeyen unsurlarda vardır: ekonomiklik(tutumluluk), verimlilik, etkinlik.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kârlılık ve dolayısıyla tutumluluk unsurlarının oluşturulması ve değerlendirilmesi öncelikli önem arz etmektedir. Kâr amacı gütmeyen, sosyal amaçlı kurulan organizasyonların dışında kalan tüm kuruluşların hedefi kârlarını maximize etmektir. Zaman içerisinde değişmeyen, en eski performans unsuru ekonomikliktir. Kâr sadece ilgili işletmeyi değil, toplumu da ilgilendiren olumlu sonuçlar doğuracağından işletmeler kârlılıklarını gerçekleştirme

sorumluluğundadırlar. Ekonomiklik diğer adıyla tutumluluk, üretim sonucu oluşan ürünlerden elde edilen gelir ile bu üretim için gerekli olan girdi kaynakları arasındaki orandır. Üretime konu olan girdilerin mümkün olan en düşük maliyetlerle elde edilmesi ekonomikliğin sağlanması açısından gereklidir. Ancak geniş perspektifte üretim için katlanılan tüm maliyetlerin tutumluluk analizinde ele alınması gerekir.

Verimlilik, üretim sonucu oluşan ürün miktarının, üretim için gerekli girdi miktarına oranıdır. Üretilen ürün miktarı ile üretim için harcanan girdi miktarı arasındaki fiziksel ilişkiyi gösterir. İşletmenin sabit girdilerle en yüksek üretim miktarına ulaşması ya da belirlenmiş üretim miktarına en düşük girdilerle ulaşılabilmesi olarak açıklanabilir. Bunu gerçekleştirirken çeşitli yöntemler uygulanır; üretime dahil olan çalışanların birim zamanda daha fazla iş yapabilmeleri için eğitilmesi, üretim yapılan alanın iyileştirilmesi, üretim akışlarının düzenlenmesi ile zaman kaybının azaltılması, çalışanların motivasyonlarını artırıcı uygulamalara geçilmesi, üretim için gerekli donanımın gelişen teknolojiye uyumunun sağlanması ve çalışanların bu noktada eğitilmesi ile verimlilik artışı sağlanabilir. Özetle verimlilik, üretim yaparken mevcut kaynaklardan yararlanabilme kabiliyetini ölçer.

Etkinlik, kaynağın ya da faaliyetin planlanan ve gerçekleşen performansı arasındaki ilişkiyi gösterir. İşletmenin amaçlarına ulaşma yolculuğunda seçtiği politika ve izlediği yöntemlerin başarısıdır. Üretimde kullanılan her bir kaynak için etkinlik ölçümü yapılabilir. Bu noktada işletme yönetiminin tercihleri önemlidir.

BÖLÜM 3.PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

Performans yönetimi, iş hedeflerini gerçekleştirmek üzere çalışanların bilgi ve yeteneklerinin stratejiler kullanılarak geliştirilmesini, yetkinliklerinin artmasını amaç edinen ve uzun vadeli hedeflerin işletme misyonuna uyumlu yönetim planları ve uygulamalarıyla yürütüldüğü sistemler bütünüdür. Öncelikli olarak başarı tanımlamasının yapıldığı ardından paylaşım, yönlendirim ve gelişimin yaşandığı uzun ve kısa vadeli hedeflerin hayata geçirildiği bir süreçtir. Çalışanların yetkinlik ve sorumluluklarıyla, anlamlandırılabilir, açık ve başarılabilir hedefler üzerine kurulan takımların, başarıya dair destek ve motivasyonla bireysel ve işletme hedeflerini gerçekleştirdiği sistemli çalışmalar bütünüdür. Performans yönetim sistemi işletme hedeflerini başarıyla hayata geçirebilmek için birey ve takımların performansının sürekli gelişimine, strateji odaklı planlama yapılmasına ve verimli şekilde sürdürülmesine, işin ilerleyişi esnasında diğer yönetim sistemleri ile arasında etkin bağlantı kurmaya odaklanan sistemdir. Performans yönetim sistemi, işletme çalışanlarının gelişimine ve yetkinliklerinin artırılmasına yönelik çalışmalarını işletme hedefleri doğrultusuna uygun şekillendirmektedir. Aynı hedefler üzerine anlaşılan işletme ve çalışanları, performans yönetim sistemi kuramı başlıkları altında işletme yönetimi tarafından sürdürülebilir, etkin ve verimli stratejilerle belirlenen hedefleri, motive olan ve desteklenen işletme çalışanları ile gerçekleştirerek günümüz rekabetçi piyasa standartlarında başarılı olurlar. Performans yönetim sistemi, çalışanlarının kariyer geliştirme adına belirledikleri amaçları ile işletmenin hedeflerinin örtüştüğü, bireysel ve organizasyonel anlamda takım çalışması olarak adlandıran bir gelişim sürecidir.

Performans yönetimi, performans ölçme ve değerlendirme, çalışanın eğitim yönetimi, kariyer planlama, iş geliştirme süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. Başarılı bir performans yönetiminden söz edebilmek için aşağıdaki hususlara dikkat etmek gerekir;

- İş süreçlerinin verimli gerçekleşmesi; başarılı sonuçlar elde etmek adına bireylerin ve takımların yetkinlikleri, bilgi ve becerileri doğru analiz edilip sürece en etkin şekilde katılımı sağlanmalıdır.

- En önemli adım olan planlama aşamasında hedeflerin beklentileri karşılayacak şekilde oluşturulması gerekir.
- Ulaşılmak istenen hedefte izlenecek yol ve sonuçlarının takım çalışmasındaki çalışanlara açık ve anlaşılır şekilde anlatılması gereklidir. Bu sayede kendinden emin ve motive bir ekiple başarılı sonuçları elde etmek daha kolay olacaktır.
- Planlanan hedeflerin gerçekleşme durumunun en doğru şekilde ölçülmesi ve sonuçların anlaşılabilir olması gerekir. Gerçekleşen her bir hedefin kıyaslanması, başarının ölçülmesi gerekir.
- Başarının devamlılığı ve gelişimden söz edebilmek adına sürdürülebilir eğitim ve öğrenme anlayışının kurum kültüründe yerleşmiş olması ve bunun uygulanabilir olması çok önemlidir.
- Yöneticiler ve ekipleri aralarında süreklilikle ilerleyen paylaşım ve iletişim şekli, iş süreçlerinin akıcı ve başarılı ilerlemesini sağlayacaktır. Sistem, çalışanlar ve yöneticiler, işletme içinde bir işi yapan ve o işin sonucundan etkilenenler arasında çift taraflı bir iletişim kurarak ilerlemelidir.
- Bireye ve işe saygı, dürüstlük, şeffaflık gibi etik kurallara uyum tüm süreçlerde olduğu gibi performans yönetiminde de dikkate alınması gereken hususlardandır.

Performans hedeflerinin içeriği çok yönlü olabilir. Öncelikli hedef işletmenin iş önceliklerini ve ulaşılması istenen sonucu oluştururken, işletme çalışanlarının kişisel gelişimi de hedefler arasına alınmalıdır. Çalışanların kişisel gelişimi, kariyerlerinde yetkinliklerinin artmasını sağlarken, işletme vizyonu doğrultusunda oluşturacakları yeni kişisel hedefler işletmeyi, projelerini ve başarılarını yükseltecektir. Çalışanlarının yetkinliklerinin artmasını istedikleri alanları hedefleri doğrultusunda belirleyen işletme, gelişmesini istediği alanları performans yönetimi ile sistemli bir şekilde kontrol ederek ve değerlendirerek başarıya ulaşır. Bunu gerçekleştirirken çalışanların motivasyonu oldukça önemlidir. Planlanan stratejinin gerçekleştirilerek işletmenin etkinliğinin artırılması sürecine çalışanların kendi hırs ve arzularının katılması isteniyorsa etkili bir motivasyon en önemli araçtır. İşletmenin çalışanından yetkinlik kazanıp geliştirmesini beklediği kariyer hedefleri ile çalışanın hedefleri uyuşmalıdır. Bu noktada işletme yönetimi, çalışanların beklentilerini iyi analiz edip, sorunları düzeltme, sorunlara çözüm

arama yoluna gitmelidir. Beklentisi karşılanan, kariyer gelişim hedefi işletme hedefleriyle aynı doğrultuda olan çalışan, motivasyonu yüksek, hedef gerçekleştirmeye gönüllü, iş tatmini gerçekleşmiş olarak yüksek performans gösterecektir.

3.1. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN UNSURLARI

Performans yönetimi sisteminin başarısından bahsedebilmek için insan kaynakları yönetimi başta olmak üzere işletmenin diğer sistemleri ile uyum içinde aşağıda belirtilen temel unsurların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

- İşletme çalışanı ve yöneticisi arasında, hedef belirleme görüşmeleri ile işletme hedeflerine uygun olarak bireysel performansın planlanması,
- Çalışanların bireysel performansını değerlendirebilmek adına performans değerlendirme ölçütlerinin seçimi,
- Performans değerlendirme formları yardımıyla performansın gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi,
- Çalışan ile yöneticisi arasında geri bildirim adı altında performans değerlendirme görüşmelerinin yapılması,
- Yöneticinin performansın geliştirilmesi adına çalışana koçluk yapması,
- Ücret, terfi, eğitim, yetkinliklerin gelişimi konusunda performans değerlendirme sonuçlarının belirleyici olması.

3.2. YETKİNLİKLERE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Yetkinlik; bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanında ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve organizasyona sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan, gözlemlenebilir performans boyutlarıdır (Athey ve Orth, 1999:215-216).

Yetkinlikler performans tanımlamasında ve geliştirilmesine kullanılır. İşletme içinde beklentinin ne olduğunu herkese anlatan ortak bir dildir. Performans değerlendirme kriterlerinin seçimi gibi birçok konuyu kabul edilebilir hale getirir.

Yetkinlikler çalışanlar ve yöneticiler tarafından geliştirilebilir. İşletme yönetimi açık bir biçimde beklediği yetkinlikleri ortaya koyarsa istenilen gelişim düzeyine ulaşılacaktır.

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimini geleneksel insan kaynakları yönetiminden ayıran unsurlardan ilki yetkinlik tanımlamasında da yer alan üstün performanstır. Geleneksel insan kaynakları yönetimi çalışanda iş gereklilikleri için "işin gerektirdiği" bilgi, beceri ve yeteneği ararken yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi iş gereklilikleri için "üstün performansla yol açan" bilgi, beceri ve yetenekten bahseder. Kurum kültürünü dikkate alarak yetkinlik belirlemek, işletme stratejilerini gerçekleştirmek adına çalışanlara açık ve anlaşılır olmak, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimini geleneksel insan kaynakları yönetiminden ayıran özellikleridir.

Çalışan seçimi, oryantasyon süreci, çalışanların eğitim ve gelişimi, çalışanların kariyer yönetimi, performans yönetimi, ücret sistemleri, işe giriş işten ayrılış süreçleri vb. konularda yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminden faydalanılabilir. Yetkinlikler belirlenerek, gelişimleri için uygun metot ve yöntemler uygulanarak zamanla kurulan ve gelişen sistem gün geçtikçe çalışanlar ve yöneticiler tarafından kabul görecektir. Çalışanlar ve yöneticiler iş süreçlerinin işleyişinde yetkinliklerin temel taşlar olduğunu bilerek bundan yararlanma yönünde adımlar atacaklardır.

3.2.1. İşletmede Sürdürülen İşler İçin Yetkinliklerin Belirlenmesi

İşletmelerin insan kaynakları departmanları farklı işlerin gerekliliklerini tanımlar, çalışanlar ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmanın yapılabilmesi için işlerin analiz edilmesi, işi yapabilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekleri tanımlarlar. Tanımlanan yetkinlikler işe alma, performans değerlendirme, kariyer planlaması, ücretlendirme gibi insan kaynakları faaliyetlerinde etkin olarak kullanılır. Yetkinliklerin belirlenmesinde farklı yöntemler de vardır. İnsan kaynakları yönetimi ve ilgili

departman yöneticilerinin ortak çalışmalarıyla nitelikli eleman seçimine ve eğitime gerek duyulan bir iş belirleyerek, ardından bu işe ilişkin veriler toplayarak, bu veriler ışığında o iş için gereken performans davranışları belirlenir. Veri toplama aşamasında iş görenlerle, yöneticilerle, müşterilerle yapılan görüşmeler sayesinde iş süreçleri gözlemlenmiş olacaktır. Bu sayede başarılı iş performansına neden olan yetkinlikler belirlenir. Bu yöntem tek bir iş için geliştirilen yetkinlik modeli olarak anılır. Bu yöntemi işletme içindeki tüm departmanlara uygulamak maliyetli ve zaman alıcı olmasına rağmen avantajlı geri dönüşümleri işletmeye katma değer sağlayacaktır çünkü bu yöntem iş için gerekli spesifik yetkinlikleri ortaya çıkartmaktadır. Daha hızlı sonuç veren yetkinlik belirleme modelleri de vardır. Daha geniş bir alanı kapsayan ortak yetkinliklerin belirlendiği ortak yetkinlikler modeli daha çok çalışanı kapsar, işletmenin vizyon ve misyonuna göre düzenlenir ve düşük maliyetlidir. Spesifik olarak işin gerekliliklerini açık olarak tanımlayamaması iş görenlerden üstün performans alınması noktasında risklidir. Tek bir iş için geliştirilen yetkinlik modeli ve ortak yetkinlikler modelinin eksikliklerini gidermek üzere birden çok işi kapsayan yetkinlikler modeli geliştirilmiştir. Bu yöntemde birden fazla işi kapsayan yetkinlikler birçok iş için kullanılmaktadır. Yetkinlikler temel, orta ve ileri derece yetenekler olarak tanımlanmıştır.

3.2.2. Yetkinlik Geliştirmede Kullanılan Modeller

İşletmeler yetkinlik modellerini oluştururken üç yöntemden faydalanabilirler. Bunlar; araştırmaya dayalı yetkinlik yaklaşımı, stratejiye dayalı yetkinlik yaklaşımı, değerlere dayalı yetkinlik yaklaşımıdır. Araştırmaya dayalı yetkinlik yaklaşımında işletme başarılı ve yüksek performanslı yöneticilerinden bu başarılarında etkili olan kritik durumların örnek olaylarla açıklamalarını ister. Elde edilen veriler üzerinde araştırmalar ve analizler yapılarak başarıya sebep olan faktörler belirlenir. Stratejiye dayalı yetkinlik yaklaşımında işletmenin geleceği ve belirlediği strateji göz önünde bulundurulur. İşletmenin üst yönetimi ile işletmenin gelecekte karşılaşacağı güçlükleri ortadan kaldıracak, geleceği için önemi olduğu öngörülen yetkinlikler üzerine görüşmeler

yapılır. Değerlere dayalı yetkinlik yaklaşımında işletmenin kurum kültürü, değerleri baz alınarak yetkinlikler geliştirilir.

3.3. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN AMAÇLARI

Performans yönetiminin temel hedefi; bireylerin, işletme faaliyetini içeren süreçler için bireysel yetkinliklerini geliştirebilmek adına sorumluluk alma becerisini ve algısını oluşturarak kurum kültürüne katma değer sağlamaktır.

Performans yönetimi, iş süreçlerinde performansı geliştirmeyi ve güçlendirmeyi amaçlar. Kurum kültürüne performans odaklı bakış açısını kazandırarak değişime ve rekabet şartlarına ayak uydurabilmeyi hedefler. Sistemin amacı; performansı adil, sistemli ve ölçülebilir şekilde değerlendirmesi, çalışanların kişisel gelişimine ve başarısına katkı sağlamaktır. İşletme çalışanlarının motivasyonunu sağlamayı ve işletme hedeflerine ulaşmada çalışanların istekli bir şekilde, konsantrasyonlarını yoğunlaştırarak sürece katılmalarını ister. İşletme çalışanlarının iş tatminine ve bireysel yeteneklerinin gelişimine odaklanır. Performans yönetimi sistemi, bireylerin kişisel hedeflerini işletmenin hedefleri doğrultusunda ilerletmesini sağlarken, yapılan işlerin ilerleyişinin izlendiği bir kontrol sistemidir. Takım çalışmalarında performansı artırmaya dikkat eder. İşletme çalışanları ve yöneticiler arasında iletişimi geliştirmek ve şeffaflaştırmak performans yönetimi amaçlarından biridir. Çalışanların kendilerini geliştirmelerini ve yeteneklerini ortaya koyabilmelerini sağlamayı hedefler. İş süreçlerinde sorumluluklarını yazılı olarak belirtilmesini sağlar. Performans beklentilerini oluşturur; bunu yaparken çalışanların bireysel hedefleriyle işletmenin hedeflerini doğru ve ortak noktada buluşturur. Sadece çalışanların değil işletme yöneticilerinin de yöneticilik hususunda, kişisel gelişim ve yönetim alanında kendilerini geliştirmelerini amaçlar.

Amacının hizmet ettiği başarı göz önüne alındığında, performans sistemi işletmeler için yük olarak görülmemeli, sistemi çalıştırabilmek adına tüm prosedürler izlenmelidir. Performans sistemi, hedef belirleme aşamasıyla başlayıp, performans yönetimi ile devam eder ve performans değerlendirme aşamalarıyla tamamlanır.

3.4.PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ KULLANIM ALANLARI

Performans yönetimi sistemi, işletmelerin insan kaynakları yönetiminin çeşitli süreçlerine veri sağlayan ve bu süreçlerin kurulması ve sağlıklı işletilmesi için gereken çalışmaları içerir. Bu nedenle performans yönetimi sisteminin etkinliği işletmelerde varolan insan kaynakları yönetiminin diğer süreçlerinin etkinliği ile de yakından ilişkilidir (Uyargil, 2017:6).

Performans yönetimi sistemi işletmelerin,

- Stratejik planlama,
- Ücret maaş yönetimi,
- Kariyer geliştirme sistemi,
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- İşten ayrılma kararları,
- İnsan kaynaklarında uygulanan yöntemlerin geçerliliğinin belirlenmesi

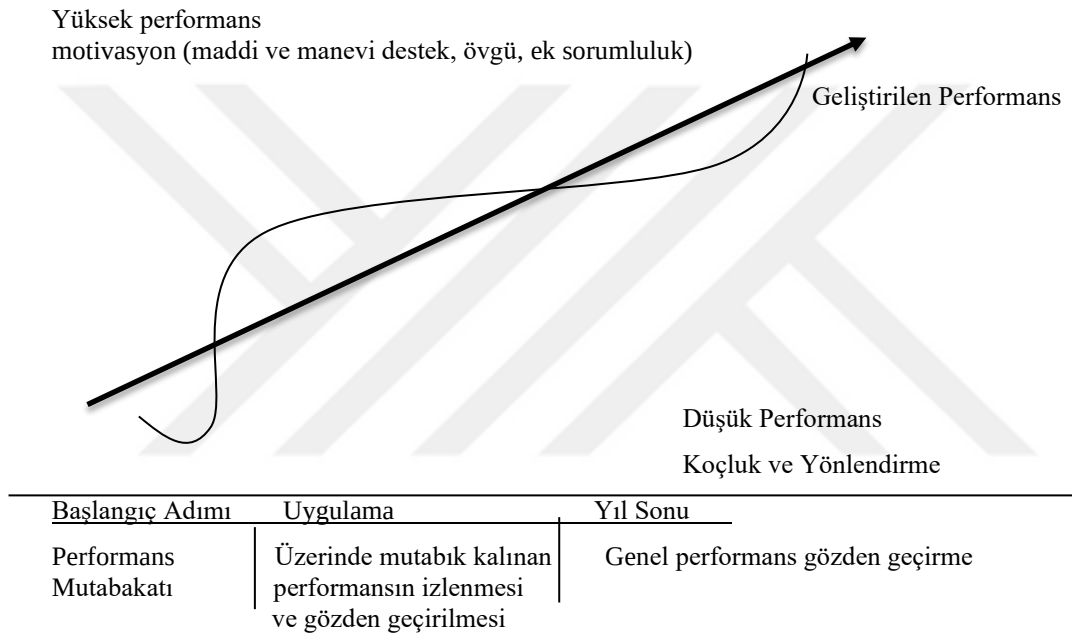
konularında işletmeye yol göstermektedir.

3.5. PERFORMANS YÖNETİMİ AŞAMALARI

Uzun vadeli gelişim hedefleyen yöneticiler, işletme yapısı ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak işletmeye özgü bir performans yönetimi modeli oluşturur. Oluşturulan performans yönetimi sistemini hayata geçirirken başlangıç, uygulama ve sonuç değerlendirme adımlarını izler. Planlanan, izlenen ve karşılaştırılan uygulamalar sistematik gelişmeyi sağlar. Yönetici ekibiyle performans planını paylaşır, uygulama süreci başlar, sürecin sonunda performans değerlendirilir.

Performans sistemi uygulamalarında hedef belirleme süreci çok önemlidir. Performans hedeflerinin belirlenme aşamasında, işletme yönetimi sürecin tüm aşamalarında etkin rol oynar. İşletme hedeflerinin belirlenmesi, kişisel hedeflere dönüştürülmesi, performans odaklarının belirlenmesi, başarı kıstaslarının ortaya konması, ölçme kriterlerinin belirlenmesi, ekip ve çalışanlara iletilmesi gibi konularda işletme yönetimi

ön plandadır (Özer, 2015:164). Bu aşamada işletme yönetimi "Şu anda hangi seviyedeyiz? Mevcuttan daha iyi bir seviyeye ulaşabilir miyiz?, İdeal olarak nerede olmalıyız? vb." sorulara cevaplar arayarak süreci başlatır. Hedefler belirlenirken, bunların etkinliğinin sağlanması performans sisteminin çalışabilmesi için ön koşuldur. Hedeflerin önceliklendirilmesi, mevcut işin performansını etkileyecek önemli ve kilit noktaların da ortaya çıkmasını ve o alanlara odaklanılmasını sağlayacaktır.



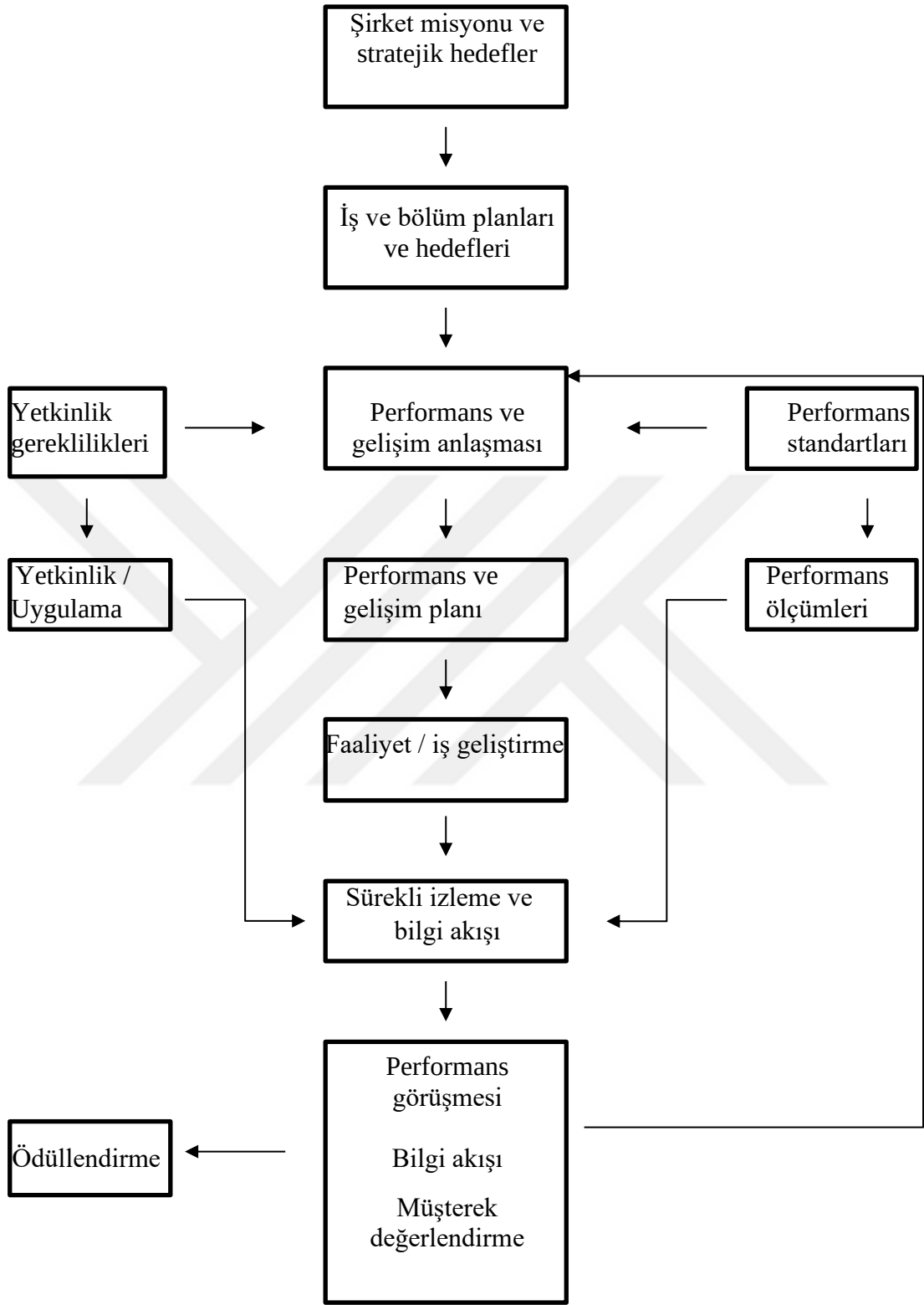
Şekil 1: Performans Yönetimi Aşamaları (Öztürk, 2008:16)

Performans yönetimi bir sonuç olmaktan ziyade birbirini tamamlayan yönetim aşamalarından oluşan bir süreçtir. Bu yönetim aşamaları planlama, uygulama, izleme ve gözden geçirme olarak adlandırılır.

- Planlama; yönetim sürecinin ilk adımı olan planlama aşamasında işin tanımı, beklentiler, hedefler, maliyet, miktar, süreç gibi koşullar, hedefe ulaşmak için yapılması gerekenler önceden belirlenir. Performans beklentilerinin tanımlandığı aşamadır.

- Uygulama; planlama adımı belirlenen öngörü ve hedeflerin gerçekleştirilmesidir. Bu yönetim aşaması, planlama aşamasında belirlenen hedeflerin gerçeğe ne kadar uygun planlandığını da ölçer. Performansın desteklendiği kısımdır.
- İzleme, uygulama aşamasıyla gerçekleşen eylemlerin planlamaya uygunluğunu kontrol eder. Bu aşamada elbette plandan sapmalar olacaktır. Ancak büyük ölçekte bir aksaklık yoksa uygulamaya müdahale etmemek gerekir. Performans yönetimi bir süreçtir ve bu süreçte planlanan ve gerçekleşen arasındaki her durumundan deneyim kazanılacağı unutulmamalıdır. Bu aşamada performans değerlendirilir.
- Gözden geçirme, bu aşama yapıcı yaklaşımlarla sürecin geliştirilmesine olanak sağlayabilecek aşamadır. Planın hedefe uygunluğu, uygulanabilirliği, uygulama sırasında oluşan aksaklıklar, geliştirilmesi gereken kısımlar ekiple paylaşılır, karşılıklı iletişimle süreç başarıyla döngüsünü tamamlamış olur. Performansın belirlenmiş yönetim standartlarına uygunluğuna bakıldığı aşamadır.

Belirli kalıplara sığdırılamayan, her işletmenin kurum kültürüne özgü olarak modellenen, işletme yönetimi tarafından belirlenen hedeflerle ve ihtiyaçlarla şekillenen birçok performans yönetim modeli ortaya konulabilir. Kısa süreli bir çalışma değil bir süreç olarak değerlendirilen performans yönetimi sistemi konusunda öteden beri uygulanan modellerden en güncel ve kapsamlı model, 1998 yılında Cave & Thomas tarafından performans yönetimi zinciri adı altında detaylandırılmıştır.



Şekil 2: Performans Yönetim Zinciri (Öztürk, 2008:51)

Performans yönetim sürecinin ilk adımı vizyon ve misyondur. Vizyon ulaşmak istenen hedef olarak tanımlanırken, misyon bu hedefte izlenecek yol haritası ve mevcudiyet sebebi olarak nitelendirilir. Vizyon ve misyon bir bütün oluşturmali ve işletmeye özel olmalıdır. Vizyon ve misyon belirlenirken temelde yanıtlanması gereken sorular (Öztürk, 2008:53);

- Biz kimiz?
- Ne iş yaparız? (Temel işimiz nedir?)
- Ortaklarımız, bayilerimiz, müşterilerimiz ve çalışanlarımıza karşı sorumluluklarımız nelerdir?
- İş yapma felsefemiz, temel değerlerimiz nelerdir?
- Bizi diğerlerinden farklı kılan temel özelliklerimiz nelerdir?
- Müşterilerimiz kimlerdir?
- Müşteri profilimiz değişken midir?
- Müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentileri nelerdir?
- Müşteri memnuniyetini nasıl sağlarız?
- Müşterilerimizle uzun yıllar ilişkimizi nasıl koruruz?

Bu sorular sadece işletme yönetimin cevaplaması gereken sorular değildir. İşletme çalışanları da bu sorulara yönetimle beraber cevap verebilmelidir ki belirlenmiş kurum kültürüne uyum, verilen hizmet, üretilen ürün ve sonuç olarak yapılan işin kalitesinden söz edilebilsin.

Performans yönetimi sistemi aşamaları Cave & Thomas modelini ele alınarak incelenecek olursa;

Belirlenen misyon ve vizyonun ardından işletme içi her bir bölüm için iş planları ve ayrıntılı hedefler oluşturulur. Bu iş planları işletmenin belirlemiş olduğu temel hedef ve stratejileri gerçekleştirmeye yönelik olarak belirlenir. Uygulanmayan iş planları, işletmenin belirlediği ancak gerçekleştiremediği hedeflerini oluşturur.

Çalışanlar ve yöneticileri arasında, çalışanların bireysel hedefleri ve bunların gerektirdiği sorumlulukların belirlendiği performans ve gelişim anlaşması düzenlenir. Performans ve gelişim anlaşması performans sözleşmesi olarak da nitelendirilebilir. Geliştirilmesi gereken bireysel bilgi, beceri ve yetkinliklerin, artırılması gereken

performans konularının, güncellenen performans uygulamalarının, gelecek dönem hedeflerinin konuşulduğu, yönetici tarafından gerekli motivasyon ve yönlendirmelerin yapıldığı performans görüşme toplantısında tutulan kayıtlar kullanılarak performans görüşme formu ile düzenlenir. Bu form ile performans gelişim anlaşması oluşturulur. Performans gelişim anlaşması yazılıdır ve taraflarca onaylanmalıdır. Performans ve gelişim anlaşması, belirlenmiş kıstaslara uygun olarak beklenen performansın tanımlandığı kısımdır.

Performans yönetim zincirinin kritik noktalarından biri olan performans ve gelişim planı aşamasında, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini özetle performanslarını nasıl ve ne şekilde geliştirebilecekleri, yöneticilerinin çalışanlara ihtiyaç duydukları destek ve yönlendirmeleri sağladığı alandır. Bu noktada hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanılırken performansın iyileştirilmesi, performans standartlarının yükseltilmesi adına da çalışmalar yapılır. Çalışan ve yöneticinin bir araya gelerek üzerinde çalıştıkları bu plan ve değerlendirme çalışması bireysel gelişim planı olarak adlandırılır.

Performans yönetimi, işletme ve çalışanlarının belirlenmiş hedefler ve sonuçlar üzerine anlaşılarak, planlı bir şekilde çalışmalarını gerçekleştirmelerini sağlar. İşletme ile birlikte bireyin gelişimini de amaçlayan bu süreçte, hedefe ulaşmak için çıkılan yolda yaşanan deneyimler değerlendirilmelidir. Çalışan ve yöneticisi beraberce deneyimler ve değerlendirmeleri üzerine fikirlerini paylaşmalı ve yaşanan süreç başarıyla, başarısızlıkla, gelişimiyle, problemleriyle her bir birey için eğitim niteliğinde olmalıdır.

Yönetici ve çalışan arasındaki iletişim açık, pozitif, karşılıklı olarak ilerleyebilirse performans yönetimi sisteminin en önemli amaçlarından biri olan performans standartlarının geliştirilmesi adımı da gerçekleşmiş olacaktır. Performans standartlarının geliştirilmesi için uygulanan faaliyetlerin gözlemlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilerek bir bilgi akışı oluşturulması gerekmektedir. Bu bilgi akışı birey ve ekiplere ulaştığında, çalışanlar yapılan iş üzerindeki hakimiyetlerini artıracak ve geliştirmek istedikleri yetkinliklerine odaklanarak motive olacaklardır. Bu motivasyon performansın gelişimi başlığı altında işletme ve çalışanlar için kazanımlar sağlanacaktır.

Yöneticiler, ekipler, takımlar, çalışanlar arasında yılda en az bir kez performans görüşmesi yapılarak bilgi akışı sağlanmalıdır. Performans görüşmeleri kurulan sistemin

değerlendirilmesi açısından fayda sağlar. Performans görüşmelerinde koyulan hedeflere uyum ve sonuçları ile ilgili gözlem, öneri ve yorumlar paylaşılır. Görüşmede yöneticiler çalışanları hakkında değerlendirmelerde bulunurken, çalışanlar da yöneticiler ile ilgili görüşlerini paylaşırlar. Geliştirici amaca yönelik olan bu görüşme çalışanların kariyer gelişimine yönelik olduğundan yargılayıcı ifadelerden uzak, bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik yol gösterici şekilde ilerlemelidir. Çalışanların yaptıkları somut eylemler üzerine yoğunlaşılmalı, pozitif yaklaşımlarla performansın nasıl geliştirileceği, karşılaşılan sorunlara nasıl yaklaşılması gerektiği üzerine destekleyici ve geliştirici fikirler sunulmalıdır. Karşılıklı saygı içinde yürütülen bu görüşmenin çalışanların psikolojisi üzerinde suçlayıcı, olumsuz anlamda eleştirici ve çalışanı pasifize edici etkiler bırakmaması gerekir. Bu doğrultuda yaklaşım, söylem ve davranışlarda yöneticinin rolü koçluk ve yol göstermek olmalıdır. Yönetici duygusal tepkilerine hâkim olmalı, önyargılardan uzak, açık fikirli, sağduyulu ve aktif dinleme yöntemini kullanarak görüşmeyi sürdürmelidir. Yöneticinin seçtiği iletişim şekliyle çalışanı konuya çekmesi ve fikirlerini paylaşmasını sağlaması gerekir. Böylece çalışanın fikirlerini net bir şekilde öğrenirken sürecin genişlemesini ve gelişmesini sağlamış olacaktır.

Bu görüşmenin etkin ve verimli olması için önceden planlanması gerekir. Yöneticinin performans görüşmesi toplantısından önce koyduğu hedefler, hedeflere yönelik uygulamalara uyum, çalışanlarla iletişim, çalışanlara sunduğu yol gösterici eylemler ve koçluk konusunda kendi performans değerlendirmesini gözden geçirmesi gerekir. Yönetici görüşmeye hazırlanırken çalışanlara yönelik notlarını gözden geçirmelidir; hedefler gerçekleştirilmeye çalışılırken uygulanan yöntemlerin işletmeye etkisini gösterir finansal tabloların incelenmesi gerekir, öte yandan performans artırımı için eğitim alan personelin takibini içeren dokümanlar ve bu eğitimin işe katkısının haftalık aylık faaliyet raporlarına etkisi gözden geçirilmelidir. Personelin çalışmaları hakkında yapılan performans değerlendirme notları da dikkate alınarak toplantıya hazırlanılmalıdır. Performans görüşmesinin yeri ve zamanı personele önceden bildirilerek, yer ve zaman konusunda yönetici ve personelin en uygun zamanda mutabık kalması gerekir. Yönetici, personele toplantıda görüşülecek konu başlıklarını bildirmelidir. Görüşme kesintisiz bir şekilde sürdürülmelidir ve gelecek dönem

hedefleri hakkında personele ön bilgilendirme yapılmalıdır. Performans görüşmelerine sadece yönetici değil, çalışanlar da hazırlanmalıdır. Aynı yöneticinin yaptığı gibi çalışan da performansını kendi içinde değerlendirmelidir. Güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmelidir. Aldığı eğitimleri işine entegre edebilmesi noktasında değerlendirmelidir ve potansiyelini ne ölçüde kullanabildiğini tespit etmelidir. Yöneticisinden beklentilerini net bir şekilde belirlemelidir ve toplantı da bunları paylaşmalıdır.

Performans görüşmesinin amacı;

- Belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi adına yapılan uygulamaların sonucunu görebilmek,
- Başarı ya da başarısızlık noktasında etken unsurları tespit etmek,
- Vizyon ve misyona çalışanın katkısını analiz etmek,
- Çalışanın bireysel gelişimini ölçümlemek ve yeni bireysel gelişim hedefleri oluşturmak,
- Uzun vadede geliştirilmesi gereken konuların açıklığa kavuşturulması; güçlü yönlerin geliştirilip eksik yanların giderilmesi adına planlamalar yapmak,
- Yeni performans sözleşmeleri,
- Yeni performans planları,
- Çalışanların yetkinliklerini artırmak adına yeni gelişim planların oluşturmaktır.

Performans görüşmelerinde performans gözden geçirilir, değerlendirilir ve sonuç olarak performans hedefleri yenilenir ya da genişletilir. Tüm bunlar gerçekleşirken yönetici ve çalışan düşüncelerini açık ve net şekilde beyan ederler ve ortak fikirler üzerinde buluşurlar. Performans görüşmeleri sonunda yönetici toplantının özetini anlatır, hedefleri tekrarlar. Performans görüşmesi süresince alınan kararlar, belirlenen hedefler, yapılan planlar performans görüşme formlarına kaydedilir. Performans görüşme formları yönetici ve çalışanlar tarafından imzalanır.

PERFORMANS VE GELİŞTİRME GÖRÜŞME FORMU

PERFORMANS-GELİŞTİRME GÖRÜŞME FORMU VE SÖZLEŞME			
ADI		SOYADI	
İŞ UNVANI		BÖLÜMÜ	
DEĞERLENDİRENİN ADI		İŞ UNVANI	
PERFORMANS VE GELİŞTİRME SÖZLEŞMESİ			
HEDEFLER		PERFORMANS ÖLÇÜSÜ	
YETKİNLİKLER		MUTABİK KALINAN İŞLER	
BİREYSEL GELİŞİM PLANI			
GELİŞTİRME İHTİYACI	NASIL KARŞILANACAK?	AKSİYON SORUMLUSU	HEDEF TAMAMLAMA TARİHİ

Şekil 3: performans ve geliştirme görüşme formu (Öztürk, 2008: 73)

PERFORMANS YÖNETİMİ VE GELİŞTİRME FORMU

PERFORMANS GELİŞTİRME GÖRÜŞMESİ	
HEDEFLER	GERÇEKLEŞENLER
YETKİNLİKLER	UYGULAMA
GELİŞTİRME İHTİYACI	UYGULAMA
Değerlendirenin (yöneticinin) yorum ve önerileri	
İmza:	Tarih:
Değerlendirilen personelin yorum ve önerileri	
İmza:	Tarih:

Şekil 4: Performans Yönetimi ve Geliştirme Formu (Öztürk, 2008: 73)

Performans yönetim sisteminde birçok yaklaşım vardır. Hangi yaklaşım belirlenirse belirlensin hepsinde ortak olan aşamalar aşağıda açıklanmıştır; (Dessler, 2011:240)

- Yöneticilerin, çalışanların performanslarını ölçmek adına iş alanlarını tanımlaması, performans yönetimi sisteminin kurulması adımıdır. Bu aşamada işletme hedefleri belirlenmiştir. Belirlenen hedeflere ulaşım noktasında başarı sağlanabilmesi adına çalışanların bireysel performans boyutları belirlenir. Çalıştığı konu hakkındaki bilgisi, ekip çalışmalarına uyum, iletişim becerisi gibi.
- Çalışanların performanslarının ölçülmesi, performans yönetimi sisteminin uygulandığı adımdır. Performans boyutlarının çeşitli kriterlere bağlı alınarak ölçüldüğü evredir.

- Değerlendirme sonuçlarının çalışanla paylaşılması, performans yönetimi sisteminin sonuçlarının izlendiği adımdır. Çalışanın gelecekteki kariyer gelişimine katkıda bulunacak şekilde performansının değerlendirildiği aşamadır. Yönetici bu aşamada koçluk becerilerini etkili şekilde kullanmalıdır.

Performans yönetimi sistemi aşamalarında insan kaynakları departmanı ve diğer departman yöneticilerinin sorumluluklarını karşılaştırmalı olarak incelendiğinde; (Uyargil, 2017:13)

- Performans yönetimi sisteminin kurulması evresinde, insan kaynakları departmanı performans yönetimi sisteminde çalışacak ekibin oluşturulmasına yardımcı olurken, diğer departman yöneticileri ekipte görevlendireceği çalışanı belirler, ya da ekipte yer alır. İnsan kaynakları departmanı performans yönetimi sisteminin genel ilke ve politikalarını belirlerken, diğer departman yöneticileri bu ilke ve politikaları onaylar. İnsan kaynakları departmanı performans standartlarının belirlenmesinde ilgililerle iş birliği yapar ve uygulanacak değerlendirme yaklaşımını önerir, diğer departman yöneticileri değerlendirme yaklaşımını onaylar. İnsan kaynakları departmanı kesinleşen performans yönetimi sistemi prosedürlerini, el kitabını ve formlarını hazırlar.
- Performans yönetimi sisteminin uygulanması evresinde, insan kaynakları departmanı çalışanlar ve yöneticileri için gerekli eğitimleri düzenler. Diğer departman yöneticileri ve çalışanları eğitim programlarına katılırlar, değerlendirmekle sorumlu oldukları kişilerin değerlendirmelerini yaparlar, değerlendirme görüşmelerini gerçekleştirerek koçluk yaparlar.
- Performans yönetimi sisteminin sonuçlarının izlenmesi aşamasında, insan kaynakları departmanı değerlendirme formlarını inceler, eksikler varsa ilgililere tamamlar. Değerlendirmelerden yararlanarak analiz yapar ve raporlaştırır. Diğer departman yöneticileri değerlendirme sonuçlarını insan kaynakları departmanına gönderir ve performans yönetim sistemi bilgi sistemine işler.

3.6. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN YARARLARI

Performans yönetim sisteminin en genel amacı, çalışanların hem bireysel hem de takım halinde, işletme süreçlerinin ve kendi yetkinliklerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kurum kültürü oluşturmaktır (Armstrong, 1994:45). Bu amaç üzerine düşünüldüğünde, doğru strateji ve uygun planlamalarla oluşturulmuş, etkin uygulanan bir performans yönetimi sistemi modeli işletme, işletme çalışanları (değerlendirilen) ve yöneticileri (değerlendiren) için birçok fayda sağlamaktadır.

Performans yönetimi sisteminin çalışanlara sağladığı yararlar;

- İşletme çalışanları güçlü ve geliştirilmesi gereken yetkinliklerini keşfederek kendilerini tanırlar.
- İşletme ve ilgili bulundukları birimdeki sorumluluklarını daha iyi kavrayarak, iş alanları ve çalışmaları üzerinde hakimiyet kurabilirler.
- Çalışan, bireysel hedefleri ve işletme hedefleri arasında bağlantı kuracağından, işletmeye karşı aidiyet ve katkı duygusu gelişir. Bu sayede yapılan işi sahiplenme, işe odaklanma ve dolayısıyla başarı gerçekleşir.
- İşletme yönetimi ve bağlı bulundukları yöneticilerinin kendilerinden beklentilerini, performans ölçütlerini, performans standartlarını ve nasıl değerlendirileceklerini bilirler.
- Performanslarının değerlendirilmesiyle olumlu geri bildirim ile motive olarak iş tatminini sağlarken kendilerine güven duygusu da gelişir. (Uyargil, 2017:11)
- İşletme içindeki tüm çalışma arkadaşlarıyla eşit ve adil olan değerlendirmelerle ve bu değerlendirmelerin sürekliliği sayesinde bireysel olarak gelişimini takip edebilme imkanını yakalar.
- Çalışan kendi kariyer planlamasını yapabilir.
- Geleceği için yetkinliklerini artırmak adına eğitimler alıp, bu eğitimlerin getirdiği olumlu ya da olumsuz kazanımları yöneticisiyle tartışıp üzerinde çalıştığı alan ya da meslek ile ilgili katma değer sağlayabilir.
- Yöneticisi ile yaptığı performans toplantıları ile birlikte gelişim düzeyini sürekli olarak gözlemleyebilir.

- Kendi performans planının oluşturulmasına katılır. (Kurtulay, 2002:41)
- Kariyer planlamasını gerçekleştiren, performans planlamasını oluşturan çalışan, objektif olarak kendi performansını ölçümler ve yönetir.

Performans yönetimi sisteminin yöneticilere sağladığı yararlar;

- Çalışanları ile aralarındaki iletişim gelişir.
- Çalışanlarını tanıdıkça görevlendirme süreci kolaylaşır.
- Gelişen iletişim sayesinde beklentilerini daha kolay ve net ifade eder.
- Bazı yöneticiler tarafından performans yönetimi sistemi ek iş, yük ve zaman kaybı olarak görülse de planlama, kontrol, yönetme becerilerini geliştirdikleri bir alandır.

Performans yönetimi sisteminin işletmeye sağladığı yararlar;

- Performans yönetimi sistemi ile operasyonel kaldıraçlar daha başarılı şekilde analiz edilerek kısa zamanda yüksek kazanç ve nakit akışı sağlanabilir.
- Başarılı ve etkin bir performans yönetimi sistemi ile yüksek finansal hedefler belirlenebilir.
- İşletmenin insan kaynakları birimi performans yönetimi sistemi ile alanında daha başarılı sonuçlar elde edebilir.
- Sürekli gelişen teknoloji ve rekabetçi pazar koşullarına hızla uyum sağlanır. (Barutçugil, 2015:129)
- İşletmenin etkinliği ve kârlılığı artar.
- Hizmet ve üretim kalitesi artar.
- Oluşan eğitim ihtiyacı ve gerektirdiği bütçe kolay ve doğru biçimde belirlenir.
- İşletme yönetiminin organizasyon üzerinde bulunan hakimiyetini güçlendirir.
- Performans yönetimi sistemi ile sorunlar erken tespit edilir ve bunlara yönelik önlem alınır.

Performans yönetim sistemi uzun vadede,

- İş performansının iyi anlaşılacak eyleme dökülmesini sağlar.
- İşletme yönetimine duyulan güveni artırır.
- Kararların zamanında alınmasını ve tutarlı olmasını sağlar.
- İşletme içinde sürekli gelişme ve iyileşme yaklaşımını kültür olarak oluşturur.

3.7. PERFORMANS YÖNETİMİNDE ANA STRATEJİLER

Performans yönetiminin uygulanabilmesi, etkin çalışabilmesi, verimli sonuçların alınabilmesi adına öncelikli olarak işletme misyonuna uygun vizyon belirlenmeli ve bu hedeflere uygun stratejiler tanımlanmalıdır. Performans yönetimi sistemi belirlenen stratejiyi veri olarak kabul eder. Performans yönetim sistemi, işletme stratejisini belirlerken performans sınırlarını açıkça belirtir. İşletme içinde hangi yapısal durumların performans potansiyelinin gelişimine engel oluşturduğunu gösterir. İşletmenin gelişimi için yeni yollar göstererek, mevcut stratejinin gelişimine ya da yeniden oluşturulmasına katkı sağlar. Özetle performans yönetimi sistemi işletmenin stratejisini oluşturmasında doğrudan etkisi olmamakla beraber mevcut stratejiyi sürekli iyileştirmek adına etkin rol oynar. İşletme stratejisinden ayrı olarak performans yönetim süresince başarılı sonuçlar elde edebilmek adına belirlenecek stratejiler aşağıdaki unsurlar göz önüne alınarak belirlenmelidir;

- Değişen düzene ve gelişen teknolojiye uyum sağlayan işletme yönetimi en belirleyici unsurdur. Mevcut sürecin ilerleyişi ile rekabetçi çevreye ayak uydurabilmek için değişen koşullara uygun olarak işletmenin, tüm süreçlerinin ve performans yönetim sistemi uygulamalarının kendini sürekli güncellemesi ve oluşan yeni koşullardaki ihtiyaçların karşılanması ve buna göre stratejilerin sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- İşletme kültürü, işletmenin değerlerine uygun olarak belirlenen alışkanlıklar, kurallar, uygulamalar bütünüdür. Performans yönetimi sistemi tasarlanırken, hedefler belirlenip planlamalar yapılırken kurum kültürü göz önüne alınmalıdır. Performans planlaması belirlenmiş standartlara uygun, açık, anlaşılır ve ölçülebilir olmalıdır.
- Uygulama gerçekleştirilirken bireyler istekli, gayretli, yöneticilerine ve ekip üyelerine karşı şeffaf olurken; yöneticilerinde ekibe motive edici, güncelleyici, her bir ekip üyesini geliştirmeyi hedefleyici, hedefe ilerleyen süreci gözlemleyici şekilde yaklaşması gerekir.
- İşletmelerin insan kaynakları yönetimi faaliyetleri çalışan performansını geliştirmeye odaklanmıştır. Bunun için gerekli olan motivasyon, eğitim, iletişim,

sorumluluk ve kalite bilincinin oluşması, gelişmesi, işletmeye uyumlu çalışan seçimi, ücret sistemleri vb. konularda uygulama yapmaktadır. Performans yönetimi için belirlenecek stratejilerde temel oluşturacak konuların üzerine çalıştığından insan kaynakları yönetimi uygulamalarından tamamlayıcı nitelikte faydalanılmalıdır.

- Performans değerlendirme, performansı gözden geçirme ve revizyon çalışmalarında yöneticilerin ekip üyeleriyle belirlenen hedefte gidişatın durumunu anlatırken, yol gösterirken, başarı planında sapmaları anlatırken, iş geliştirme amaçlı yönlendirmelerde bulunurken karşılıklı suçlayıcı ya da yargılayıcı tavırlardan kaçınmalı; yapıcı, geliştirici yorumlar şeklinde paylaşımlarda bulunulmalıdır.



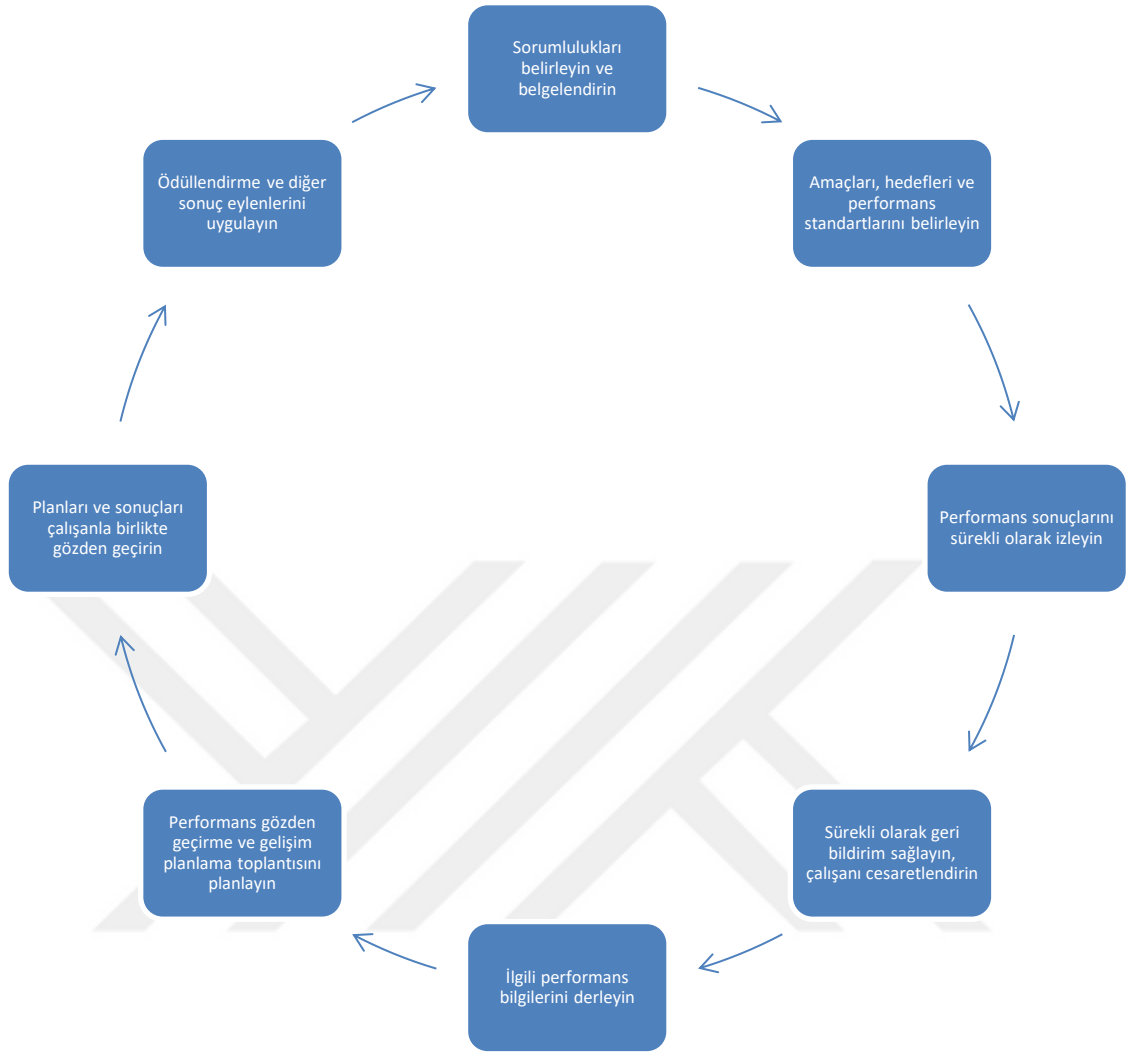
BÖLÜM 4. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Ölçümlenerek ve değerlendirilerek yönetilen performans, sistemli bir yönetim şekli olarak uygulanmak istendiğinde performansın planlanması, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi aşamalarından geçer. Değerlendirilmesi ile anlamlı hale gelen performans, değerlendirme sürecini üç aşamada tamamlar;

- Performansın planlanması,
- Yönlendirme,
- Performansın değerlendirilmesi.

4.1. PERFORMANSIN PLANLANMASI

Performans yönetimi sistemi birbirini izleyen aşamalardan oluşur. Organizasyonel hedeflerin gerçekleşebilmesi için oluşturulan bu döngüsel sistemin ilk adımı performans planlaması ile başlar. Performans yönetimi sisteminde performansın planlanması aşaması sistemin en önemli aşamalarındandır. Bu adımda bireysel sorumluluklar belirlenir ve belgelendirilir. Performansın planlanması aşamasında, çalışan değerlendirme süreci boyunca ondan beklenilenin ne olduğunu ve hangi kriterlere göre değerlendirileceğini öğrenme fırsatını yakalar. Sorumluluğunun yöneticiye ait olduğu bu aşama çalışanın katılımıyla gerçekleşir.



Şekil 5: Performans Yönetimi Sistemi Döngüsü (Barutçugil, 2015:133)

Performans planlamasının temelini iş hedefleri, iş analizi, çalışanın yetkinlikleri (güçlü ve güçsüz yanları) oluşturmaktadır. Bu aşamadan sonra performans yönetim sistemi döngüsünde de görüldüğü üzere yönetici çalışanın performans sonuçlarını sürekli izleyerek, kendisine durumunu bildirir ve geri bildirimler yapar. Bu geri bildirimler esnasında çalışanın motivasyonunu artırıcı, olumlu sonuçlar doğuracak şekilde süreci yönetmesi önemlidir. Yönetici süreç boyunca oluşan çalışmalarını, performans planlarını ve sonuçlarını performans gözden geçirme ve gelişim planlaması toplantılarıyla çalışan ile birlikte dönemsel olarak gözden geçirmelidir. Performans

yönetimi sistemi döngüsü, çalışanla ilgili değerlendirme sonuçlarına göre karar alma ve bu kararları eyleme dönüştürme işlemleriyle tamamlanacaktır.

4.1.1.İş Analizi

Planlama kapsamında yöneticiler ve çalışanlar tarafından işletmenin performans beklentileri belirlenerek stratejiler geliştirilir (Rowland, 1990:192). Planlama gerçekleştirilirken ilk adım işin analizidir. İşin niteliği, o iş yapılırken çevre koşulları, işin gereklilikleri belirlenir ve yazıya dökülür. Bu işin gerektirdiği faaliyetler, yetki ve sorumluluklar, bilgi ve beceri düzeyi belirlenir. İş analizleri işin nasıl gerçekleşeceğini, yetki ve sorumluluk alanlarını, çalışma koşullarını çalışanlara izah etmesi bakımından önemli yazılı belgelerdir (Gürüz, Yaylacı, 2005:101). Her işletmenin yapılan iş ile ilgili sistematik bir şekilde iş analizi yapması gerekir. Organizasyonda yürütülen işle alakalı bilgiler toplanır, değerlendirilir ve düzenlenir. İş analizleri insan kaynakları bölümü tarafından incelenir ve performans değerlendirme konusunda temel oluşturur.

Bir işin sistematik analizinde yedi temel değişken vardır. Bunlar; pozisyon fonksiyonlarının sonuçları, görev ve sorumluluklar, pozisyonun etkinlikleri, pozisyonu etkileyen dış etkenler, pozisyonu etkileyen iç etkenler, kritik başarı faktörü, bilgi ve becerilerdir; bu değişkenler çıkarıldıktan sonra istenen sonuca götürecek tutum ve davranışlar kurum ve müşteri ihtiyaçlarıyla bağlantılı olarak ele alınır (Baltaş, 2006:3).

İş tanımak, analiz etmek için mülakat, gözlem ve analiz gibi yöntemler kullanılır. Bu yöntemler ile elde edilen veriler iş analizi formlarında düzenlenir. İş analizi formları; işletme adı, işin tanımı, işin analizini yapanlar, işin adı, işin yapıldığı bölüm, işin özeti, işi yapmak için gerekli kaynaklar ve yetkinlikler, işin yapılış şekli, işi yapacak çalışanın yöneticisinin bilgisi verilerini içerir.

İş analizleri yapmak uzmanlık gerektiren bir konu olduğundan işletmeler iş analizi sürecine analizi yapacak kişilerin seçimi ve eğitimi ile başlar. Takip eden süreçte analizin uygulanması ve denetimi konuları işlenir.

İş analizleri, işin tanımını ve organizasyon içindeki önemini belirler. İşin tanımı oluşturulduktan sonra belirlenen en önemli unsur işin gereklilikleridir. İşin gereklilikleri noktasındaki en kritik faktör de işe uygun çalışan seçimidir.

4.1.2.Hedef Belirleme

Performans planlamasının ikinci adımında hedef belirlenir. Hedef belirlerken amaç, çalışan ve işletmenin, işletme amaçlarını nasıl gerçekleştirecekleri üzerine fikir beyan etmeleri, ulaşmak istenen sonuç üzere tartışmaları ve tüm bunlar için ne şekilde çalışmaları gerektiğini belirlemektir. Performans hedefleri, rutin işlere yönelik hedefler, sorun çözümlmeye yönelik hedefler, işlerin daha etkin yürütülmesini sağlayacak yenilik ve yaratıcılığa yönelik hedefler olabilir (Odiorne, 1972:150). Kesin performans planlamasının oluşturulması olarak da adlandırılan bu aşamada seçilen çalışanın performansı kesin planlara (hedeflere) dönüştürülecektir.

Çalışanların iş tanımlarındaki temel sorumluluk alanları ve bunların içerdiği görev ve faaliyetlerden hareket ederek, hedeflerin belirlenmesi en sağlıklı ve etkin olan yoldur (Uyargil, 2017:74). Hedefin özellikleri vardır. Bunlar; spesifik olması, motive edici olması, ölçümlenebilir olması, gerekirse değiştirilebilir olması ve hedefi gerçekleştirmek için belirlenmiş bir zamanının olmasıdır. Çalışanın yetkinliklerine özgü, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerine odaklanan, çalışanın özelliklerini göz önünde bulundurarak belirlenen hedef, spesifiktir. Çalışan için ulaşılabilir, çalışanı motive edip harekete geçiren ve geliştirici olması gereken hedef motive edicidir. Hedeflerin sayısal nitelikte olması onun ölçümlenebilmesini kolaylaştırırken, işin yapısı gereği bazı performans hedeflerinin kıstası sayısal olmayabilir. Bu durumda da hedef belirlerken hedefin gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi mümkün olmalıdır. İşletmede ya da çalışandan kaynaklı sebeplerden oluşan beklenmeyen durumlar sebebiyle hedefler belirlenen süreye ulaşmadan kısmen ya da tamamen değiştirilebilir. Çalışanın çalışma şartları ve özelliklerine uygun olarak hedefler için gerçekleştirme süresi belirlenir. Bunlarla birlikte hedef belirlenirken çalışanın özellikleri, güçlü ve geliştirmesi gereken yanları yanında çalışanın bireysel hedefleri, dönemin ekonomik koşulları da göz önüne alınmalıdır.

Yönetici ve çalışan hedefleri son kez gözden geçirip, yazılı hale dönüştürmek için hedef belirleme görüşmesi yaparlar. Bu görüşmede işletmenin temel amaçları göz önünde bulundurularak çalışanın gelişimine katkı sağlayacak ve motivasyonunu artıracak hedefler için görüş birliği üzerine tartışılır. Bu görüşmeye hem çalışanın hem

de yöneticinin hazırlıklı gelmesi gerekir. Yöneticiler görüşme öncesi çalışanlardan kendileri için hedefler belirleyip bunun üzerine tartışılmasını isteyebilirler. Yöneticiler hedef belirleme görüşmelerinde, tepe yönetim tarafından belirlenen hedefler, iş tanımları, bütçe kısıtları, yeni çalışma koşulları, işletmenin yeni ürün ve faaliyetlerine ilişkin verilerinden yararlanmalı ve çalışanlara bu gibi konularda bilgi vermeleri gereklidir (King, 1984:24). Görüşme süresince tarafların uzlaşmacı bir yaklaşım içinde olması beklenir. Her iki taraf da önyargısız şekilde birbirlerini dinlemelidir. Toplantı sonucunda fikir birliği oluşmaması, uzlaşılammaması noktasında genellikle hedefler yönetici kararları doğrultusunda şekillenir.

4.1.3.Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yönetici performans planlaması yaptığı çalışanın özelliklerini çok iyi bilmelidir. Performans planlaması içerisinde belirlenen hedeflerin nasıl gerçekleştirileceği çalışanların yetkinlikleriyle cevap bulmaktadır. Yeteneklerini ortaya koyabilen deneyimli çalışan için daha kolay belirlenen yetkinlikler, yeni işe alınan çalışan için yöneticinin titizlikle üzerinde durması gereken bir konudur. Yetkinlik belirlerken kurum kültürü, iş hedefleri dikkate alınmalıdır. Yetkinlikler işletme yapısı ve performans hedefleriyle uyumlu olmalıdır.

Yetkinlikler, temel, genel ve işe özel yetkinlikler olarak sınıflandırılabilir. Temel yetkinlikler, işletmeye katma değer sağlayan, işlerin başarılı sonuçlanmasına neden olanlardır. İçerisinde kaliteli üretim, müşteri memnuniyeti, farklı ürün geliştirebilme, etkin kaynak kullanabilme, etkili ve verimli maliyet yönetimi gibi başlıkları içerir. Temel yetkinliklerin organizasyonel başarının ölçülmesi ve geliştirilmesi ile özdeşleştirilmesi Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında oluşturulan ‘Balanced Scorecard’ diğer deyişle ‘kurumsal karne’ ile sağlanmaktadır (Öztürk, 2008:104). Benzer nitelikteki işler için gerekli olan benzer yetkinlikler genel yetkinlikler olarak nitelendirilir. Genel yetkinlikleri tamamlayan, yapılan iş için gerekli olan yetkinlikler işe özel yetkinliklerdir.

İçinde bulunduğu organizasyonu tanıma, kendine güvenip sorumluluk alma, takım çalışması ve iş birliğini gerçekleştirme, yenilikçi olma, mevcut uzmanlıklarını

kullanma, analitik düşünüp inisiyatif alma, kararlı olarak iş sonuçlandırabilme, insanları etkileyebilme, problem çözme gibi yetkinlik kriterleri üstün performans sağlar. Yetkinlik kriterleri açık ve anlaşılır olmalıdır.

Belirlenmiş yetkinlik kriterlerine göre değerlendirilen performans kabul görmüş, faydalı sonuçlar doğuran bir uygulamadır. İşletme ile uyumlu yetkinliklerin doğru şekilde belirlenebilmesi için yetkinlik analizleri yapılır. Yetkinlik analizi yaparken altı ayrı uygulamadan yararlanılabilir. Bunlar; uzman analizi, yapılandırılmış mülakat, grup çalışması, fonksiyonel analiz, kritik olay tekniği ve iş yetkinliklerini değerlendirmedir.

Uzman analizi; insan kaynakları birimi bilgi ve deneyime sahip bir uzman önderliğinde oluşturduğu bir takım ile işlerin birbirinden ayrı yönlerini ve bu farklılıkların gerektirdiği yetenekleri listeleterek çalışmaya başlarlar. Listeleme sonuçları gerçekçi ve ölçülebilir olmalıdır. Belirlenen farklılıklar ve gerektirdiği yetkinlikler örnek işler üzerine uygulanarak sonuçları değerlendirilir. Bu çalışmaya organizasyon içerisindeki yöneticiler de katılmalıdır.

Yapılandırılmış mülakat; konunun uzmanı tarafından oluşturulan yetkinlik listeleri işi yapacak olan çalışanla birlikte değerlendirilir. Çalışan yapılacak işin özelliğine göre yetkinlikleri önem sırasına göre sıralar. Yetkinlik listesi oluşturulurken, farklı işler için gereken davranış özellikleri de iş için gereken yetkinliklerle birlikte dikkate alınmalıdır. Her iş alanının farklı etkilere sahip olduğu düşünülerek, iş performansını yükselten, artı ve eksi yönlü davranışların hangi durumlarda oluşabileceğini analiz ederek yetkinlikler sıralanır. Ulaşılan sonuçlar organizasyon içinde tüm bölümlerin katılımıyla değerlendirilir. İşe, birime, işletmeye uygun yetkinlikler belirlenir. Yapılandırılmış mülakat yöntemi ile yapılacak analizlerde mülakat ve yönlendirmeler için işletme dışından uzman desteği gerekmektedir.

Grup çalışması; yetkinlik analizi için işletme içerisinde konuyla ilgili bilgi ve deneyime sahip uzmanlar, yöneticiler ve yapılan işi temsilen işi yapan çalışanlardan bir grup oluşturulur. İnsan kaynakları bölümü grubun her çalışmasına katılmalıdır. İlk iş organizasyonda yer alan işlerle ilgili yetkinlikler belirlenir. Belirlenen yetkinlikler önem sırasına göre sıralanır. Sonuçlar tüm grup içerisinde tartışılarak nihayete erdirilir. İşletme genelinde tartışılması sebebiyle sonuca daha kolay ulaşılır. Ancak yönetilemeyen grup çalışmaları ya da katılımının tam olmaması yetkinlik analizi için

risk oluşturur. Grup çalışmasının yönetimini ve koordinasyonunu sağlayacak bir danışmanla çalışılabilir

Fonksiyonel analiz; her birim için iş tanımları ve iş profili analiz edilerek insan kaynakları bölümü ile birlikte yetkinlikler üzerine karar verilir. Bu yetkinlik analizi yönteminde her fonksiyon için farklı ya da ortak yetkinlikler saptanabilir.

Kritik olay tekniği; mevcut uygulamalardan oluşturulmuş örnekler incelenerek etkin ve etkin olmayan yetkinlikler belirlenir. Çalışan, yöneticisi, insan kaynakları bölümünden uzmanlar yetkinlik analizi yöntemine katılır. Mevcut uygulamada belirlenmiş yetkinlikler işin gerektirdiği yetkinlikler ve dereceleri itibarıyla sıralanır. Üzerinde ortak kararda buluşulan yetkinliklerle ilgili analizler yapılır. Toplantı öncesi bir uzman değerlendirilecek işlerle ilgili ön çalışma yapar. Her iş örnek olaylarla kendi içinde ayrı ayrı değerlendirilir. Bu yöntem oldukça etkili olmakla beraber her bir iş için ayrı ayrı tekrarlandığı için fazlaca zaman almaktadır.

İş yetkinlikleri değerlendirme; iş performansını etkileyen yetkinlikler başarı, yardım/hizmet, etkileme, yönetsel yetkinlikler, bütünsel düşünme, problem çözme, bireysel etkinlik olacak şekilde gruplar altında toplanır. Bu yetkinlikler her bir iş için ayrı ayrı değerlendirilir.

4.2. PERFORMANS PLANLAMASI YAPARKEN DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR

Performans planlaması yaparken,

- Çalışanın ve işletmenin temel hedefleri bir bütünlük ve uyum içinde olmalıdır. Yönetici ve çalışan hedefler üzerinde karşılıklı görüşme yapılmalıdır. Yönetici hedefleri doğru tanımlamalı ve hedefe ilerlerken uygulanacak yöntemler konusunda açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Performans planlama aşamasında yönetici çalışanın iş tanımının güncel olup olmadığını incelemelidir. Sürekli gelişen teknoloji ile iş tanımları da değişmektedir. Güncel iş tanımları üzerine çalışanın görev ve sorumluluklarının listesi oluşturulur. Bu liste ile oluşturulan görev ve hedefler kesin planlara dönüşecektir.

- Performans planlaması yapılırken hedefler, sorumluluklar ve görev seviyeleri dengeli olmalıdır (Öztürk, 2008:138).
- Yönetici katı bir performans yönetimi yaklaşımını uygulamak yerine hedefe ulaşma yolculuğunda beklenmedik durumlarla karşılaşabilme ihtimali olan çalışanla alternatif yol haritaları üzerine de konuşmalıdır.
- Yapılacak işler için zaman planlaması yapılmalıdır. Süresi içerisinde yapılamayan işler verimsiz olacaktır.
- Planlanan işler için gerekli bilgi, beceri, yetkinlik, finansman ve kaynak incelenmelidir.
- Performans kıstası ve standartları önceden belirlenmelidir.
- Planlama aşamasında bilgilendirme şartı konularak sürekli iletişim sağlanabilir. Yönetici ve çalışan arasında hedefleri gerçekleştirme yolculuğunda sürekli iletişim sağlanmalıdır. İletişim eksikliğinin olduğu durumda değişen koşullara uyum sağlanamaz.
- Performansı planlanacak kişinin güçlü ve güçsüz yönleri iyi bilinmelidir. Önceki dönemlerdeki performansına ait verisi bulunmayan çalışan için temkinli davranmak gerekmektedir. Kısa vadeli hedefler ve ilerleyişin sıklıkla gözden geçirilmesi makul tedbirlerdendir.
- Performans planlaması yapan yönetici hedef belirlerken çalışandan alabileceği yeni bilgi ve becerileri göz önünde bulundurarak hedefi şekillendirir.
- Çalışanların mevcut yetkinlikleri ile onlardan bekleneni karşılaştırarak, çalışanların performans geliştirici adımlarını ve alması gereken eğitim programlarını, yönetici tarafından verilmesi gereken destek, performans planlaması aşamasında yönetici tarafından belirlenir.
- Yönetici belirlenmiş olan hedeflerle çalışanın bu hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyduğu unsurları göz önünde bulundurmalıdır. Çalışanların gerek duydukları kaynaklara zamanında ve eksiksiz ulaşmalarını sağlamalıdır. Bu ihtiyaçlar işgücü, teçhizat, para, kendi ya da diğer birimlerle yapılması gereken koordinasyonlar olabilir. Yönetici diğer birimlerin yöneticileriyle sürekli iletişim halinde olarak, çalışanın

yetkilerinin kaynaklara ulaşmada yetersiz olduğu noktada yetkilerinin artması için eğitimler aldırarak bu sorunları giderebilir.

4.3. YÖNLENDİRME

Performans yönetimi çalışanların ve işletmenin eksiklerini kapattığı sürekli olarak gelişim sağlayan sürdürülebilir bir süreç olmalıdır. Sadece insan kaynakları bölümünün değil, işletme içindeki tüm birimlerin dikkate alması gereken bir yönetim şeklidir. Yöneticiler sorumlu bulundukları bölümdeki çalışanlara destekleme ve yol gösterme şeklinde rehberlik ederek performans yönetimi sistemini etkin ve verimli şekilde yönetmelidir. Çalışanların işe olan katkılarını artırabilmek, potansiyellerini tam anlamıyla kullanabilmelerini sağlamak, performans yönetimi sürecine çalışanların aktif katılımını sağlamak, kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri konusunda çalışanlara yardımcı olmak gibi konularda çalışanın ve işletmenin gelişmesini desteklemelidir. Yöneticiler, performans değerlendirmesi özelinde dönem sonunda form doldurup görev tamamlamak yerine bu eylemlerin bir süreçten geçmesi gerektiğinin bilincinde olarak, çalışanları ile sürekli iletişim halinde onların performanslarını, motivasyonlarını artıracak şekilde planlamalar yapıp onları yönlendirmelidirler. Çalışanları ile beraber belirledikleri hedefleri süreç boyunca ölçümlemeli, değerlendirmeli ve çift taraflı iletişim yöntemini benimseyerek yargılayıcı yaklaşımdan ziyade destekleyici tutumlara dayanan geri besleme ile çalışanına rehberlik ederse performans yönetimi sürecini başarıyla yönetebilecektir.

Yönlendirme yani rehberlik süreci yöneticilerin çalışanlarını analiz ederek onlar için gerekli buldukları eğitimleri almalarına sebep olarak sürekli gelişimlerini hedefledikleri bir süreçtir. Yönetici bu gelişim sürecini çeşitli eğitimlerle sağladığı gibi, günlük rutin iş planlarını yöneterek de çalışanın kendini geliştirebileceği fırsatlar yaratmasına yardımcı olabilir. Gelişim yolcuğunda yöneticinin yönetsel becerileri yanı sıra çalışanla kurduğu iletişimin şeffaf olması önemlidir. Çalışan ondan beklenen performans seviyesine, belirlenmiş performans kriterlerine, uygulanacak performans standartlarına hâkim olmalıdır.

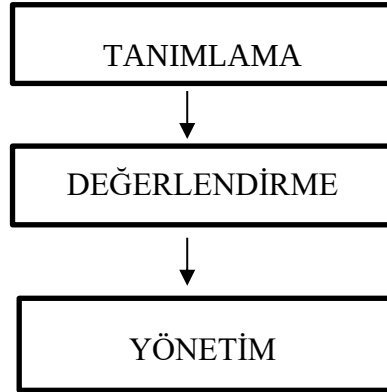
Yönetici, çalışanın ve dolayısıyla işin gelişimini sağlayabilmesi için, çalışanın sürekli gözlemlemeli, ona yardımının gerekli olduğu her noktada destek olmalıdır. Çalışana rehberlik edilen bu süreçte yöneticinin de yönetsel kabiliyetlerinin geliştiği göz önünde bulundurulmalıdır.

4.4.PERFORMANSIN DEĞERLENDİRMESİ

İşletmeler içinde bulundukları piyasaların rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek ve başarılı olabilmek için insan kaynaklarının performansını iyileştirerek verimliliği artırmak isterler, bu nedenle iş gücünün performansını sürekli olarak değerlemek ve performansı iyileştirmek firmalar için kaçınılmazdır (Bingöl, 2003:272). İşletmelerde yöneticiler, işverenler işe alımlarda, ücret ödemelerinde ve çalışanın kendini geliştirme sürecinde sürekli gözlem ve değerlendirme halindedirler. Çalışana ilişkin verilecek her türlü kararda önem arz eden bu değerlendirmeler belirli bir sistem içinde yapılmalıdır. Çalışandan beklenen en yüksek performansın elde edilmesi amacıyla çalışanın yetenekleri gözlemlenmeli, yetkinlikleri belirlenmeli ve çalışanın gelişimi doğrultusunda değerlendirilmelidir. Performans değerlendirmesi, bilgi alışverişine, ortak çalışmaya, her türlü sorumluluğun paylaşılmasına dayanan eğitim ve gelişime olanak sağlayan dinamik bir sistemdir (Barutçugil, 2015:178). Dinamik işleyen bu sistemde yönetici ve çalışan sürekli iletişim halinde olmalıdır. Bu sayede performans değerlendirme süreci sadece form doldurma işlemi olmayıp, çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmedeki tutum ve davranışlarını, başarısını, organizasyonun hedeflerine ve başarısına olan katkısını sadece dönem sonlarında değil sürekli olarak değerlendirir.

Performans değerlendirmesi işletmeye sağladığı fayda kadar değerlendirilen için de önem taşımaktadır. Çalışanın başarılarının karşılığını görmesi, çalışmalarının adil kıstaslara dayanılarak değerlendirilmesi, değerlendirme sonucu yönlendirme ve desteklemelerle kariyer yolculuğunda eksikliklerini gidermesi, yeteneklerini geliştirmesi onu motive edecektir. Performans değerlendirme, çalışanın işinde ne ölçüde başarılı olduğunu belirleme, bunu çalışana bildirme ve onun için bir gelişim planı oluşturma sürecidir (Barutçugil, 2015:180).

Performans değerlendirme süreci aşağıdaki şekilde de belirtildiği gibi tanımlama, değerlendirme ve yönetim aşamalarından oluşur.



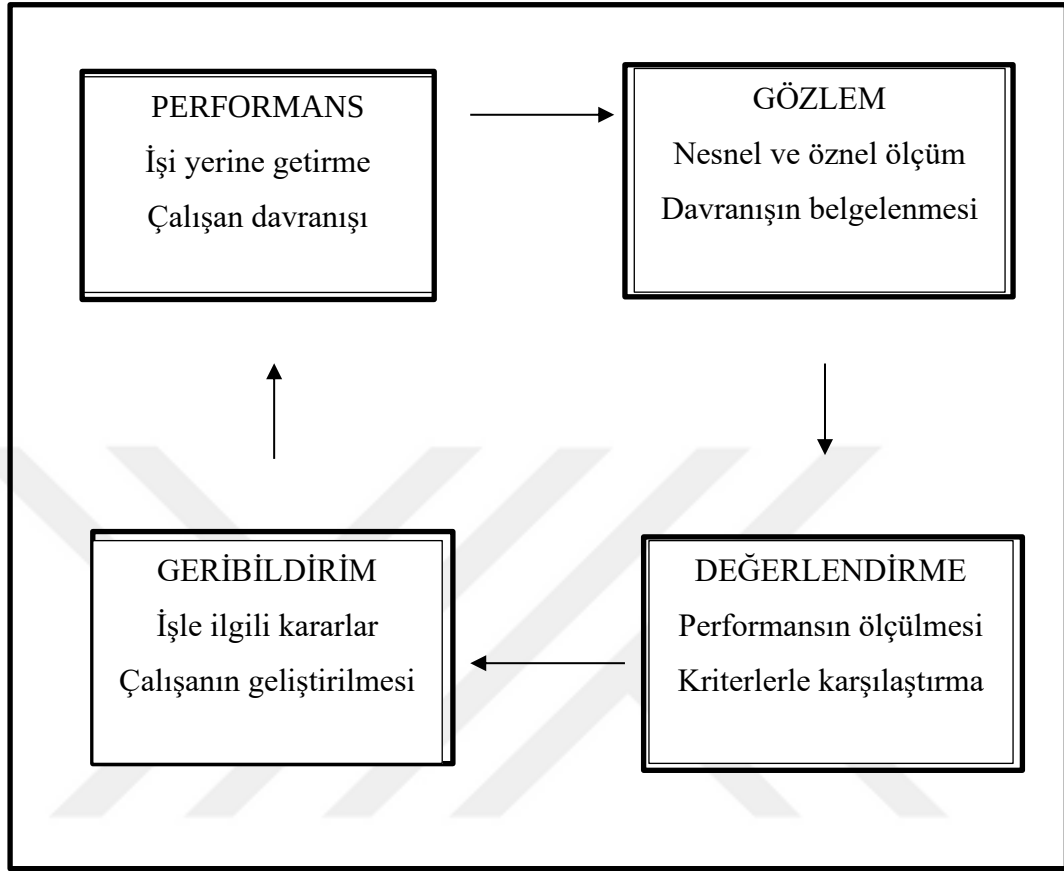
Şekil 6: Performans Değerlendirme Modeli (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2004:222)

Performans değerlendirme modelinin tanımlama aşamasında, performans değerlendirme unsurlarının neler olacağı ve performans değerlendirme sürecinin nelerden oluşacağı tanımlanır. Devam eden değerlendirme aşamasında ise performans değerlendirme standartları belirlenir ve son olarak yönetim kısmında ise performans değerlendirme sonuçları işletme hedefleri göz önüne alınarak yorumlanır ve yönetici tarafından çalışanla birlikte performans, eksiklikler, başarılar, ödüllendirme üzerine konuşulur.

Belirlenen performans standartları ile fiili sonuçların karşılaştırıldığı, performansın değerlendirildiği, organizasyonel yaşamda kontrol süreci olarak adlandırılan evrede mevcut hataların, eksikliklerin tespiti, bireylerin performansına ilişkin geri beslemenin yapılması, çalışanların onlardan bekleneni anlaması ve kendilerini geliştirmelerini sağlayacak yolu belirleyebilmeleri için performans değerlendirmeleri yapılır.

İşletmelerde kontrol süreci, düzeltici önlemlerden oluşan geri besleme kontrolü olarak da adlandırılan, hedeflerde sapmalar oluştuğunda düzeltici önlemler alınarak yeni davranış tarzlarını içeren reaktif nitelikteki kontroller ve hedeflerde oluşabilecek sapmaların önceden tahmin edilmesi ile gerekli önlemlerin alındığı koruyucu nitelikteki proaktif kontrollerden oluşur (Uyargil, 2017:79).

Performans değerlendirme s¼reci detaylı bir şekil ile açıklanacak olursa;



şekil 7: Performans Değerlendirme S¼reci (Hodgets ve Kroeck, 1992:330)

Fiili performansın belirlenmiş standartlarla karşılaştırılırken sorun olarak algılanan sapmaları, yetersizliklerin tanımlanması gerekir. Sayısal olan, kolaylıkla l¼mlenebilen hedefler söz konusu olduğunda sorunu tanımlayabilmek kolayken, işin gerektirdiği kişilik özellikleri gibi soyut kavramlarda sorunu tanımlamak zordur. Soyut hedeflerin değerlendirilmesi söz konusuysa sorunu somut hedeflere dayandırarak tanımlamak daha doğru sonuçlara ulaşmayı sağlayacaktır. Örneğin; çalışanın ekip çalışmalarında uyumu değerlendiriliyorsa, sorunu tanımlarken, çalışan hakkında mevcut şikayetler, işi ile ilgili raporlamaları zamanında yapmaması, ekip arkadaşlarıyla çatışma halinde olması somut ve deneyimlerle desteklenen verilerdir.

İşletmede performans d¼ř¼ř¼n¼ belirlemek için çalışanın önceki dönem çalışma raporlarına bakarak karar vermek m¼mk¼nd¼r. Bu performans d¼ř¼ř¼n¼ bir sorun

olarak tanımlamak, sebeplerini araştırıp çözümler önererek bu sorunu çözmek performans değerlendirme yaklaşımının başlıca faaliyetlerindendir.

İşletmede sorunun yani performans yetersizliklerinin tespitinde bir başka yöntem mevcut çalışanları, birimleri, departmanları birbiri ile karşılaştırıp sıralamaktır. Sıralamanın sonunda kalanlar performans yetersizliğine sebep olanlardır ancak yetersizliğin nedenini bu yöntemle belirlemek güçtür.

Sorunu tanımlayabilmek kadar soruna neden olan faktörleri tanımlamak da oldukça önemlidir. Bu nedenlerin en başında gelen değerlendiricilerin kontrolü dışında, işletme içinde gerçekleşen durum ve gelişmelerin standartlara yansıtılmamasıdır. Çalışanın başarısını etkileyecek olumsuz çevresel koşul yoksa fiili performans ile standartlar arasındaki fark çalışanın yetersiz bilgi ve beceriye sahip olmasından kaynaklı olabilir. Bu hususta yönetici işe alımlarda çalışanın iş için yeterli bilgi ve beceri düzeyine sahip olup olmadığını detaylıca araştırmalı, eğitim alması gereken konularda bu ihtiyacın karşılanmasını sağlamalıdır. Kişinin bilgi ve beceri eksikliği olmamasına rağmen performans yetersizliği söz konusuysa bu kez çalışanın işin gerektirdiği niteliklerden üstün olması, iş akışında ve iş planlamasında hataların olması, yönetim politikalarında eksikliklerin olması gibi durumlar söz konusu olabilir.

Performans yetersizliklerinin tespiti için işletmeler çeşitli modeller uygularlar. Bunlara örnek olarak performans yetersizliklerini belirleme anketi verilebilir. Cevabı evet ve hayır olacak şekilde düzenlenen anket soruları, çalışan performansını belirleyen bazı değişkenler temel alınarak hazırlanmıştır. Bu değişkenler: işe duyulan ilgi, işin sağladığı olanaklar, iş için gereken yetenek, ödüllendirme, iş için gerekli kaynaklara ulaşım yetkisi vb.dir.

4.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN AMAÇLARI

Performans değerlendirmenin en temel amacı şirketin misyonunu gerçekleştirmektir. İşletmeler performans değerlendirmesi yaparak performans geliştirme, ücret karşılığının tespiti, geri besleme- sağlama adımlarını başarıyla uygulamayı amaçlamaktadırlar. Bu

amaçlar idari amaçlar, geleceğe yönelik gelişim amaçları, çalışanlar açısından ve işletme açısından performans değerlendirme amaçları olarak kategorize edilebilir.

4.5.1. İşletmenin Yönetimsel Amaçları

İşletmenin çalışanları için düzenleyeceği ücretlendirme, performansın karşılığı olan ödüllendirme, çalışanın terfi etmesi vb. yönetsel kararlar performans değerlendirme sisteminin amaçlarındandır.

4.5.2. Uzun Vadeli Gelişim Amaçları

Performans değerlendirmesi ile mevcut hedeflerin gerçekleştirilmesi sonucunda daha iyi sonuçlar alınabilmesi için çalışanların yetkinliklerindeki eksiklikler, çalışanlarının alması gerekenler eğitimler tespit edilir. Ortaya çıkan sonuçlar üzerine çalışan ve yönetici işletme hedeflerini ön planda tutarak kariyer planlaması yaparlar. Gelecekte karşılaşılabilecek sorunlar üzerine tartışıp, bunları bertaraf etmek üzerine çalışırlar.

4.5.3.İşletme Çalışanları Yönünden Performans Değerlendirmesinin Amaçları

Performans değerlendirmesi ile çalışan kendi performans hedeflerini belirlemeyi, performansının ölçülmesini, performansını geliştirmeyi, kariyer geliştirme planları ile yetkinliklerini artırmayı, performansının karşılığı olarak ödüllendirmeyi amaçlar.

4.5.4. İşletme Yönünden Performans Değerlendirmenin Genel Amaçları

İşletmeler performans yönetimi sistemi ile organizasyonlarında performansı planlayarak, yöneterek, rehberlik ederek, doğru ve adil bir şekilde değerlendirerek yüksek performans ve motivasyonun sağlandığı bir ortam amaçlarlar. Bu amacın en kritik adımı performansın değerlendirilmesi adıımıdır. Performans değerlendirilmesi ile

işletme kaynaklarından olan iş gücünü ölçmek, ölçüm sonuçları neticesinde çalışanları tanıyarak, yetkinliklerini belirleyerek performansını artırmak, işin gelişimini sağlamak, verimliliği artırmak amaçlarındadır.

4.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YARARLARI

Planlanmış bir performans değerlendirmesinin işletmeye, yöneticiye ve çalışana birçok yararı bulunmaktadır. Bunlar;

- Yöneticinin çalışanını ve çalışanının yaptığı işi daha iyi tanımasını sağlar.
- Yönetici ve çalışan arasında iş ve iş hedefleri ile ilgili beklentiler konusunda açık bir iletişim kurulmasını sağlayarak, işin ve çalışanın gelişmesini, hedeflerin en yüksek başarıyla gerçekleştirilmesini sağlar.
- Başarılı bir performans değerlendirme süreci çalışanın işini ne şekilde geliştirmesi gerektiğini ortaya koyarak, çalışanın kendine güven duymasını sağlar.
- Çalışmaları hakkında olumlu geri bildirim alan çalışanların motivasyonları artar. Eksikliklerini söz konusu yöneticilerinin yönlendirmeleri ile gidererek yetkinliklerini artırırlar.
- Çalışan ve yönetici arasında kurulan çift taraflı iletişim ile düzenli olarak yapılan performans değerlendirmesi toplantıları çalışanın performansını ve işin kalitesini artıracaktır.
- Performans değerlendirmesini uygulamak yöneticilerin yönetsel becerilerini geliştirir.
- Performans değerlemesi ile ücret standartlarını, artışlarını belirlemek, başarıyı ödüllendirmek daha adaletli olacaktır.
- Yeni hedefler için nitelikli iş gücü seçimi daha kolay olacaktır.

4.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME AŞAMALARI

Performans değerlendirme süreci bireye özgü davranışları göz önünde bulundurarak, motivasyonun ve bilgi düzeyinin artması, yönetsel ve bireysel kararların zamanında ve

doğru şekilde alınmasını sağlar. Bu olumlu sonuçların etkili şekilde elde edilebilmesi için süreç bazı aşamalardan geçmektedir. Bu aşamalar;

- Performans ölçümü için gerekli olan performans kriterleri ve standartlarının belirlenmesi,
- Değerlendiricinin seçimi,
- Değerlendirme zamanının belirlenmesi,
- Değerlendirme görüşmelerinin gerçekleştirilmesi,
- Geri bildirim aşamalarıdır.

4.7.1. Performans Ölçümünde Kullanılacak Kriter ve Standartların Belirlenmesi

Performans değerlendirme gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki açıklığı belirlemeye yarayan süreçtir. (Kaynak, 2000:207). Performans değerlendirme biçimsel ve biçimsel olmayan performans değerlendirmelerinden oluşur. Biçimsel performans değerlendirmeleri, işletme içinde resmi olarak belli bir düzen ve sistem içinde yürütülen bireyin ve işletmenin gelişmesini amaçlayan bir süreçtir. Biçimsel olmayan performans değerlendirmeleri ise, gayri resmi olarak performans değerlendirenlerin istedikleri anda gerçekleştirdikleri performans görüşmeleridir. Biçimsel ya da biçimsel olmayan performans değerlendirmesi, işletmenin tüm düzeylerindeki çalışanlarından, tedarikçilerinden, müşterilerinden, denetçilerinden, değerleyicilerinden elde edilen bilgiler ile çalışanların başarılarını, tutum ve davranışlarını, yetkinliklerini bir takım objektif ölçütlere göre değerlendiren bir süreçtir. Performansın değerlendirilmesi başlığı sadece alt düzeyde çalışanları değil, işletmenin alt düzey çalışanları, üst düzey yöneticileri ile beraber tüm çalışanları ilgilendirmektedir. Performansı yönetebilmek için belirlenmiş kriter ve standartlara göre ölçmek gerekmektedir.

4.7.1.1. Performans Kriterleri

Performans değerlendirme kapsamında elde edinilen bilgilerle ölçülmek istenen verilerin güvenilirliği, tutarlılığı ve etkili bir değerlendirme yapabilmek için performans kriterlerinin doğru seçilmesi oldukça önemlidir.

Performans kriterleri seçiminde yapılacak iş göz önünde bulundurulur. İş yapılırken gerekli olan, işe uygun kriterler seçilmelidir. Bu seçimi etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için iş analizleri, iş tanımları, iş gereklilikleri ve bunları tamamlayıcı nitelikte çalışmalar yapılmalıdır. Performans kriterleri üç grupta sınıflandırılabilir. Bunlar; çalışanın işini yaparken gereken kişilik özellikleri (üretkenlik, ikna kabiliyeti vb.), çalışanın mevcut işi yapmak için gereken performansı (iş ile ilgili bilgi ve beceri düzeyi, yaptığı işin kalitesi vb.), sonuç ve hedeflere ulaşma ile ilgili kriterlerdir. Geleneksel performans ölçütleri finansal kriterler üzerine kurulurken, günümüz değişen koşullarında ölçüm sistemleri müşteri memnuniyeti, esneklik, zamana dayalı rekabet stratejisi, yüksek kaliteli ürün ve hizmet gibi kavramlar üzerine kurulmuştur.

Performans kriterlerinde, işi yaparken gereken kişilik ile ilgili kriterler her yönetici için farklılık arz ettiğinden bu hususta ortak bir standart oluşturulamaz. Kişilikle ilgili kriterleri saptamak için gözlem yapmak ve objektif şekilde değerlendirebilmek değerlendirici için oldukça güçtür. Bu sebeple çalışanın gerçekleştirdiklerine ve ulaştığı hedeflere bakılarak somut, gözlemlenebilir, ölçülebilir ve standart oluşturabilir kriterler üzerinden performans değerlendirmesi yapmak daha kolaydır.

Başarılı bir performans değerlendirme süreci elde edebilmek için performans kriterlerinin doğru seçilmesi önemlidir. Sonuç ve kalite göstergelerine dayanan performans ölçümünde kriterler basit, pratik, açık, uygun, uygulanabilir, objektif olmalıdır. Doğru seçilen kriterler performans standartlarını oluştururken ve hedef belirleme çalışmalarında süreci olumlu yönde etkileyecektir. Her performans göstergesine uygun hedef belirleneceği düşünüldüğünde, hedefler gerçekleştirilebilir, ölçülebilir, işletme hedefleri doğrultusunda çalışanla uyumlu olmalıdır. Doğru seçilmesi amaçlanan performans kriterlerinin bazı özellikleri vardır;

- Çalışanın işini yaparken gerekli, işin başarı ya da başarısızlıklarını etkiler nitelikte olmalıdır,
- Değerlendiriciler tarafından gözlemlenebilir ve objektif şekilde değerlendirilebilir olmalıdır,
- Çalışana işi ile ilgili ve değerlendirme yapılabilmesi için gerekli olduğu algısını vermelidir,
- Kriterler performansın aynı yönlerini ölçer nitelikte olmamalıdır.

4.7.1.2. Performans Standartları

Performans değerlendirmesi yapılmadan önce işletmeye uygun ölçüm teknikleri ve performans standartlarının belirlenmesi gerekir. Performansı değerlendirebilmek, başarıyı ya da başarısızlığı ölçmek ve karşılaştırabilmek için performans standartları belirlemek gerekir.

Performans değerlendirmenin temelinde kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceği performans standartlarının varlığı gereklidir ki bu karşılaştırmalar ile kişinin başarı derecesini belirlemek mümkün olsun. Performans standartları ne kadar açık, anlaşılır ve doğru belirlenmişse değerlendirme o ölçüde objektif olacaktır (Uyargil, 2017:29).

Performans standartları nicel ve nitel olabilirler. Görevin çalışan tarafından nasıl yapılması gerektiğini açıklarlar. Nicel standartlara yapılan iş için gerekli zaman, yapılan hata miktarı vb. örnek verilirken, nitel standartlara işin kalitesi, işi koordine etme yeteneği vb. örnek gösterilebilir. Performans ölçümünün temeli olan standartlar işletmenin planlaması yapılırken belirlenmiş hedeflerin sonuçlarıdır. Standartlar belirlenirken işin niteliğini belirten en dikkat çekici noktalar göz önünde bulundurulmalıdır. Standartların oluşturulmasındaki amacın performans değerlendirebilmek olduğu düşünülürse, standartların ölçülebilir, sabit, farklı performans değerlerini ayırt edebilir şekilde belirlenmesi gerekir.

Performans standartları, karşılaştırmalı standartlar ve mutlak standartlar olmak üzere kullanıldıkları değerlendirme yöntemlerine göre iki sınıfa ayrılır. Karşılaştırmalı standartlarda, çalışanlar karşılaştırılarak genel anlamda sıralanırlar. Buna sıralama

yöntemi denir. Çalışanlar arasındaki performans farklılıklarını ölçümleyen zorunlu dağıtım yöntemi de karşılaştırmalı standartlar başlığı altında değerlendirilir. Mutlak standartlar yönteminde ise değerlendirici her bir çalışanı kendi özelinde diğer çalışanların performanslarıyla karşılaştırmadan, değerlendirme kriterlerine dayanarak değerlendirir. Mutlak standartlar kalitatif mutlak standartlar ve kantitatif mutlak standartlar olmak üzere ikiye ayrılır. Kalitatif mutlak standartlarda serbest değerlendirme, kritik olay, işaretleme listesi ve zorunlu seçim yöntemleri kullanılabilir. Kantitatif mutlak standartlarda ise yönetici çalışanların performanslarına diğer çalışanlardan bağımsız olarak belli sayısal değerler vererek yöntemi uygular.

4.7.2. Performansı Değerlendirecek Değerlendiricinin Seçimi

Performans değerlendirme sisteminde, değerlendirici işletme yönetimi ve insan kaynakları biriminin ortak çalışmalarıyla belirlenir. Değerlendiricinin konusunda uzman, etki altında kalmayan, uygun değerlendirme tekniklerini uygun zamanda uygulayacak bilgi ve deneyime sahip olması beklenir. Değerlendiriciler çalışanın yöneticisi, kendisi, eşit konumdaki çalışma arkadaşları, müşteriler ve çalışanın yöneticisini değerlendirmesi şeklinde olabilir. Değerlendirici konusundaki en önemli husus değerlendirme için yeterince gözlem yapabilme imkânı bulmuş olması ve değerlendirilenin performansı hakkında bir kanaat getirebilecek olmasıdır.

4.7.2.1. Değerlendirmenin İlk Üst (Yönetici) Tarafından Yapılması

Çalışanın işi yapma şeklini, görevi hususunda yeterli ve yetersiz olduğu noktaları, çalışanın kendini ne yönde geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen yöneticisidir. Sürekli iletişim halinde olmaları yöneticiye çalışanı gözlem imkânını sağlar. Dolayısıyla işletmeye sağlayacağı katkının en yüksek seviyede olması için en doğru performans planlamasını, en etkin performans değerlemesini ve verimli geri beslemeyi çalışanın yöneticisi yapar. Yöneticinin yetersiz kaldığı, çalışanıyla arasında sağlıklı iletişim kuramadığı durumlarda yöneticinin üstü, birim yöneticisi de değerlendirmelere katılabilir. Bu durumlarda üstler ayrı olarak değerlendirme yapabileceği gibi görüş birliği oluşturarak grup değerlendirmesi de yapabilirler. Görüş birliği yapılırken

değerlendiricilerin görüşlerine verilen sayısal değerlerin ortalaması alınarak nihai karara ulaşılır. Grup değerlendirmesinde sürece dahil olan değerlendiricilerin çalışanın performansını değerleyebilecek ölçüde gözlemleyebilmesi önemlidir.

4.7.2.2. Değerlendirmenin Çalışanın Kendisi Tarafından Yapılması

Performansın dönemsel hedeflerinin çalışan ve yöneticisinin ortak kararlarıyla belirlendiği göz önünde bulundurulursa dönem sonunda hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesine çalışanın katılması istenir. Bu yöntemde çalışanın kendini değerlendirmesi gerekir. Bu yöntemle yöneticiler çalışanın görüşleriyle kendi görüşünü karşılaştırma imkânı bulmaktadır. Çok sık kullanılmayan bu uygulama neticesinde elde edilen değerlendirme sonucu, yöneticinin değerlendirmesi ile birlikte dikkate alınarak kararlara yansıtılır.

4.7.2.3. Değerlendirmenin Eşitler Tarafından Yapılması

Bir diğer değerlendirme yöntemi çalışanın aynı ya da birbirleriyle bağlantılı işler yaptıkları, birlikte çalıştıkları, birbirlerinin performansını gözlemleyen iş arkadaşlarının yaptıkları değerlendirmedir. Değerlendirme yapacak çalışanların seçiminde sorun yaşanmaması için iş tanımlarının ve iş akış diyagramlarının incelenmesi ve oluşan herhangi bir değişiklik sonucu bu incelemelerin tekrarlanması gerekmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda eşit şartlar ve konumlarda çalışan insanların değerlendirme sonuçları geçerli ve güvenilir olmasına rağmen sıralama yapmaları istendiğinde aynı ölçüde objektif kalamadıkları gözlemlenmiştir (Saal ve Knight, 1988:108). Bu nedenle terfi ve ücret artışı gibi kararlarda bu yöntemin uygulanması uygun bulunmamaktadır. Eşitler tarafından görüşleri alınmak suretiyle yapılan değerlendirme, yöneticinin görüşlerini pekiştirici ve destekleyici nitelikte yararlar sağlayabilir.

4.7.2.4. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması

İşletmeler çalışanlarının terfi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, ücret artışı vb. durumları ile ilgili kararlar alırken müşterilerinin değerlendirmelerini dikkate alabilirler.

Organizasyonun temel amaçlarıyla uyumsuzluk gösteren bir uygulama olsa da çalışanın performansını güvenilir ve geçerli kılabilcek bir değerlendirme şekli olduğundan başvuru yöntemlerinden biridir. Bu yaklaşım müşteri ve işletme arasındaki bağı da kuvvetlendirecektir.

4.7.2.5. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması

Kısıtlı bir değerlendirme imkânı sağlayan bir diğer değerlendirme yöntemi de çalışanın üstünü değerlendirmesidir. Yöneticisinin yaptığı işler hakkında genel bir fikri olan çalışan, organizasyon içinde üst düzeyde çalışan bir yöneticiyi değerlendirmek için yeterli donanım ve deneyime sahip değildir. Bu sebeple yöneticisinin kendi ile olan iletişimini dikkate alarak sadece yönetsel özelliklerini sağlıklı bir şekilde değerlendirebilir.

Performans yönetimi süresince bu yöntemlerden bir veya birkaçından eş zamanlı olarak yararlanılabilir. İlk üstelerin yani yöneticilerin yaptığı değerlendirmeler terfi, ücret, nakil vb. kararlarda, çalışanın kişisel gelişimi ile ilgili kararlarda, çalışanlarla ilgili yürütülen işgücü devri vb. araştırmalarda çokça fayda sağlarken eşitlerin, müşterilerin yaptığı değerlendirmeler, çalışanın kendini değerlendirmesi ve çalışanın yöneticisini değerlendirmesi performans değerlendirmesi konusunda daha sınırlı amaçlarla kullanılır. Birden fazla yöntem arasından uygun seçim yapılabilmesi için hangi veri kaynağının yani yöntemin hangi konuda daha yararlı olacağı aşağıda belirtilmiştir.

Kullanım Alanı	Veri Kaynakları				
	İlk Üst	Eşitler	Astlar	Kendini Değerl.	Müşteriler
Terfi, ücret, nakil vb. konulardaki kararlar	x	x			x
Kişisel gelişim	x	x	x	x	x
Çalışanlarla ilgili olarak yürütülecek çalışmalar (işgücü devri, devamsızlık vb.)	x	x	x		x

Şekil 8: Performansla İlgili Verilerin Sağladığı Kaynaklar (Uyargıl, 2017:36)

4.7.2.6. E-Performans Değerlendirme

Gelişen teknoloji ile birlikte bilgisayar ve internet kullanımının yaygınlaşması, hızla ilerleyen ve değişen iş uygulamaları insan kaynakları birimlerini de etkilemiştir. Çalışanların iş başvuruları, almaları gereken eğitimlerin elektronik yöntemlerle sağlanması gibi uygulamalar işletmelerin etkinliğini artırırken çalışanlara da rahat ulaşım imkânı sağlamaktadır. Çalışanların bilgilerinin elektronik ortamda toplanması, işlenmesi, analiz edilmesi ve raporlanması işleyişin daha hızlı ilerlemesine olanak sağlar. Tüm bu kolaylıklar içerisinde performans değerlendirilmesi çerçevesinde geri beslemenin yüz yüze gerçekleştirilmesi gerekliliği önemini korumaktadır.

4.7.2.7. 360° Performans Değerlendirme ve Geri Bildirimi

Çalışanın performansının çoklu olarak değerlendirilmesidir. Çalışanın kendisi, iş arkadaşları, yöneticileri, iç ve dış müşterileri, astları tarafından iş performansının değerlendirilmesidir. 1990'lı yıllarda Amerika ve Batı Avrupa'da yaygın biçimde kullanılan bu değerlendirme yöntemi günümüzde de çalışanın performansını geliştirme, iyileştirme noktasında etkili bulunan performans değerlendirme yöntemlerindendir. Geribildirimler çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için objektif bütünleşik ve etkilidir. Geleneksel yaklaşımda bulunan yöneticiden çalışana tek yönlü iletişimin aksine birden fazla değerlendiricinin bulunduğu temeli etkili iletişime dayanan bir yöntemdir.

360° performans değerlendirme sürecinde insan kaynakları bölümü çalışanları ve üst düzey yöneticilerin birlikte aldıkları kararla, işin gerektirdiği yetkinlikleri ve davranışları içeren bir beceri modeli belirlenir. Bu model ve performans değerlendirme sürecinin aşamaları bir toplantı düzenlenerek ekiple paylaşılır. Ardından değerlendirilecek çalışan kendisini değerlendirmesi için iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, müşterilerden oluşan sekiz – on iki kişilik bir isim listesi önerir. Değerlendirmeyi yapacak isimlere yöntemin amacı ve uygulama şekli ile ilgili bilgi verilir. Çalışanlar başkalarının performansını objektif olarak derecelendirme konusunda, yöneticiler de elde edilen verilerin birleştirilmesi, geribildirim ve rehberlik etme

konularında önceden eğitilirler. Değerlendiricilere performansı değerlendirebilecekleri anketler verilir. Değerlendiriciler hazırlanan anketi doldurur, çalışanın her beceri, yetkinlik ve davranış düzeyini derecelendirirler. Anket çalışan tarafından kendisi adına da doldurulabilir. Doldurulan anketlerdeki veriler toplanır, sonuç rapor şeklinde yöneticiye ve çalışana bildirilir. Çalışanla sonuçlar üzerine tartışılır, performans değerlendirme anketine eklenebilecek unsurlar üzerine konuşulur. Çalışanın performansını geliştirebilmesi adına planlamalar yapılır. Sürekli geri bildirim yapılır. Tüm bu sürecin neticesi olarak çalışanda gelişimi belirlemek adına aynı model güncellenmiş anketlerle tekrar uygulanır.

360° performans değerlendirme geribildiriminin çalışana sağladığı yararlar;

- Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini başkalarının bakış açısıyla görmesini sağlayarak, kendini geliştirme çabalarını hızlı ve etkin bir şekilde iletir.
- Çalışan performansı ile ilgili daha geniş bir veriye sahip olur.
- Etrafındaki insanların gözünden kendi performansı izleme şansı bulur.
- Geribildirimlerin kimin tarafından yapıldığı bilinmediği için performans değerlendirme sonucu dürüst, açık, geçerli ve uygundur.
- Çalışandan beklenen başarı kriterleri açıklığa kavuşur.
- Çalışanın gelişimi için gereken eğitim ihtiyaçlarının tespiti kolaylaşır.

360° performans değerlendirme geribildiriminin işletmeye sağladığı yararlar;

- Performansı değerlendirme süreci takım çalışması kültürü gelişir. Daha etkili iletişim kurarak verimlilik artar.
- Çalışanın hedefleri ve gelişimi birçok perspektiften değerlendirildiği için işletmenin performansı da yükselir.
- Geribildirim kaynağı çoklu olduğu için karar alma becerisi işletme içinde alt basamaklara da inerek yarar sağlar.

360° performans değerlendirme ve geribildirimi yöntemi takım anlayışı içeren, gelişime öncelik edinen, güven verici bir ortamının bulunduğu organizasyonlarda daha etkin ve başarılıdır.

4.7.3. Performans Değerlendirme Zamanının Belirlenmesi

Performans değerlendirmeleri çalışanların işe başlama zamanları dikkate alınarak belirlenir. Uygulamada farklı zamanlar olmak ile birlikte altı ayda bir, yılda bir, iki yılda bir şeklinde değerlendirmelerin yapıldığı görülmektedir. Performans değerlendirme zamanı üstler tarafından belirlenir. Zaman belirlenirken ne çok sık ne de çok seyrek olmasına dikkat edilmesi gerekir (Aldemir, 1998:220).

4.7.4. Performans Değerlendirme Görüşmeleri

Performans değerlendirilmesi süreci gelişim hedefleri içerdiğinden yönetici ve çalışan sürekli iletişim halinde olmalıdırlar. Bu iletişim performans görüşmeleri ile sağlanır. Performansı artırmak için gerekli faktörlerin konuşulduğu, çalışanın sürece katılmasını sağlayan, motivasyon artırıcı faaliyetlerden olan performans görüşmesi toplantılarından verim alabilmek için yönetici ve çalışanın toplantıya önceden hazırlanarak katılması gerekir.

Yönetici performans görüşmesine hazırlanırken, performans görüşmesi toplantısında konuşulacak konuları önceden belirlemelidir ve tarafla paylaşmalıdır. İşin gerektirdikleri tekrar gözden geçirilmelidir. İş için gerekli olan kilit noktalar ve çalışanla beraber belirlenmiş hedefler tekrar incelenmelidir. Çalışanın geçmişe ve ilgili döneme ait bilgi, beceri ve deneyim raporu gözden geçirilmelidir. Geçmiş performans dönemlerinde beraber çalıştığı ekibinden çalışanla ilgili bilgiler toplanmalıdır. Çalışanın mevcut performansı ve ondan beklenen iş performansı tekrar incelenmelidir ve bunun sonucunda başarısını artırıcı farklılıklar ya da gelişimine katkı sağlayacak öneriler çalışana aktarılmak üzere not alınmalıdır. Çalışan için de uygun olan zamanda, olumsuz etkilenmeyeceği, tarafsız bir yerde yapılacak görüşme çalışana bildirilmelidir.

Performans görüşmesinin yeri ve zamanını öğrenen çalışanın toplantıya hazırlanması gerekir. Dönem başında belirlenen performansını ne ölçüde gerçekleştirebildiğini tekrar gözden geçirmelidir. Bunu yaparken iş tanımlarına, dönem içinde kendisinin ya da ekip arkadaşlarının hazırladığı raporlara bakarak süreç içinde performansını olumlu ya da olumsuz etkileyen unsurları yöneticisine iletmek üzere not

almalıdır. Kendi performansını değerlendirerek performans görüşmesine katılan çalışan toplantı süresince yöneticisiyle daha başarılı, etkili ve objektif bir iletişim kuracaktır.

Performans değerlendirmesi yapan yönetici ve çalışan tarafından, bu değerlendirmenin çalışanın kişilik özelliklerine yönelik değil, iş hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla planlanmış performansa yönelik olduğu unutmamalıdır. Performans görüşmesi boyunca olumlu yaklaşım sergilenmelidir. Bu görüşmenin eleştirel, yargılayıcı, suçlayıcı olmaktan ziyade çalışanın kariyerini geliştirmek ve işletme hedeflerini gerçekleştirmek için yapıldığı unutulmamalıdır. Bu sebeple yönetici tanımlayıcı, destekleyici, otoriter olmayan, demokratik, üstünlükten değil eşitlikten yana tavır ve davranışlar içinde olmalıdır. Yönetici fikirlerini paylaşması için çalışanı teşvik etmelidir. Bunu çalışana açık uçlu sorular sorarak sağlayabilir.

Performans görüşmesi beş adımda tamamlanır. İlk adımda yönetici toplantıyı başlatır. Çalışanıyla beraber başarılması gereken hedefler üzerine açık ve samimi bir konuşma yapar. İşle ilgili kilit noktaları ve sorumlulukları açıklar ve performans anlaşmasındaki hedefleri birlikte gözden geçirirler. İkinci aşamada yönetici çalışanın süreç boyunca gösterdiği performansı, başarılarını, başarısızlıklarını onun değerlendirmeleriyle dinler. Ardından çalışanın performansı ile ilgili kendi değerlendirmelerini yapar. Değerlendirme yaparken çalışanın kendisini savunmasına gerek bırakmayacak ya da sessiz kalmasına sebep olmayacak tarzda bir yaklaşım içinde olmalıdır. Karşılıklı fikir alışverişi yapıldıktan sonra dördüncü adım ortak fikirlerde buluşmaktır. Performans gelişimini sağlayacak konular üzerine beraberce düşünülmelidir ve hedefler belirlenmelidir. Son aşamada yönetici toplantıyı özetler. Gelecek toplantıda değerlendirilecek performans hedeflerinin üzerinden geçilir. Gelecek toplantı için zaman belirlenir. Toplantı sonucunu gösteren performans değerlendirme formları çalışan ve yönetici tarafından doldurulur ve imzalanır. Samimi, dostça, çalışanın motivasyonunu artırıcı iletişim yöntemleri kullanarak toplantı bitirilir.

4.7.5. Geribildirim

Performans değerlendirmesinin sonuçları, çalışanın iş yerindeki performansının işletme yönetimi, yöneticisi ve çalışma arkadaşları tarafından nasıl nitelendirdiğini

bilmesi için çalışana bildirilmedi. Geribildirim çalışanın mevcut performansını objektif olarak yorumlamasını sağlar. Geribildirim ile çalışan, işletmenin kendisinden beklentisinin olduğunu, performansının değerli olduğunu, işletme tarafından dikkate alındığını düşünerek motive olur.

Performans değerlemesi sonucunda, çalışanın terfisi, ücret artışı, işi nasıl yapması gerektiği, kariyer gelişim planlaması, yetkinlikleri ve eksik yönleri, eğitim gereksinimleri vb. konularda geribildirimler yapılır.

4.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performansı değerlendirmek amacıyla geleneksel ve modern olmak üzere çeşitli yöntemler vardır. Geleneksel yöntemler performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerini oluştururken modern yöntemler geleneksel yöntemlerde karşılaşılan sorunları çözmek ve süreci daha objektif değerlendirebilmek için oluşturulmuş yöntemlerdir (Dicle, 1982:126). İşletmeler organizasyon yapılarını göz önünde bulundurarak bu yöntem ya da yöntemlerden kendilerine uygun olanı ya da olanları seçerek uygularlar. Bu yöntemler;

- Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım,
- Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım,
- Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımdır.

4.8.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda işletme çalışanları birbirleriyle karşılaştırılarak değerlendirilir. Bu yaklaşımın içerdiği yöntemler;

- Sıralama yöntemi
- Zorunlu dağılım yöntemi

Yöneticilerin çalışanları başarılarına göre sıraladığı sıralama yöntemi kendi içinde ikiye ayrılır; basit sıralama yöntemi ve ikili karşılaştırma yöntemi. Basit sıralama yönteminde yönetici çalışanları başarılıdan başarısız veya en iyiden en kötüye doğru sıralar ya da iyi, kötü, orta şeklinde gruplar. İkili karşılaştırma yönteminde ise her bir

alışan diğeri çalışanlarla tek tek karşılaştırılır. Karşılaştırılan çalışanlardan başarılı olanların yanına işaretler konur. En çok işareti olandan az olana doğru sıralama yapılır. Sıralama yönteminde tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırma yapıldığı için sağlıklı sonuçlar alınamamaktadır. Kriter sayısının artırıldığı durumlarda gözlem yapmak zorlaşırken, değerlendirmelerde objektif yaklaşım yerini sübjektif yaklaşıma bırakabilir. Sıralama yönteminde değerlendirmeler sayısal verilerle ifade edilmediği için kişiler arası başarı farklarının derecesi belirlenemez. Sıralama yöntemi eşit düzeylerdeki çalışanlar arasında terfi hususunda seçim yapılması gerekirken fayda sağlayabilecek yöntemdir.

Zorunlu dağılım yönteminde, yönetici çalışanların performanslarını kıyaslayarak yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağılımı yapacaktır. Çalışanların performans düzeyleri normal dağılım eğrisine (an eğrisine) uygun olarak dağılım gösterir. Bir çalışanın performans değerlendirmesi diğeri çalışanın fonksiyonudur (Barutgil, 2015:195). Performans değerlendirme sisteminin çalışanlar arasındaki performans ayrımlarını ayrıntılı biçimde incelediği düşünüldüğünde zorunlu dağılım yönteminin bazı sınırlar oluşturduğu ortadadır. Değerlendirilenin çok olduğu ve birden fazla değerlendiricinin olduğu durumlarda tekdüze sonuçlara ulaşılması açısından faydalı bir yöntemdir.

4.8.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımda çalışanın performansı iş tanımının gerektirdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde diğeri çalışanlardan bağımsız olarak değerlendirilir. Bu yaklaşımda değerlendirme kriterleri aşağıda belirtilmiştir.

1. Geleneksel değerlendirme lekleri
2. Davranışsal temellere dayalı değerlendirme lekleri
3. Kritik olay yöntemi
4. İşaretleme listesi yöntemi

Geleneksel değerlendirme ölçekleri grafik değerlendirme ölçekleri olarak da adlandırılır. Organizasyonlarda kolay düzenlenebilen ve sonuçlarının sayısal verilerle ifade edildiği için çok sık kullanılmasına rağmen geçerlilik ve güvenilirliği düşük olan yöntemlerdendir. Yöntemde değerlendiricinin çalışanın performansını ölçmek için kullandığı kriterler değerlendirme kriterleri ya da değerlendirme faktörleri olarak isimlendirilir. Değerlendirme faktörleri üçe ayrılır: çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışlar ve yapılan işin çıktılarını ölçmeye yarayan faktörlerdir. Faktörler içinde çalışanın kişilik özelliklerini değerlemede yaşanan güçlükler neticesinde yanlış değerlendirme sonuçları almamak için diğer faktörlerin değerlemesine ağırlık verilebilir. Değerleme faktörlerinin gözlemlenebilir, ölçülebilir, somut, açık ve tanımlanabilir olması önemlidir. Böylece aynı faktörler başka değerlendiriciler tarafından da anlaşılabilir.

Geleneksel değerlendirme ölçekleri geliştirilerek, eksiklikleri tamamlanarak davranışsal temellere dayalı ölçeklendirmeye ulaşılmıştır. Davranışsal beklenti ölçekleri olarak da adlandırılan bu yöntem, işin gerektirdiklerinin etkin şekilde gerçekleştirilmesi için gereken tavır ve davranışları değerlendirme amacı taşır. Bu yöntemde odaklanılan nokta sonuçtan ziyade işi yaparken geçen süreçtir. Bu süreçte ortaya konan davranışların etkin iş performansının sonucu olduğu varsayılmaktadır. Yöntem uygulanırken belli performans düzeyleri için geliştirilmiş alternatif cevaplar kriterleri belirtir. Skala oluşturulduğunda sol kısımda performansın çeşitli kategorilerini tanımlayan performans dereceleri, sağ kısımda davranışların yazılı olduğu ifadeler yer alır. Değerlendirme yapılırken tablonun sağında yer alan ifadelerin gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılır. Çalışanın işi gerçekleştirirken içinde bulunduğu davranışları performans düzeyini gösterir. Değerlendirici çalışanı dikkatle gözlemlemeli, çalışanın davranışı için en uygun iş davranışını tanımlamalıdır. İşin her sürecinde çalışanın davranışlarına denk gelen performans derece değerleri toplanarak değerlendirme sonucuna ulaşılır. Bu yöntem, yönetici ve iş sorumluluğu taşıyanların ilk olarak işin boyutlarını tanımlandığı, ardından boyutlara uygun fazlaca davranış tanımının yazıldığı ve son olarak davranış tanımlarının derece değerleriyle birleştirildiği üç boyutlu bir yöntemdir. Yönetici ve çalışanların aktif katılımıyla gerçekleşen süreçler yöntemin başarısını artırır. Davranış tanımları ve performans derece değerleri oluşturulurken

Çalışanların deneyim ve gözlemlerine başvurulduğu için ve etkin bir geribildirim sistemi sağladığı için başarılı sonuçlara ulaştıran bir yöntemdir. Ancak yöntemin sağlıklı sonuçlar verebilmesi için gereken zaman, kararlılık, her bir iş ve iş grubu için oluşturulması gereken farklı formlarının olduğu düşünülürse yöntemin maliyet artırıcı yönünü de göz ardı etmemek gerekir.

Kritik olay yönteminde değerlendirici çalışanı gözlemler, işini yaparken başarılı ya da başarısız olduğu noktalardaki spesifik davranışlarını kaydeder. Zamanla oluşan kayıtlar performansın değerlendirilmesi ve geribildirim konusunda temel oluşturur. Yöntemin kritik olaylar şeklinde adlandırılmasının sebebi yöneticinin kaydettiğı gözlemlerinin çalışanın performansındaki dikkat çeken kritik olaylara dayandırılmasındandır. Bu yöntemde çalışanın performansını etkileyen spesifik olaylar kayda alındığından geribildirimden alınan fayda oldukça fazladır çünkü çalışan kendisinden neler beklendiğini açıkça anlamış olacaktır. Yöntemin olumsuz yanları da vardır. Çalışanın sürekli izlendiğini hissetmesi üzerinde tedirginlik oluşturacaktır. Ayrıca alışanlar arasındaki performans farklarını belirlemek bu yöntemde oldukça zordur.

İşaretleme listesi yöntemi adından da belli olduğu üzere değerlendirilecek kişilerin nitelik ve davranışlarını tanımlayıcı ifadelerle belirttiğı listeler kullanır. Bu ifadeler yöneticinin kritik olaylarda oluşturduğu cümlelerden oluşur. Değerlendiriciler değerlendirdikleri çalışan için en uygun ifadeyi listeden seçerek değerlendirmelerini yaparlar. İşaretleme listesi yöntemi kendi içinde ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak iki türe ayrılır. Ağırlıklı işaretleme listesinde kritik olaylar ile beraber bunların önem derecesini gösteren katsayılar belirlenir. Zorunlu seçim yönteminde ise işaretleme listelerinde ifade kümecikleri bulunur, değerlendirici kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. İşaretleme listesi yönteminin geri besleme açısından yetersiz olduğu ve değerlendiricilerin belirlenmiş ifadeler arasında seçim yapması istendiğı için sınırlandırıldığı düşünülür.

4.8.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım çalışanların ulaştığı hedeflere, oluşturdukları performans sonuçlarına ve içinde bulundukları şartlara göre ortaya çıkan

bireysel performans standartlarına göre değerlendirilmesini amaçlar. Bu yaklaşımda üç temel yöntem bulunmaktadır.

1. Direkt İndeks Yöntemi
2. Standartlar Yöntemi
3. Hedeflere Göre Yönetim

Direkt indeks yönteminde performans standartları yönetici tarafından ya da yönetici ve çalışanın ortak çalışmasıyla belirlenir. Belirlenen standartlar işin gerektirdiği genel ve objektif kriterleri kapsar. Bu kriterler çerçevesinde oluşturulan hedeflere ulaşma yolundaki performans düzeyleri sayısal verilerle ifade edilmiş olup verilerin toplamı genel performans indeksini vermektedir.

Standartlar yönteminde genel kriterler sayısal verilerle ifade edilmez. İş gerçekleştirirken ortaya konan fiili sonuçlar detaylı performans standartları ile karşılaştırılır. Genellikle üretim süreçlerinde çalışanlar için uygundur. Detaylı performans standartlarına örnek olarak seçilmiş çalışanlardan oluşan bir grubun performansı, ortalama üretim düzeyi, zaman çalışması, uzman görüşü gösterilebilir.

Hedeflere göre yönetim yöntemi performans değerlendirme yaklaşımında hedef belirleme sürecinin önemini vurgular. Performans değerlendirme yöntemleri arasında etkin ve modern bir yaklaşımdır. Bu yöntemde bazı koşullar vardır. Bunlar hedeflerin sayısal, ölçülebilir, tutarlı, anlaşılır, yazılı olmasıdır. Hedefler için belirlenmiş süre ve öngörülen tarihlerin olması önemlidir. Hedeflerle yönetim sürecine çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirildiği süreçte çalışan ve yönetici arasında sürekli ve düzenli iletişim akışı sağlanmalıdır.

4.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE MUHTEMEL HATALAR

Performans değerlendirme süreci üzerinde titizlikle çalışılması gereken bir süreçtir. Süreçte yaşanan aksaklık sebebiyle performansın yanlış ölçülmesi ve değerlendirilmesi sebebiyle oluşabilecek adaletsiz sonuçlar çalışanların yöneticiye, işletmeye, uygulanan sisteme olan güvenlerini kaybetmesine sebep olabilir.

Değerlendiricilerin objektif ve önyargısız olacakları varsayımıyla çıkılan performans değerlendirme yolculuğunda sistemin iyi tanınmaması, kişilerin ihmali sonucu oluşan ya da psikososyal sebeplerden kaynaklı farkında olmadan yapılan değerlendirme hataları oluşabilir. Bu hatalar yöneticilerin performans değerlendirme sistemini gereksiz bulmalarından, performans değerlendirme sisteminin yanlış planlanmış olmasından, ya da yöneticilerin yetersizliklerinden kaynaklanabilir. Bu hatalar,

- Hale etkisi,
- Değerlendirme standartları sorunları,
- Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme,
- Olumluluk ya da olumsuzluk hataları,
- Pozisyondan etkilenme,
- Kontrast hataları,
- Kişisel tercihler ve önyargılardan doğan hatalar olarak adlandırılabilir.

4.9.1. Hale Etkisi

Değerlendiricinin değerlendireceği çalışanın olumlu ya da olumsuz bir özelliğinin etkisinde kalarak karar vermesinden kaynaklı bir sorundur. Değerlendirici kişinin performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin nitelikteki farklılıkları göremediği için hatalı değerlendirme yapar. Buna sebep olan durumlardan ilki değerlendiricinin ilk izlenimde oluşturduğu öngörüsünü tüm değerlendirme sürecine yaymasıdır. Bir diğer sebep ise değerlendiricinin çalışanın başarılı ya da başarısız olduğu tek bir kriteri tüm değerlendirme sürecine ve performans boyutlarına yansıtmasıdır. Değerlendirme kriterlerinin yanlış seçimi de hale etkisine sebep olabilir. Değerlendirici kriterler arasındaki farkı anlamlandıramaz. Değerlendiricinin alacağı eğitimlerle ya da değerlendirme süresince daha etkin gözlem yaparak bu sorun çözülebilir.

4.9.2. Değerlendirme Standartları Sorunları

Değerlendirme standartlarının farklı yöneticiler tarafından farklı yorumlanması sebebiyle ortaya çıkar. Bu sorunun ortadan kaldırılması için değerlendirme kategorilerinin iyi tanımlanması gerekir.

4.9.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmesi yaparken çalışanın hedeflere ulaşırken ortaya koyduğu son zamanlardaki performansına değil sürecin geneline bakılarak değerlendirme yapılması gerekir.

4.9.4. Olumluluk ya da Olumsuzluk Hataları

Performans değerlendirme süresince değerlendirici olumlu ya da olumsuz önyargılarını sürece yansıtmamalıdır. Değerlendirme sürecini tarafsız bir şekilde ele almalıdır.

4.9.5. Pozisyonlardan Etkilenme

Değerlendiriciler işletmedeki bazı çalışanların pozisyonlarından etkilenerek hatalı performans değerlendirme kararları verebilirler. İşletme için önemli düzeyde sayılan iş pozisyonlarındaki çalışanları yüksek değerlendirme düzeylerinde değerlendirebilirler. Bu hatanın önlenmesinde çalışanların iş tanımlarından değerlendirme süresince yararlanmak çalışanın görev ve sorumluluklarını ne ölçüde gerçekleştirebildiğinin doğru değerlendirilmesinde katkı sağlar.

4.9.6. Kontrast Hataları

Değerlendiricilerin fazlaca çalışanı art arda değerlendirdiği kısa süreler içinde çalışanların performansları birbirleri ile karıştırılabilir. Örneğin; başarısız olarak değerlendirilen birkaç performanstan sonra değerlendirilen orta düzeydeki çalışan için

başarılı performans düzeyine karar verilmesidir. Bu hatanın önlenmesi için değerlendirilecek çalışanlar hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak ve gözlem yapmak gerekir.

4.9.7. Kişisel Tercihler ve Önyargılardan Doğan Hatalar

Değerlendiricinin çalışanın sosyal statüsü, dış görünüşü, cinsiyeti, yaşı gibi faktörlerden etkilenecek çalışandan hoşlanması ya da hoşlanmaması durumundan etkilenecek hatalı değerlendirme yapmasıdır.



BÖLÜM 5. İÇ DENETİM VE PERFORMANS YÖNETİMİNE KATKISI

İşletmeler, faaliyetlerinin ve çalışanlarının başarılarını değerlendirmek, misyonunu geliştirmek, hızla ilerleyen rekabet koşullarına ayak uydurabilmek gibi sebeplerle çeşitli bilgi ve analitik yöntemleri bir araya getirerek yönetilmelidir. Bir bilim dalı olan yönetim, işletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasından faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, kontrol edilmesi, denetlenmesi, değerlendirilmesi gibi birçok süreci içerir. İşletmelerin kişilerden bağımsız olarak değerlendirildiği, kendine özgü değerlerinin olduğu, belirlediği politika ve standartlarının olduğu, faaliyetlerini gerçekleştirirken belirlediği usul ve yöntemleri uyguladığı, değişen çevre koşullarına göre kendi içinde sistemler kurduğu kurumsallaşma adını alan kavramla yönetim kavramının birleşmesi ile oluşan yapıya kurumsal yönetim denir. İşletmelerin kurumsallaşmasının ve kurumsal yönetim yaklaşımıyla yürütülmesinin işletmeye sağladığı faydalar vardır. Bunlar (Doğan, 1998:63);

- Kurumsallaşan işletmeler çalışanlarına ve kamuoyuna karşı olan sorumluluklarını yerine getirirler. Sosyal sorumluluk ve iş ahlakına uyarak daha şeffaf bir yaklaşım ile sorunlarını çözerler,
- Uluslararası pazarlara yönelme konusunda yardımcı olur,
- Daha iyi bir örgüt yapısı ile beraber bilgili yetişmiş, profesyonel çalışanlara ve yöneticilere sahip olurlar,
- Kaynaklar daha etkin ve verimli kullanılır,
- Halka açılmanın sağlayacağı avantajlardan faydalanılır,
- İşletmelerde modern yönetim teknikleri uygulanarak teknolojiden daha fazla yararlanılır.

İşletmelerin kurumsal yönetim yaklaşımıyla başarılı şekilde yönetilebilmesi için uygulaması gereken ilkeler vardır. Kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin üst düzey yönetiminin, işletmenin faaliyetlerine yönelik kararlar verirken nelere dikkat etmeleri, bunları nasıl ve hangi mekanizmalar içerisinde ele almaları gerektiğini içeren, kararları

nasıl, ne zaman ve kimlere açıklamaları gerektiği ile ilgili kuralların toplamıdır (Koçel, 2003, 81). Kurumsal yönetimin genel ilkeleri Kurumsal Yönetim Merkezi (Corporate Governance Center) tarafından “ABD Halka Açık Firmalar İçin 21. Yüzyıl Yönetim İlkeleri (21st Century Governance Principles for U.S. Public Companies)” isimli raporda açıklanmıştır ve bu rapora göre kurumsal yönetim anlayışının genel ilkeleri şunlardır (Demibaş ve Uyar, 2006, 72):

- Etkileşim (Interaction),
- Yönetim Kurulunun Amacı (Board Purpose),
- Yönetim Kurulunun Sorumluluğu (Board Responsibility),
- Bağımsızlık (Independence),
- Uzmanlık (Expertise),
- Toplantı ve Bilgi (Meeting and Information),
- Liderlik (Leadership),
- Kamuyu Aydınlatma (Disclosure),
- Komiteler (Committee),
- Internal Audit (İç Denetim).

Bu ilkelere ek olarak şeffaflık ilkesini, hesap verebilirlik ilkesini, sorumluluk ilkesini ve adil yönetim ilkesini de sıralamak gerekir.

5.1. İÇ DENETİMİN TANIMI

İç denetim finansal ve finansal nitelikte olmayan verilerin gözden geçirilerek değerlendirilmesinin yapıldığı bir denetim türüdür (Akarkarasu, 2000:8). İç denetim işletmeye hizmet etmek için işletme içinde kurulmuş ancak bağımsız olan, işletme faaliyetlerini inceleyen, denetleyen ve üst yönetime raporlayan bir denetim ve değerlendirme fonksiyonudur. İç denetim, işletme varlıklarının risklere karşı korunup korunmadığını, işletme faaliyetlerinin belirlenmiş standartlara, politikalara uygun bir şekilde yürütülüp yürütülmediğini değerlendirir.

Kurumsal yönetim ilkeleri arasında yer alan iç denetim, işletmelerin etik değerlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi, risk ve kontrol bilgilerinin işletme yönetimine

bildirilmesi, etkin bir kurumsal performans yönetimi sisteminin uygulanabilmesi üzerine çalışır. Sağlıklı ve etkin bir kurumsal yönetim sistemi iç kontrole ve bu kontrolleri denetleyen, değerlendiren, önerilerde bulunan iç denetime ihtiyaç duymaktadır. İç denetim, işletme çalışanlarının, paydaşlarının, işletmeye yatırım yapmak isteyen yatırımcıların işletmeye karşı güven duygusunun oluşması konusunda katkı sağlar.

İç denetim, bir işletmedeki

- Finansal ve finansal olmayan bilginin doğru ve güvenilir olup olmadığı,
- İşletmenin risklerinin tanımlanmış ve asgariye indirilmiş olup olmadığı,
- Dış düzenlemelerin ve kabul edilen iç politikaların ve usullerin izlenip izlenmediği,
- Kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı,
- Tatmin edici standartların oluşturulup oluşturulmadığı,
- İşletmenin hedeflerine etkin bir biçimde ulaşp ulaşmadığı

konularının belirlenmesi ve işletmenin yöneticilerinin ve diğer üyelerinin görev ve sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirmelerinde destek olmak amacıyla tüm işlemlerin ve kontrollerin iç denetçilerce, nesnel ve sistematik bir şekilde gözden geçirilmesi ve onaylanmasıdır (Akarkarasu, 2000:19).

1947 yılında Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors- IIA) tarafından yapılan iç denetim tanımında, muhasebe, finans ve diğer faaliyet alanlarında örgüt içindeki bağımsız değerlendirme faaliyeti olarak belirtilmiştir. İç denetim sadece muhasebe alanına odaklanmış bir fonksiyon olarak algılanırken zamanla işletmenin tüm faaliyetlerine sirayet eden yönetim odaklı bir fonksiyona dönüşmüştür. IIA iç denetim tanımı için geniş bir kapsam kullanarak; iç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir tanımlamasını yapmıştır. İç denetim, kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek için sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur (IIA, 2016-1:26).

5.2. İÇ DENETİMİN UNSURLARI

İç denetim sistemi, işletmelerde risk odaklı ve objektif bir güvence hizmeti sunarak önerileri ve proaktif bakış açısıyla işletmenin değerlerini korumayı ve geliştirmeyi hedefler. Bu bağlamda iç denetim sisteminin unsurları vardır (Adiloğlu, 2011:9);

- Bağımsız ve tarafsız bir faaliyet olması,
- Güvence ve danışmanlık fonksiyonu olması,
- İşletmeyi bir bütün olarak ele alması,
- Sistematik ve disiplinli bir yaklaşım olması.

Bağımsız ve tarafsız bir faaliyet olması; Bağımsızlık, iç denetim faaliyetlerini yerini getirirken objektif (tarafsız, nesnel) olma durumunu tehlikeye sokacak durum davranışlardan uzak kalmayı gerektirir. Uluslararası iç denetim standartlarında iç denetim faaliyeti bağımsız olmak zorundadır ve iç denetçiler görevlerini yaparken objektif olmak durumundadırlar ifadesi yer almaktadır (IIA, 2016:4). İç denetim faaliyetinin getirmiş olduğu bağımsızlık sorumluluğunu etkili bir şekilde yerine getirebilmek için iç denetim yöneticisi üst seviye yönetime ve yönetim kuruluna doğrudan ve sınırsız bir şekilde ulaşma hakkına sahiptir (IIA, 2016:5). Bağımsızlığa yönelik tehditler, denetçi, görev, fonksiyon ve kurum seviyelerinde ele alınmak zorundadır (IIA, 2016:5). İç denetim yöneticisi bağımsızlık kavramını koruyabilmek adına yılda en az bir kez yönetim kuruluna kurum içindeki bağımsızlığını teyit etmek zorundadır.

Güvence ve danışmanlık fonksiyonu olması; İç denetim faaliyetinin güvence hizmeti ve danışmanlık olmak üzere iki unsuru vardır. Güvence hizmetleri, iç denetçinin, bir kurum, faaliyet, fonksiyon, süreç, sistem veya başka unsurlar hakkında görüş veya kanaat sunabilmek için, eldeki delilleri objektif bir şekilde değerlendirmesini içerir (IIA, 2016:2). Danışmanlık hizmetleri, tabiatı gereği tavsiye niteliğinde olup genellikle görevlendirmeyi talep eden müşterinin özel talebi üzerine gerçekleştirilir (IIA, 2016:2). İç denetçi ve işletme arasında kurulan sözleşme ile verilen danışmanlık hizmeti çerçevesinde iç denetçinin idari sorumluluk almaması ve objektifliği hususunda dikkatli olması gerekir.

İşletmeyi bir bütün olarak ele alması; İç denetim, işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için risk yönetimi, kurumsal yönetim, kontrol gibi faaliyetleriyle işletmeye katma değer sağlar. İşletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi, amaçlarına yönelik hedefler belirlemesine ve gelişmesine yardımcı olabilmesi için işletmenin tüm faaliyet ve süreçlerini dikkate alarak çalışmalarını gerçekleştirmesi gerekir.

Sistematik ve disiplinli bir yaklaşım olması; İç denetim faaliyeti, süreklilik arz eden sistematik, disiplinli bir yaklaşımla ele alınması gereken risk esasına dayanan çalışma yaklaşımıyla, işletmenin yönetişim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini değerlendirmek ve bu süreçlerin gelişmesine katkıda bulunmak zorundadır.

5.3. İÇ DENETİMİN TÜRLERİ

İşletmelerde iç denetim; risk ve kontrol değerlendirme faaliyetlerine destek sağlar, işletme faaliyetlerini izler, faaliyetlere ilişkin risk ve kontrol faaliyetleri ile ilgili önerilerde bulunur, kontrollerin uygunluğunu ve etkinliğini test eder (Adiloğlu, 2011:18). Bu çerçevede iç denetim türleri;

- Uygunluk Denetimi,
- Finansal (Mali Tablolar) Denetimi,
- Performans (Faaliyet) Denetimi,
- Bilgi Teknolojisi Denetimi,
- Hile (Yolsuzluk) Denetimidir.

Uygunluk denetimi işletmenin iç kontrol sistemiyle ilgilidir. İşletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin, üst yönetim tarafından belirlenmiş kurallara uyulup uyulmadığının araştırılmasıdır (Güredin, 2008:17). Uygunluk denetiminde nihai hedef herhangi bir mevzuata uygun davranılıp davranılmadığının saptanmasıdır (Bozkurt, 2000:28). Uygunluk denetiminde raporlama yetkili kişi ve kuruluşla sınırlıdır.

Finansal denetim, işletmenin gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerine ilişkin işlemlerin ve finansal tablolarının ve dipnotların belirlenmiş ölçütlere uyum içinde olup olmadığının değerlendirilmesidir. Bağımsız denetimin kapsamı finansal denetimde finansal tablolar ve dipnotlarla sınırlı olmakta iken iç denetimde mali denetim kapsamı

finansal tablolar ve dipnotların değerlendirilmesi ile beraber, yıllık bütçe hedeflerinin kıyaslanması, verimlilik ve etkinliğin değerlendirilmesi, belirlenen hedeflere uygunluk gibi konularla daha geniş bir kapsama sahiptir. Hataların ortaya çıkarılması için belirlenen önemlilik sınırı iç denetimde bağımsız denetime göre daha düşüktür çünkü iç denetim detaylı ve süreklilik arz eden çalışmalar gerektirir.

Performans denetimi, işletme faaliyet ve işlemlerin planlanması, uygulanması ve kontrolü aşamasında gerçekleştirilen uygulamaların etkinliğini verimliliğini değerlendirir. Performans denetimi sonucunda ilgili birimin gelişimi için önerilerde bulunulur. Performans denetiminde değerlendirilecek faaliyetlerin dayandırıldığı standartlar kesin olarak belirlenmediyse nesnel bir şekilde değerlendirme yapmak zordur. İç denetçi ölçüt olarak bütçeleri, başarı düzeylerini, sektör ortalamalarını dikkate alır. Performans denetimi, işletmenin organizasyonel yapısı, iç kontrol sistemi, yönetimin başarısını belirlemek, ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti, hata ve hilenin önlenmesi, gider kontrolü, gelir maksimizasyonu, varlıkların korunması gibi birçok alana hizmet eder.

Bilgi teknolojisi denetimi, ilgili birimin elektronik bilgi sistemlerinin gizliliğini, güvenilirliğini, yeterliliğini ve etkinliğini değerlendirir.

Hile denetimi; hile (suiistimal), sahtekarlık, emniyeti kötüye kullanma ile nitelendirilebilecek hukuk dışı fiillerdir (IIA, 2016:28). Suiistimaller, para, mal veya hizmet sağlamak, hizmet kaybından veya ödeme yapmaktan kaçınmak veya şahsıyla veya işle ilgili bir avantaj elde etmek amaçlarıyla çeşitli taraflar ve kurumlar tarafından gerçekleştirilebilir (IIA, 2016:28). İç denetçiler hilenin önlenmesi için yönetime yardımcı olurlar.

5.4. İÇ DENETİMİN AMACI

İç denetimin temel amacı, işletme faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmaktır. Mevcut uygulamaları incelerken işletmelerin geleceklerinin planlanmasında da rol oynar. İşletmenin belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştirmesine risk yönetimi, iç kontrol, yönetim sistem ve süreçlerinin etkinliği ve verimliliğini değerlendirerek

yardımcı olur ve önerilerde bulunur. İşletme içinde yürütülen faaliyetleri tarafsız olarak işletme yönetiminin bakış açısından farklı olarak değerlendirir.

İç denetim işletmenin yönetim politikalarının etkinliğini ölçen yönetsel bir kontroldür. İşletme içindeki kontrollerin etkinliğini ölçmeyi ve değerlendirmeyi amaçlar. İç denetim, yönetim hedeflerinin gerçekleştirilme sürecinde uygulanan yol ve yöntemlerin yeterliliğini ve uygunluğunu değerlendirerek, güvence sağlama amacı taşır, bu sebeple iç denetimin yapısının yeterliliğinden ve etkinliğinden yönetim sorumludur (Uzun, 1998:3).

İç denetim işletme içinde meydana gelebilecek usulsüzlükleri önlemek amacıyla çalışır ya da mevcut usulsüzlükleri ortaya çıkartmayı hedefler. İşletmedeki yönetici ve çalışanların görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirip getirmediğini değerlendirir. İşletme yönetimine danışmanlık hizmeti vererek yardımcı olmayı amaçlar.

Güçlü bir iç denetim, işletmedeki kontrol mekanizmalarının sağlıklı çalışmasına katkıda bulunur, verimliliği ve rekabet gücünü artırır (Adiloğlu, 2011:21). Tüm bu genel amaçların yanında iç denetim faaliyetinin özel amaçları da vardır. Bunlar, risk yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek, kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek, kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek, işletme faaliyetlerine değer katarak, geliştirerek amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır.

5.5. İÇ DENETİMİN FAYDALARI

İç denetimin temel faydaları (Pehlivanlı, 2019:22);

- Güvenilir bilgi sağlama ihtiyacı karşılanır.
- İşletme varlıklarının ve kayıtlarının korunması ihtiyacı karşılanır.
- Verimliliğin artırılması ihtiyacı karşılanır.
- Üst yönetim tarafından belirlenen politikalara uyum sağlanır.

5.6. İÇ DENETİM İHTİYACINI OLUŞTURAN FAKTÖRLER

İç denetim ihtiyacına neden olan faktörler (Brenda, Simon, Hatherly, 2006:8);

- Sorumluluk ve hesap verme; yöneticiler, işletme hedeflerini gerçekleştirirken çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini analiz etmelidirler. Kendilerine bağlı olarak çalışan bireylerin görev sorumlulukları üzerine analiz yapmak ya da astların kendi çalışmalarını raporlaması çıkar çatışmaları düşünüldüğünde yeterince fayda sağlamayabilir. Bu noktada, iç denetçiler araştırma, analiz etme, sorunları tanımlama üzerine mesleki yeterlilikleri ile hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı konusunda yöneticilere vekâleten çalışırlar. İç denetçiler, yönetimin ortaklarına ve kamuya hesap verme sorumluluğunu incelemeler yaparak, bilgiler toplayarak, rapor şeklinde yönetim kuruluna sunarak destekleyebilir.
- Vekâlet sözleşmesi, işletme sahiplerinin yöneticilere emanet ettikleri kaynakların etkin ve verimli kullanılıp kullanılmadığı konusundaki şüphelerinin giderilmesi için iç denetçi bir vekil gibi görev yaparak kontrolleri gerçekleştirir.
- Danışmanlık, iç denetçiler işletmelerdeki hata ve hileleri ortaya çıkarmakla beraber işletme yönetimine benzer sorunlarla karşılaşmaması için ve yönetimin ihtiyaç duyduğu alanlarda danışmanlık hizmeti verir.
- Tasarruf ihtiyacı, iç denetim faaliyetiyle maddi kayıpların kaynaklarının açığa çıkarılması ve bu durumun düzeltilmesi sağlanabilir.
- Hileli işlemlere karşı korunma, iç denetim faaliyeti, iç kontrol sistemlerinin etkinliğini analiz ederek, işletme sahipleri, yöneticileri ya da çalışanları tarafından gerçekleştirilen hileleri ortaya çıkarabilir ve gerçekleştirebilecek hileleri önleyebilir.

5.7. İÇ DENETİM SÜRECİ

İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetini, faaliyetin kuruma değer katmasını sağlayacak etkili bir tarzda yönetmek zorundadır (IIA, 2016:12). Denetim faaliyeti gerçekleştirilirken ilk olarak denetim stratejisi çerçevesinde, işletme stratejisi ve

amaçları dikkate alınarak risklerin ve güvence seviyelerinin belirlenmesi süreçlerini kapsayan denetimin planlaması aşaması gerçekleştirilir. İç denetimin risk bazlı olarak yürüteceği değerlendirmelerinde üst yönetim ve yönetim kurulunun da görüşleri alınır. Denetimin yürütülmesi olarak adlandırılan ikinci adımda denetim planında belirlenen görevler yerine getirilir. Görevlerin amacına uygun yerine getirilmesi için gerekli gözetim ve kontrol süreçleri işletilir (Baloğlu, 2021:55). Bu doğrultuda denetçiler bilgileri tespit eder ve tanımlar, analiz eder ve değerlendirir, bilgileri kayıtlı hale getirir. İç denetçiler üstlendikleri denetim görevini raporlandırarak sonuçlandırır. Raporlarında görevlerinin amacı, kapsamı ve sonucu bulunur. Bu kapsam çerçevesinde iç denetim sürecini dört bölümde incelenir;

- Denetimin Planlanması (hazırlık aşaması)
- Denetimin yürütülmesi
- Raporlanması
- Sonuçların izlenmesi

5.7.1. İç Denetimin Planlanması

Planlama, bir faaliyetin gerçekleştirilebilmesi için izlenecek yolun belirtilmesidir (Güredin, 2008:184). İç denetimin planlanması ise iç denetim faaliyetini gerçekleştirecek olan iç denetçilerin bu faaliyeti nasıl yürütecekleri konusunda işleyişi belirtir. Risk esaslı denetim planını hazırlamak için, iç denetim yöneticisi, üst yönetim ve yönetim kuruluna danışır ve kurumun stratejilerini, temel iş hedeflerini, ilgili risklerini, risk yönetim süreçlerini kavrar (IIA, 2016:12). İç denetim yöneticisi, kurumun faaliyetlerinde, risklerinde, operasyonlarında, programlarında, sistemlerinde ve kontrollerinde meydana gelen değişikliklere karşılık olarak gerektiğinde planı gözden geçirmek ve değişikliklere uyarlamak zorundadır (IIA, 2016:12). Dolayısıyla denetçi denetim planını hazırlarken mesleki özen ve titizlik içinde, dikkatle hazırlamalıdır.

Denetim faaliyetinin planlanmasında iki amaç vardır (Kepekçi, 1982:69-70):

1. Denetimin ne oranda başarılı olduğunun ölçülmesinde planlama esnasında belirlenen denetim amaçları kriter olarak kullanılmaktadır. Böylece planlama ile

belirlenen yolların ve denetim araçlarının seçiminde ve uygulanmasında başarının derecesini ölçmek mümkündür.

2. Denetimin amaçlarını gerçekleştirebilmek için denetim faaliyeti süresince uygulanacak yol, yöntem ve araçlara denetimin planlanması aşamasında karar verilir. Böylece denetim faaliyeti etkin biçimde yönetilir.

Kaliteli bir denetim sürecinin yaşanması için gereken denetim planlaması için denetçi ön çalışma yapmalıdır. Bu ön çalışma ile iç denetim evreni tanımlanır, denetim alanları, denetim stratejisi, denetim yaklaşımı belirlenir ve gereken güvence seviyesi belirlenir.

Risk değerlendirme sürecinde ilk adım denetim evreninin tanımlanmasıdır (Pickett, 2005:188-189). Denetim evreni, denetlenecek alanları içerir. İç denetim evreni, genel olarak işletmenin tüm faaliyetlerini içerir. IIA Uluslararası İç denetim Standartlarında, iç denetim faaliyetinin görev planlamasının yazılı bir risk değerlendirmesine dayandırılması gerektiği belirtilmiştir. Dolayısıyla risk odaklı bir yaklaşımı benimseyen iç denetim faaliyetinde denetim evreni tanımlanmadan önce işletmenin alanındaki riskler, risk analizi ve değerlendirmesi çalışmalarıyla kayıt altına alınır. Denetim evreni aşağıdaki bilgileri içermelidir (Pehlivanlı, 2019:149-150);

- Kurumsal risk yönetimi süreci sonucunda tanımlanmış ve ölçülmüş olan riskleri,
- Risk altında bulunan kurum süreçlerini ve hedeflerini,
- Risk sorumluluklarını,
- Bir önceki denetime ve gelecek denetime ait detayları,
- Risklerin kontrolüne ilişkin detayları.

Denetimi yönetilebilir bir hale getirmek için denetim evreni denetim alanlarına bölünebilir. Denetim alanları, birim, faaliyet, süreç, proje veya bunlardan birkaçı bir arada değerlendirilmek suretiyle belirlenen yaklaşımla bölümlere ayrılarak oluşturulur (Kagermann, Kinney, Küting, Weber, 2008:24). Bu denetim yaklaşımları şunlardır (Galloway, 2002:25);

- İşletme döngü esası (nakit, hasılat, stok, ücret vb.)
- İşletme fonksiyonları esası (üretim, muhasebe, pazarlama vb.)
- İşletme faaliyetleri esası

Denetim alanları belirlenirken işletmenin iç kontrol mekanizmasının etkin çalışıp çalışmadığı göz önünde bulundurulmalıdır.

İç denetimde planlama faaliyetine kurum denetim stratejisi yön verir (Pehlivanlı, 2019:146). Denetim stratejisi gerçekleştirilecek faaliyetlerin çerçevesini çizer (Pehlivanlı, 2019:146). Denetim stratejisi, risk kontrollerinden, risk yönetimi değerlendirmelerden, iç denetçiden beklenen destek ve danışmanlıktan, üst yönetimin iç kontrol ve iç denetime yönelik beklentilerinden etkilenmektedir. İç denetim görüşleri ve diğer sonuçlar için iç denetim yöneticisi, üst yönetim, yönetim kurulu ve diğer paydaşların beklentilerini saptamalı ve dikkate almalıdır (IIA, 2016:12).

Denetim, faaliyetinin yapısı gereği mutlak düzeyde güvence veremez. İşletmenin yapısından, içinde bulunduğu sektörden vb. birçok durumdan etkilenen güvence düzeyini mutlak düzeyde tutabilmek için denetlenecek alanların önem seviyesine göre testler uygulanır.

İç denetim yöneticisinin hazırladığı denetim planıyla,

- İç denetimin amacı ve kapsamı belirlenir,
- İç denetimle denetlenecek faaliyet alanları ile ilgili önceki bilgiler incelenir,
- İç denetim faaliyetinin uygulanabilmesi için gereken kaynaklar belirlenir,
- İç denetimle ilgili bilgi sahibi olması gerekenlerle iletişime geçilir,
- İç denetimin ne zaman gerçekleşeceği ve ne kadar süreceği belirtilir,
- İç denetimin içerdiği riskler belirlenir,
- İç denetim faaliyetini yürütecek personeller belirlenir, personellerin görevleri belirlenir ve iç denetim programını oluşturulur.

İç denetim yöneticisi, görevin risk yönetimini geliştirme, katma değer yaratma ve faaliyetleri geliştirme potansiyelini değerlendirerek, öne sürülen danışmanlık görevlerini kabul etmeyi düşünmelidir. Kabul edilen bu görevler, plana dahil edilmek zorundadır (IIA, 2016:12).

5.7.2. İç Denetimin Yürütülmesi

İç denetim faaliyeti genel olarak aşağıdaki sıralamada gerçekleştirilebilir (Pehlivanlı, 2019:158);

- Görev planının hazırlanması,
- Test seviyesi, testlerin belirlenmesi ve uygulanması,
- Denetim programları,
- Denetim araçları,
- Denetim bulgularının oluşturulması ve öneriler,
- Denetim bulgularının denetlenen birimle paylaşılması,
- Denetim kanıtı ve analitik inceleme prosedürleri.

5.7.2.1. Görev Planının Hazırlanması

İç denetçiler, her bir görev için, amaçları, kapsamı, zamanlama ve kaynak dağılımı hususlarını da dikkate alan ayrı bir plan hazırlamak ve yazılı hale getirmek zorundadır (IIA, 2016:17). Bu planlama yapılırken işletmenin hedefleri, stratejisi, riskleri dikkate alınmalıdır. Görev planını hazırlanırken, denetime katılacak personelin tahsisi, denetim konusunun araştırılması, çalışma kağıtlarının tasarlanması, denetim görev ve kontrol listelerinin oluşturulması ele alınır (Pehlivanlı, 2019:160).

İç denetimde görev planlamasının hazırlanabilmesi için denetimden sorumlu iç denetçinin ön çalışma yapması gerekir. Ön çalışmanın amacı, iç denetçinin yapacağı denetim faaliyeti için gerekli bilgiyi elde etmek ve elde edilen bilgiler doğrultusunda denetimin amacını kesinleştirmektir (Uyar, 2009:166-167).

Görev planlaması yaparken her bir görev için amaç belirlenmelidir. Amaç belirleme aşamasında hata, hile, suiistimal ve diğer riskler göz önünde bulundurulmalıdır. Amaçlar denetçinin yaptığı risk değerlendirmesinin sonuçlarına göre şekillenmelidir.

Görev planlaması yaparken, görevin niteliğini, karmaşıklığını, zaman kısıtlamalarını dikkate alarak yeterli ve uygun kaynak planlaması yapılmalıdır. İç denetçiler görevlerini gerçekleştirmek için iş programları oluştururlar. Bu aşamada bilgi toplayıp, analiz edip, değerlendirip, verileri kaydederler. Mevcut kaynaklar dikkate alınarak, denetimin

süresi, bütçesi, belirlenen görevin içeriği, karmaşıklığı göz önünde bulundurularak denetim personeli belirlenir.

Denetimin uygulanmasına hazırlık olan bu aşamada çalışma kağıtlarının şekil ve içeriği de belirlenir. Gerçekleştirilen denetimin her aşamasında, denetime hazırlık, risk ve kontrol değerlemeleri, yapılan testler, edinilen bilgiler, kanıtlar ve sonuçlar çalışma kağıtları ile belgelendirilir (Sawyer, Dittnhofer, Scheiner, 2003:377). Çalışma kağıtlarının içeriği net ve açık bir dille hazırlanmış olmalıdır. Gerçekleştirilen denetimin sonuçlarını destekleyici nitelikte olmalıdır. Belirlenmiş standartlara uygun şekilde ve içerikte hazırlanmalıdır. Denetim görevleri, denetim kapsamı gibi bilgiler içeren çalışma kağıtlarında tarih, denetçinin ismi ve imzası da yer almalıdır.

Denetimin planlanması ile denetimin kapsamı ve görevlere ilişkin hedefler belirlenir. Üst yönetimin isteklerine göre şekillenen iç denetim çalışmasının hedefleri kaynaktan, süreden, denetime katılacak personellerin yetkinliğinden de etkilenir. Gerçekleştirilecek iç denetimin kapsam ve içeriğine göre kontrol amaçları ve kontrol listeleri belirlenir.

5.7.2.2. Denetim Testlerinin Uygulanması

Denetim testleri ile işletmenin ileri sürdüğü kontrollerin etkinliği değerlendirilir. Denetim testlerinin seviyesi her bir görev için önemlilik seviyesine göre belirlenir. Test seviyesi belirlendikten sonra uygulanacak denetim testi belirlenir. Denetim testleri;

- Fiziki inceleme; işletme kayıt ve belgelerinde varlığı iddia edilen işletme varlıklarının gerçekten var olduğuna ilişkin tespit çalışmasıdır.
- Analitik inceleme; oran analizleri, karşılaştırma, ilişki kurma gibi yöntemler kullanarak denetim işleminin gerçekleştirilmesidir.
- Gözlem; denetçinin belirli bir faaliyet gerçekleştirilirken izlemesidir. Denetçi, faaliyeti, faaliyeti gerçekleştiren kişileri, işlemleri, süreçleri izleyebilir. Bu şekilde görsel kanıt toplar.
- Doğrulama; işletmeden bağımsız ve işletme dışı bir şekilde bilgi alınmasıdır. Hesap bakiyelerinin doğruluğunu tespit etmek için yapılan mutabakatlar örnek gösterilebilir.
- Soruşturma; ilgili kişilere sorular sorarak bilgi toplanmasıdır.

- Yeniden izleme; kayıt sisteminden belirlenen örneklemden hareketle kayıtların doğruluğu araştırılır.
- Yeniden hesaplama; yapılmış hesaplamaların denetçi tarafından tekrar hesaplanmasıdır.
- Belge incelemesi; işletme faaliyetleri ve muhasebe sistemi ile alakalı belgelerin incelenmesidir.

Sorumlu denetçi ya da iç denetim yöneticisi çalışmalarının niteliğini, uygulanacak test yöntemlerinin maliyetini ve bütçesini de göz önünde tutarak uygun denetim test ya da testlerini belirler. Testlerin ilgili alanlara, kurumsal risk yönetimi bileşenlerinden risk değerlemesi sonucu elde edilen verilerin risk kayıtlamasına geçirilmesi ve bu girdiden hareketle denetim evreninde sıralanan riskli alanlara, uygulanması ve beklentilerle sonuçların karşılaştırılmasından sonra test sonuçlarına ulaşılır, ilgili sonuçlar denetim matrisinde gösterilerek çalışma kağıtlarına alınır (Pehlivanlı, 2019:165-166).

Riskli Alan	Test Yaklaşımı	Test Sonuçları	Sonuç

Şekil 9: Denetim Test Matrisi (Pehlivanlı, 2019:166)

5.7.2.3. Denetim Programları ve Denetim Araçları

Denetim programları denetimin aşamalarını içeren belgelerdir. Denetim programları benzer denetimlerde kullanılmak üzere kayıt altına alınmalı ve saklanmalıdırlar. Denetim programları zamanla güncellenebilir.

Etkin bir denetim süreci gerçekleştirebilmek için denetim araçları kullanılır. Gelişen teknoloji ile birlikte geliştirilen denetim yazılımları denetim araçları olarak kullanılmaktadır.

5.7.2.4. Denetim Bulgularının Oluşturulması ve Öneriler

İç denetçi uyguladığı testler neticesinde ulaştığı sonuçları kanıtlar ile destekleyerek sorun, boşluk ya da fırsat olarak isimlendirilen bulguları tespit eder. Bu bulgular işletme yönetimi ile birlikte değerlendirilerek işletmeye katma değer sağlayacak öneriler geliştirilir.

İç denetim faaliyeti sırasında tespit edilen ve önem derecesine göre sıralanan bulgular bulgu formuyla yazılı hale getirilir. Bulgu formu (Adiloğlu, 2011:83);

- Tespit bölümü ile yanlış veya sapma nedir sorusunu yanıtlar,
- Neden bölümü ile yanlış veya sapmanın nedeni belirtilir,
- Riskler ve risklerin etkileri bölümü ile yanlış veya sapma sonucunda işletmenin karşı karşıya olduğu riskler ve etkileri ortaya konur.
- Kriterler bölümü ile mevzuat ve standartlar çerçevesinde olması gereken açıklanır,
- Öneriler bölümü ile istenen ve olması gereken duruma ulaşma yolu izah edilir.

5.7.2.5. Denetim Kanıtı ve Analitik İnceleme Prosedürleri

Denetim çalışmaları süresince iç denetçiler, iç denetim hedef ve çerçevesine uygun olarak bilgi ve belge toplarlar. Denetim bulgularını ve görüşünü destekleyen, yeterli ve uygun her türlü bilgi ve belge denetim kanıtını oluşturur. Denetim kanıtının yeterliliği miktarının ölçüsüdür. Denetim kanıtının uygunluğu, kanıtın kalitesini ve güvenilirliğini ifade eder. Denetim kapsam ve amacıyla ilgili ve güvenilir olmalıdır. Denetim kanıtının yeterliliğini ve uygunluğunu etkileyen unsurlar vardır. Denetim kanıtının yeterliliğini etkileyen unsurlar (Durmuş, Otlı, Özkan, 2018:71);

- Risk,
- Önemlilik,
- Maliyet,

- Ana kütlenin büyüklüğü,
- Nitelik.

Denetim kanıtının uygunluğunu etkileyen unsurlar (Durmuş, Otlu, Özkan, 2018:72);

- Kaynağı,
- Zamanlılığı,
- Objektifliği,
- İlgililiği.

Denetim kanıtı toplarken uygulanacak yöntemler vardır. Bunlar; gözlem, inceleme, doğrulama, yeniden hesaplama, yeniden uygulama, analitik inceleme prosedürleridir.

Analitik inceleme prosedürleri finansal ve finansal olmayan verilerin kendi içlerinde anlamlı ilişkiler kurarak analiz edilmesini sağlar. İç denetçiler tarafından risk değerlendirme yöntemi olarak kullanılabilir. Analitik inceleme prosedürleri denetimin her evresinde kullanılmakla beraber denetçinin görüşüne dayanak olan kanıtın toplanması evresinde de sık başvurulan yöntemdir. Analitik inceleme prosedürlerinde yararlanılan teknikler;

- Trend analizleri,
- Oran analizleri,
- Karşılaştırmalı tablolar analizleri,
- Ussallık testleri,
- Dikey analiz.

5.7.3. İç Denetimin Raporlanması

İç denetçi denetim faaliyeti sonucunda gerçekleştirdiği denetim kapsamında önemli bulunduğu noktaları, bu konulardaki görüşlerini ve önerilerini iç denetim raporuyla işletme yönetimine iletir. Etkin bir raporlama, daha önce yapılan gözden geçirme, inceleme ve değerlendirme faaliyetlerinin kalitesine bağlıdır (Adiloğlu, 2011:84).

IIA Uluslararası İç Denetim Standartlarında, iç denetim yöneticisinin, iç denetim faaliyetinin amacı, yetkileri, görevleri, sorumlulukları ve plana kıyasla performansı konularında üst yönetime ve yönetim kuruluna dönemsel raporlar sunmak zorundadır,

ifadesi yer almaktadır (IIA, 2016:14). Bu raporlar suiistimal risklerini, yönetim sorunlarını ve üst yönetimin ve/veya yönetim kurulunun dikkatini çekebilecek başka konularında dahil olduğu önemli riskleri ve kontrol sorunlarını içermek zorundadır (IIA, 2016:14).

İç denetim yöneticisinin üst yönetim ve kuruluna yapacağı raporlama ve iletişim aşağıdaki bilgileri içermelidir (IIA, 2016:14);

- Denetim yönetmeliği,
- İç denetim faaliyetinin bağımsızlığı,
- Denetim planı ve planla karşılaştırmalı ilerleme,
- Kaynak gereksinimleri,
- Denetim faaliyetinin sonuçları,
- Etik kurallarına ve standartlarına uyum ve uyumla ilgili önemli konulara dikkat çeken aksiyon planları,
- İç denetim yöneticisi tarafından kurum için kabul edilemez olarak değerlendirilebilecek bir riske üst yönetimin yanıtı.

İç denetimde üst yönetime yapılacak raporlamanın zaman aralığı ve raporun içeriği üst yönetim ve kurul ile beraber belirlenir.

İç denetimde raporlamanın üç amacı vardır; ulaşılan bulguların açıklanması amacıyla bilgilendirme, bulguların etkinliği ve geçerliliği hususunda ikna, üst yönetimi işletmeyi değişime ve iyileştirmeye yönlendirerek sonuçlar elde etmedir (Eşkazan, 2003-2004:32).

İç denetim raporu iki aşamalıdır. İlk aşamada olan taslak raporu hazırlanır ve denetimi yapılan bölüme cevaplandırılması amacıyla iletilir. Bölüm yöneticisi, çalışanları ve ilgilileri raporu cevaplandırarak denetçiye gönderirler. Denetçi bu cevaplarla ikinci aşama olan kesinleşmiş iç denetim raporunu oluşturur ve yönetime sunar.

IIA Uluslararası İç Denetim Standartları 2420 raporlamanın kalitesi bölümünde belirtildiği üzere raporlar doğru, objektif, açık, özlü, yapıcı, tam olmalı ve zamanında sunulmalıdır. Raporun doğru olması, hatadan ve saptırıcı içeriklerden uzak olmasından bahseder. Objektif olması nesnel bir raporlama yapılması gerektiğini ifade eder. Adil, tarafsız, ön yargıdan uzak ve sağduyulu bir raporlama standartların uygun gördüğü

raporlamadır. Açık şekilde yapılan raporlamalar anlaşılır ve mantıklıdır. Özlü ifadesi konunun doğrudan, gereksiz ayrıntılara girilmeden anlatılmasını ifade eder. Yapıcı raporlama işletmeye yardımcı olan işletmeyi geliştiren raporlamalardır. Raporlamanın tüm önemli bilgiyi içerir olması, öneri ve sonuçları destekleyici tespitleri bulunduracak şekilde tam olması gerekir. Rapor yönetimin gerekli uygulama yapmasını ve gerekli tedbirleri almasını sağlayacak şekilde zamanında sunulmalıdır.

İç denetim raporunun içerdiği bölümler;

- İç denetim çalışmalarının bitiş tarihi,
- Gönderildiği kişi; üst yönetim, raporu cevaplaması gerekenler, faaliyetleri gözden geçirmesi gerekenler, düzeltme yapacak kişiler olabilir.
- Giriş paragrafı; denetim hakkında bilgilerin bulunduğu bölümdür.
- Amaç paragrafı; iç denetimin hedefinin belirttiği kısımdır.
- Kapsam bölümü; denetimi yapılan faaliyetler, alanlar, denetimin süresi belirtilir.
- Tespit ve öneriler; ulaşılan bulguların ve iç denetçinin önerilerinin yer aldığı bölümdür. Ulaşılan sonuçların ve yapılan önerilerin belli kıstaslara, beklenen sonuç ile gerçekleşen sonucun farklı olması durumunda bunun nedenine, riskli durumların işletme faaliyetlerine etkisine, ulaşılan bulguların nasıl tespit edildiğine değinilmesi gerekmektedir.
- Sonuç ve görüşler; yapılan iç denetim çalışması sonucunda oluşan tespit ve tavsiyelerin işletmeyi nerelere götürebileceğini anlatır.

5.7.4. İç Denetim Sonuçlarının İzlenmesi

İç denetim yöneticisi, yönetime rapor edilen sonuçların akıbetinin gözlemlenmesi için bir sistem kurmak ve uygulamak zorundadır (IIA, 2016:23). İç denetim yöneticisi tavsiyelerinin uygulanıp uygulanmadığını takip etmelidir. Yönetimin tavsiyeler hususunda önlemler alıp almadığını izlemeli, gerekli tedbirleri almamasından kaynaklı doğabilecek riskleri kabul ettiğinden emin olmalıdır.

5.8. ÜRETİM İŞLETMELERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİNE İÇ DENETİMİN KATKISI

Toprak, emek, sermaye ve girişim olarak adlandırılan üretim faktörlerinin bir araya gelmesiyle insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet olarak ortaya çıkan faaliyet üretim olarak adlandırılır. İşletmelerin kuruluş amaçları göz önüne alındığında üretim işletmelerinin de kuruluş amacı kâr elde etmektir. Çeşitli yönetsel sistemlerle kâr maksimizasyonuna ulaşmaya çalışan üretim işletmeleri için faaliyetlerinin her alanında kontrol, gelişim, riskleri tanıma ve yönetebilme oldukça önemlidir. Kaynak elde etme, üretim, satış, personel yönetimi gibi birçok sürecin kendi içinde titizlikle yönetilmesi gerekir. Dolayısıyla birçok süreci olan bu işletmelerin ayakta kalabilmeleri, başarılı olabilmeleri, değişen rekabet koşullarına adapte olabilmeleri için kişilerden bağımsız bir kurum olarak algılanması ve yönetim olgusunu kurumsal yönetim perspektifiyle iletmesi gerekir.

Kurumsal yönetim, organizasyonların sistemli bir şekilde, stratejik olarak ilettilmesini, yönlendirilmesini, kontrol edilmesini sağlayan ilkeleri olan politika, süreç ve yöntemleri kapsayan bir sistemdir. Organizasyonların şeffaf, başarılı, adil, açık, sorumluluk sahibi olarak yönetilmesini sağlar. Kurumsal yönetim sistemiyle yönetilen üretim işletmelerinin içinde bulundurdıkları süreçlerin birbirine olan pozitif etkisi işletmelerin gelişimine katkı sağlayacaktır. Üretim faaliyeti emek, iş gücü, personel odaklı bir faaliyet olduğundan, kurumsal yönetimi benimsemiş üretim işletmeleri için kurumsal yönetim ilkelerinin performans yönetimi alanı özellikle önemlidir. Kontrol edilen, denetlenen faaliyetlerin ve olayların varlığı uzun sürer, başarısı süreklilik arz eder. Bu nedenle yönetilen performansın iç denetimle değerlendirilmesi, riskli alanlarının belirlenmesi, öneri ve tavsiyelerle geliştirilmesi üretim işletmelerine katma değer sağlayacaktır.

İç denetim, performans yönetimi sisteminin işletmenin gelişimine etkisini değerlendirir. Belirlenmiş kıstaslara, politika ve yöntemlere göre yürütülen performans yönetimi sisteminin çalışıp çalışmadığını gözlemler. Performans yönetimi içeriğinde bulunan işe alım- işten çıkarma, ücret yönetimi, eğitim, çalışanların motivasyonu,

terfiler gibi alanlara denetim tekniklerini uygular. Bu uygulamalarla mülakat süreçleri, oryantasyon süreçleri, bordrolar, özlük dosyaları, terfi kriterleri ve kararları, çalışanların kariyer planlamaları, yönetici ve çalışan arasındaki performans değerlendirme süreçleri vb. için denetim planları ve denetim programları hazırlanır. İç denetçi denetim faaliyetleri süresince personellere ait aşağıdaki belgeleri inceler (Pehlivanlı, 2019:250);

- Firma misyon, vizyon, strateji ve hedefleri,
- İş analizleri ve görev tanımları,
- Yetkinlik profilleri,
- Özlük dosyaları,
- İş gücü planı,
- Performans istek formları,
- İş gücü devri raporu,
- Personel izin planlaması,
- Yazılı kariyer planı,
- Oryantasyon raporları,
- Yazılı disiplin talimatı,
- Personel memnuniyet anketi,
- SGK dosyaları,
- Performans değerlendirme raporları ve formları,
- Kurumsal iletişim faaliyet raporları ve bütçesi,
- İnsan kaynakları departmanının güncel yönetmelikleri vb.

İç denetim faaliyetiyle performans yönetime destek olabilecek riskler ve öneriler tespit edilir. Analitik inceleme prosedürleriyle bordrolar yeniden hesaplanarak bordrolardaki yanlışlık riski tespit edilir. Yönetici ve çalışanın beraberce belirlediği kariyer planlaması denetçi tarafından gözlemlenir. Kariyer planlamasının işletme hedefleri doğrultusunda işletmeye ve çalışana katma değer sağlayıp sağlamadığı değerlendirilirken kariyer planlamasından kaynaklı aksaklıklar riski de tespit edilebilir. Performans yönetiminin işletmeye sağladığı faydalardan olan çalışanın aidiyet duygusu, motivasyon kaybı, gelişim ve eğitim planlarındaki aksaklıklar gibi birçok sebepten kaynaklı zayıflayabilir.

İç denetim aidiyet duygusundan kaynaklı riskleri tespit edip, ilgili departman yönetici ve çalışanlarıyla öneriler geliştirir. Üretim işletmelerinde kalifiye elemanın eksikliği üretim süreçlerini zorlayabilir. Bundan kaynaklı doğabilecek riskler ve öneriler tespit edilir. Gelişen teknoloji ile artan rekabet ortamına uyum sağlamak için üretim işletmelerinin personellerinin yetkinlik profillerinin, iş ve görev tanımlarının güncellenmesi gerekir. Bu güncellemelere, değişikliklere uyum ve neticesinde doğurduğu sonuçlar, aksaklıklar ve bunlardan doğan riskler ve bunlara yönelik öneriler iç denetimin performans yönetimine desteğiyle başarılı bir şekilde tespit edilir.



BÖLÜM 6. ABC ÜRETİM İŞLETMESİ PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE İÇ DENETİM UYGULAMALARI

6.1. ABC ÜRETİM İŞLETMESİ TANITIMI

ABC üretim işletmesi beyaz eşya ve elektrikli ev aletleri alanında üretim, satış, satış sonrası müşteri hizmetleri alanında faaliyet gösteren, Türkiye merkezli kurulan, 1980 yılından bu yana faaliyetlerine devam eden kurumsal yönetim sistemini benimsemiş bir işletmedir.

6.2. ABC ÜRETİM İŞLETMESİ VİZYONU, SLOGANI, MİSYON ve DEĞERLERİ

İşletme vizyonu: Müşterilerine daima kaliteli ve gelişen teknolojiye uyumlu olarak üretilen, güvenilir ürünler sunmaktır.

İşletme sloganı: "DAİMA KALİTE" ve "BAŞKASIYLA YETİNME" olarak belirlediği ürünlerinin başarısını, gelişimini ve üstünlüğünü ifade eden sloganları kullanmaktadır.

İşletme misyon ve değerleri:

- Gelişen teknolojiye uyum sağlayarak üretim yapmak,
- Daha iyi, daha başarılı ve sürekli gelişim amacıyla her zaman kendiyle yarışan bir işletme olmak,
- Şikâyet, öneri, istekleri sürekli olarak izleyip, bu hususlarda aksiyon almak,
- Kullanıcı memnuniyeti ve mutluluğunu temel alarak kaliteli ürün üretmek,
- İşletme çalışanlarımızla birlikte işletme standartlarını, politikalarını birlikte geliştirmektir.

6.3. ABC ÜRETİM İŞLETMESİ STRATEJİSİ VE EYLEM PLANLARI

İşletme stratejisi:

- Kaliteden ödün vermeden rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek,
- Üretime konu ürünlerimizin rakiplerimizin ürünlerinden farklı tasarım ve yazılım kullanılarak üretimini gerçekleştirerek diğerlerinden farklı olma hedefini gerçekleştirmek,
- Müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek adına araştırmalar yapmak,
- Değişen piyasa koşulları, müşteri tercihleri, gelişen teknolojiye uyum ile birlikte iş programlarını sürekli olarak gözden geçirmek,
- Çalışanların işletme hedefleri doğrultusunda eksikliklerinin giderilmesini sağlamak,
- Operasyonel etkinliği sağlamak adına üretim için gerekli endüstriyel donanımı son teknolojiyle uyumlu hale getirmek,
- Üretim maliyetlerini kaliteden ödün vermeden düşürerek, maksimum kârı elde etmek.

İşletme eylem planları;

- Kurumsal yönetim ilkelerinin temsil ettiği alanların stratejilerini gösteren tabloları oluşturulacaktır,
- Organizasyon içinde her bir departman için iş dizaynı oluşturulacaktır,
- Her departman için yıllık bütçeler oluşturulacak ve yarı yılda revize edilecektir,
- Vizyon ve hedefler tüm çalışanlarla paylaşılacaktır,
- Performansa bağlı ödüllendirme sistemi uygulanacaktır,
- Hedeflerin durumu performans değerlendirmeleriyle altı ayda bir güncellenecektir,
- Öngörülen pazar hedeflerine uygun olarak üretim planlaması yapılacaktır,
- Düşük maliyet hedefi için fire oranı düşük tutulacak ve sektör ortalamasını geçmeyecektir. Fire oranı takibi üretim bölümü ustabaşı ve yöneticilerince fiziki olarak ve makinaların otomasyonlarında takip edilecektir. Elektrikli ev aletlerinin depolanmasında maksimum fire oranı %1 civarındadır (<https://ito.org.tr/tr/hizmetler/fire-ve-randiman-oranlari>).

6.4. ABC ÜRETİM İŞLETMESİ PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

ABC işletmesi misyonu çerçevesinde vizyonunu gerçekleştirebilmek için hazırladığı stratejileri eylem planlarına dökerken işletme performansının başarılı olmasının bireysel performansın ve takım performansının başarısından etkilendiğinin farkındadır. Sürekli büyüyen organizasyon sağlam adımlarla ilerleyebilmek için kurumsal yönetim sistemini bünyesinde uygulayarak kurumsal yönetim ilkelerini titizlikle ilerletmektedir. Üretim firması olarak faaliyet gösteren ABC işletmesi üretim faktörlerinden olan emek unsuru üzerine özellikle eğilmektedir. Başarılı bir performans yönetim sistemi kurarak bunu başarıyla ilerletebilmek adına iç denetim süreçleriyle desteklemektedir.

ABC işletmesi varlıklarını korumak, büyüme hızını artırmak, riskleri tanıyıp önlemler almak, üretimde süreklilik akışını sağlamak için işletme stratejisini çalışanlarının yetenek ve bilgileriyle bütünleştirerek hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu sebeple uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek üzere yönetim ilkelerini iç içe ve birbirinden etkilenecekleri şekilde uygulamaktadır. Performans yönetiminin etkisinde kalan alanları iki başlık altında toplamıştır;

1. Dikey bütünleştirme; bu entegrasyon yapısı işletme, işletmenin departmanları ve çalışanların bireysel hedefleriyle bağlantılıdır.
2. Yatay bütünleştirme; yatay entegrasyon insan kaynakları yönetimi, çalışanların organizasyonu geliştirme yönelik yetkinliklerinin artışıyla bağlantılıdır.

Çalışma, ABC üretim işletmesinin üretim bölümüne yönelik şekillendirildiğinden performans yönetimi, performans değerlendirme ve iç denetim süreçleri ile ilgili çalışmaların üretim bölümünde ne şekilde uygulandığı açıklanacaktır.

ABC İşletmesi Performans Yönetimi Stratejik Planlama İlişkisi;



Şekil 10: ABC Üretim İşletmesi Performans Yönetimi ile Stratejik Planlama İlişkisi

ABC üretim işletmesi kurum kültürü ve hedeflerine yönelik olarak oluşturduğu stratejisini gerçekleştirmek için performans yönetimi sisteminde çalışanlarının performanslarını onlarla gözden geçirerek, değerlendirerek çift taraflı iletişimle yönetsel süreçlere katılımlarını sağlar. İşletme hedefleri ve çalışanların hedefleri bütünleştirilerek işletmeye katma değer sağlama yönünde bir sinerji oluşturmak amaçlanmaktadır. ABC üretim işletmesi yetkinlik ve hedeflere dayalı performans yönetimi sistemi modelini uygulamaktadır.

6.5. ABC İŞLETMESİ TARAFINDAN BELİRLENEN PERFORMANSA YÖNELİK YETKİNLİKLER

ABC işletmesinin belirlediği yetkinlikler;

- Gelişmiş iletişim becerileri,
- Değişime ve yeni fikirlere adaptasyon, esneklik,
- Üretken ve yenilikçi tutum ve davranışlar,
- İstisare kabiliyeti,
- Müşteri odaklı düşünme ve hareket etme,
- Girişken olma,
- Sürekli öğrenmeye ve gelişime yatkınlık,
- Farklılıklara saygıyla takım çalışmaları içinde uyumlu bir şekilde yer alabilme,
- Bireysel olgunluk,
- Liderlik edebilme becerisi.

6.6. ABC İŞLETMESİ PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMA DÖNEMLERİ

ABC işletmesi belirlediği model çerçevesinde yılda bir kez değerlendirme yapmaktadır. Aralık ayında üst yönetim önderliğinde hedefler belirlenir. Ocak ayında hedef ve yetkinliklerle ilgili çalışan ve yöneticisi görüşmeler yaparlar. Altı ay sonra Temmuz ayında ara değerlendirmeler yapılır.

6.7. ABC İŞLETMESİ PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

ABC üretim işletmesi performans yönetiminde aşağıda belirtilen adımları izler;

- Hedefler belirlenir,
- İzleme ve geri bildirim süreçleri işletilir,
- Ara değerlendirme yapılır,
- Yıllık performans değerlendirmesi yapılır,

- Gelişime yönelik eğitim planları hazırlanır.

Ocak ayında departman yöneticileri çalışanlarıyla toplantı düzenleyerek hedefler üzerine anlaşılır. Hedef belirleme toplantıları öncesinde yönetici de çalışan da hazırlıklar yaparlar. Çalışan görev tanımındaki sorumlulukları, işi yapabilmek için gereken yetkinlikleri tekrar gözden geçirir. Hedeflerini gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu kaynak ve yetkileri yöneticisine sunmak üzere belirler. Yönetici ise işletme hedeflerine ulaşma hususunda çalışana yol gösterici yöntemler belirleyerek toplantıya katılır. Çalışanın yeni yetkinler kazanmasına sebep olacak projeleri çalışana teklif etmek üzere hazırlanır. Toplantıda yönetici ve çalışan hedefler üzerine anlaşılır. Belirlenen hedefler önem düzeyine göre sıralanır. Belirlenen hedefler ölçülebilir, ulaşılabilir ve işletme hedeflerine paralel olarak belirlenir. Çalışan ve yönetici arasından performans anlaşması imzalanır. Toplantı sonunda çalışan ve yöneticisinin onayını içeren formlarla insan kaynaklarına toplantı içerikleri bildirilir. ABC işletmesi depo amiri performans anlaşması formu aşağıda gösterilmiştir.

İş sorumlulukları	Çalışan çalıştığı iş istasyonuna yönelik alet makine ve cihazları, eğitimini aldığı üzere kullanmalıdır. Günlük olarak düzenlenmesi gereken iş emri kartlarını oluşturmalıdır ve imzalamalıdır. Fire kontrolleri titizlikle yapılmalıdır. Olumsuz durumlar ustabaşı ve üretim birim yöneticisiyle paylaşılmalıdır.
Hedefler	• Günlük iş emri kartları oluşturulacaktır. • İş istasyonundaki makinelerin yazılımlarının güncellemeleriyle oluşan, çalışan için gereklilik arz eden yetkinlikler için olan eğitimler haftalık olacak şekilde belirlenmiştir, süreklilikle takip edilecektir. • Depolama alanına yapılan sevkiyatlar izlenecek ve oluşan fireler iş emri kartlarına kâğıt üzerinde olmak üzere anlık, ilgili yazılımlara günlük olarak aktarılacak

	arşivlenecektir. Kabul edilebilir fire oranı %1 i geçmeyecektir, ilgili konudaki tespitler üretim departmanı yöneticisiyle eş zamanlı olarak paylaşılacaktır.
Hedeflerin sıralanması	• Firenin %1 oranını aşmaması, • Personelin tanımlanmış eğitimleri başarıyla tamamlaması, • Çalışılan iş istasyonlarında kullanılan aletlerin yazılım sistemleri aracılığıyla iş emri kartlarının oluşturulması.
Hareket planı	Tanımlanan eğitimlere her hafta katılım sağlanacaktır. Eğitim sonrasında çalışan ve yöneticisi arasında 15 dakikalık durum değerlendirme toplantısı düzenlenecektir. Çalışanın yürüttüğü firenin kontrolüne ilişkin çalışmalar, çalışanın süreci başarılı bir şekilde yürütebilmesi, sorunları ciddi problemlere dönüşmeden çözebilmesi adına her hafta üretim departmanı yöneticisi tarafından denetlenecek ve depolama alanları teftiş edilecektir.
Yönetici ve çalışan yorumları	Teknolojik süreçlere uyum adına belirlenen eğitim hedefleri işletme ve kariyer hedeflerimin kesiştiği noktada bulunmaktadır. Eğitim hedefleri ve fire konusunda belirlenen hedefler noktasında yöneticimle ortak fikirde buluşmaktayım. Belirlenmiş hedefleri onaylıyorum. Yöneticisi bulduğum çalışanla beraberce konuşarak hazırlanan hedefler üzerinde fikir birliği sağlanmıştır.

Çalışanın Adı Soyadı:

Tarih:

Bu anlaşma tarihleri arasında geçerlidir.

Yöneticinin İmzası:

Çalışanın İmzası:

Ocak ayı ve Temmuz ayı aralığında yöneticiler sürekli izleme ve geri bildirim beslemeleriyle süreci takip ederler. Çalışanların hedefleri gerçekleştirme hususunda

takıldıkları konularda onlara koçluk yaparlar. Çalışanla yönetici arasında açık, şeffaf, saygılı bir iletişim kurularak hedefleri gerçekleştirme yolculuğunda oluşan aksaklıklar giderilmeye çalışılır. Karşılaşılan sorunlarda yönetici zaman kaybetmeden müdahale ederek yardımcı olur ki gerçekleştirilmesi amaçlanan işletme hedeflerinden uzaklaşılmasın.

Temmuz ayında ara değerlendirme yapmak için departman yöneticileri ve çalışanlar tekrar toplantı yaparak sürecin nasıl geçtiğini değerlendirirler. Planlanan ve gerçekleşen hedeflerin analiz edildiği, planlanandan sapmaların tespit edildiği, nedenleri üzerine fikirlerin paylaşıldığı ara dönem toplantılarında yöneticiler çalışanların fikirlerini alarak değerlendirmeler yaparlar. Bu değerlendirme toplantılarında çalışanların katılımını özellikle isteyen yöneticiler çalışanlara açık uçlu sorular sorarlar. Toplantı içeriğiyle ilgili bilgi sunan formlar insan kaynakları birimine teslim edilir. ABC işletmesi ara dönem performans değerlendirme toplantılarında toplantı içeriklerini aktardığı performans değerlendirme formu düzenler. Üretim departmanı yöneticisi ilgili çalışanla yaptığı görüşme içeriğini forma aktarmamıştır. Toplantı içeriğinde personel iş istasyonunda bulunan iş yükünü yönetemediğinden bahsetmiştir, ek personel ihtiyacını yöneticisine iletmıştır. İş yükünün fazla olması çalışan için tanımlanan eğitimlere katılamamasına dolayısıyla iş istasyonunda kullandığı makine ve cihazların kullanımı konusunda yetersiz kalmasına neden olmuştur. Personel zaman yönetimini gerçekleştiremediğini açıkça belirtmiştir. Üretim departmanı yöneticisi eksik kalınan eğitimler noktasında yeni bir planlama yapacağını ve ek personel gerekliliğini insan kaynakları birimine ileteceğini belirtmiştir ancak toplantı içerikleri bir formla düzenlenip insan kaynakları birimine teslim edilmemiştir.

Yıl sonu değerlendirmesine gelindiğinde çalışan ve yöneticisi toplantının zamanını bir hafta öncesinden belirlerler. Yönetici ve çalışan geçmişe yönelik hedefleri de ilgili dönem belirlenen hedefleri de gözden geçirirler. Geçmiş dönem performansı ve ilgili dönem performansı üzerine tartışırlar. Performans değerlendirme formu çalışan ve yönetici tarafından beraberce doldurulur. Çalışanın güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir. Toplantı sonucunda durumu bildirir formlar imzalanarak insan kaynakları birimine verilir.

6.8. ABC İŞLETMESİ PERFORMANS DÜZEYLERİ

ABC işletmesi beşli değerlendirme derecelendirmesini kullanır. Bunlar;

1. Yetersiz
2. İyileştirme gerekli
3. Yeterli performans
4. Beklentileri aşan performans
5. Mükemmel

ABC İŞLETMESİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU	
Çalışanın Adı Soyadı:	Tarih:
DERECELENDİRME ÖLÇEĞİ 5. Beklentileri sürekli aşar. 4. Beklentileri bazen aşar. 3. Beklentileri karşılar. 2. Beklentileri bazen karşılar. 1. Beklentileri sürekli olarak karşılamaz.	
PERFORMANS SIRALAMASI İş istasyonlarındaki üretime yönelik makinaları kullanabilme kabiliyeti: 2 İş tanımına yönelik belirlenen eğitim hedeflerinin başarıyla tamamlanması ve işe bu eğitimlerin yansması: 2 İşletme stratejisi olan performans hedeflerinde belirlenen fire oranının %1'i aşmaması adına süreçleri doğru ilerletmek ve fireyi kayıtlara almak: 3	
ÇALIŞAN YORUMLARI Hedeflerin gerçekleştirebilmesine engel olan durumlar ara dönem performans değerlendirme toplantısında tarafımda belirtilmiştir ancak işi başarıyla gerçekleştirebilmem adına belirtilen aksaklıklara çözüm üretilmemiştir.	
YÖNETİCİ YORUMLARI Çalışanın performans düzeyi beklentileri karşılamamaktadır. Yeni dönem performans hedefleri bu durum göz önüne alınarak belirlenecektir.	

YÖNETİCİ İMZASI

ÇALIŞANIN İMZASI

ABC İŞLETMESİ PERFORMANS GELİŞİM PLANI

Personel Adı Soyadı:	Departmanı: üretim / depolama
Pozisyon: Depo Amiri	Mevcut pozisyonda geçen süresi: 3 yıl
Personel kariyer hedefleri: İşletme içinde depolama faaliyetlerine yönelik olarak kullanılmaya başlayan her teknolojik ürünün kullanımını öğrenmek ve bu ürünleri kullanan çalışanların yönetsel süreçlerini gerçekleştirmek, İşletme tüm depoların sevkiyat ekiplerini oluşturmak ve yönetmek, Stoklama yöntemlerinin minimum hata ile uygulanmasını sağlamak, Fireyi minimuma düşürmek üzere çalışmak.	
Kısa vadeli amaçlar: İlgili depo sevkiyat ekiplerini yönetmek, Depo düzenini, hijyenini kontrol etmek, Sevkiyatlarda oluşan aksaklıkları tespit etmek ve kontrol etmek, Firenin oluşmaması adına uygulanabilecek önlemleri belirlemek.	Uzun vadeli amaçlar: Sürdürülebilir düzenli depo sistemini oluşturmak, Depoda atıl duruma düşen ambalaj malzemelerinin geri dönüşümü ile tasarrufunu sağlayacak proje geliştirmek,
Hareket Planı: Depo amiri depo içi çalışanları ve sevkiyat personeliyle haftalık durum değerlendirmesi yapacaktır. Aksaklıkları, aksaklığa sebep olan durumları, fire oluştuysa fireye sebep olan durumları ve çözüm önerilerini tartışacaktır. Kullanılan makine ve teçhizatın kullanımına yönelik eksiklikler ve yanlışlıklar varsa bunların giderilmesine yönelik eğitsel faaliyetleri üretim departmanı yöneticisiyle görüşecektir.	

Çalışan imzası:

tarih:

Yönetici imzası:

tarih:

İnsan kaynakları yöneticisi imzası:

tarih:

6.9. ABC İŞLETMESİ PERFORMANS YÖNETİMİ SÜREÇLERİNE YÖNELİK İÇ DENETİM METODOLOJİSİ

Uluslararası iç denetim standartları temel alınarak, işletme yönetimi tarafından belirlenen iç denetim prosedürlerine göre düzenlenen ABC üretim işletmesi performans yönetimi süreçlerine ilişkin iç denetim metodolojisi aşağıda belirtilmektedir.

1. Denetimin Planlanması
 - 1.1.Denetim evreninin tanımlanması
 - 1.2.Denetim alanlarının belirlenmesi
 - 1.3.Risklerin tanımlanması ve derecelendirilmesi
 - 1.4.Denetim alanlarının önceliklerine uygun olarak sıralandırılması
 - 1.5.Denetim kaynaklarının tahsisi
 - 1.6.Planın hazırlanması ve onaylanması
 - 1.7.İç denetim programının oluşturulması ve onaylanması
 - 1.8.Denetçi ve denetlenecek birimlere bildirim
2. Denetimin Yürütülmesi
 - 2.1.Ön hazırlık ve bireysel çalışma planının yapılması
 - 2.1.1. Denetim amaçlarının belirlenmesi
 - 2.1.2. Bilgi toplama
 - 2.1.3. Açılış toplantısı
 - 2.1.4. Risk değerlendirmesi
 - 2.1.5. Bireysel çalışma planının hazırlanması
 - 2.2. Saha çalışmaları
 - 2.2.1. Denetim testlerinin uygulanması
 - 2.2.2. Bulguların tespiti ve önerilerin geliştirilmesi
 - 2.2.3. Bulguların denetlenen birimle paylaşılması
 - 2.2.4. Kapanış toplantısı

3. Raporlama
 - 3.1.Taslak iç denetim raporunun hazırlanması
 - 3.2.Nihai denetim raporunun hazırlanması
4. Denetim Sonuçlarının İzlenmesi
 - 4.1. Denetim sonuçlarının izlenmesi
 - 4.2. Denetimin değerlendirilmesi
 - 4.3. Denetçinin değerlendirilmesi

6.10. ABC ÜRETİM İŞLETMESİNİN PERFORMANS YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE ÜRETİM DEPARTMANLARINDA ÇALIŞAN PERSONEL İÇİN BELİRLENEN YETKİNLİKLERİNİN DENETİMİ

Çalışma ABC üretim işletmesinin üretim departmanında çalışan personelin yetkinliklerinin denetimi üzerine düzenlenmiştir. Çalışma denetimin yürütülmesi aşamasına yöneliktir.

6.10.1. Ön Çalışma Evresi

Bu aşama denetim amaç ve kapsamının belirlendiği aşamadır. Yetkinliğe dayalı performans yönetimi sistemini uygulayan ABC işletmesinin üretim departmanındaki çalışanlar için belirlediği yetkinler, iş dizaynı, iş planları, görev tanımlamaları gibi bilgiler toplanır, incelenerek sürecin nasıl işlediği tanımlanır.

Üretim departmanı iş dizaynı aşağıdaki gibidir;

- Yapılacak iş tarif edilir,
- İşi yapacak personelin işi ne şekilde gerçekleştireceği açıklanır,
- İşi yapan çalışanın sorumlulukları açıklanır,
- Organizasyonel ve teknolojik gereklilikler belirlenir,
- Çalışanın sahip olması gereken yetkinlikler belirtilir,

- Verimlilik, kaliteli ürün, operasyonel beceri için hangi ihtiyaçların gerektiği ve nasıl karşılanacağı belirtilir.

Üretim departmanı iş planları aşağıda belirtilmiştir;

- Gerçekleşecek üretim plan tarihi iş planlarına yazılır,
- 9 operasyondan oluşan üretim süreci iş planlarında yer alır. Bunlar, sacın şekillendirilmesi, kaynak, yüzeyin boyanması, ısı ve ses yalıtımı, kullanılacak plastiğin tasarımına uygun şekillendirilmesi, montajlama işlemleri, kalite kontrol testleri, paketleme ve depolama süreçlerini içerir,
- Her bir operasyonun gerçekleştirileceği iş istasyonları ABC işletmesinin iş planlarında açıkça belirtilir.
- Üretilen her bir ürün için iş emri kartları oluşturulur.
- İş emri kartlarına, işi yapacak personelin ismi, iş başlangıç tarihi, hedeflenen bitiş tarihi, üreteceği ürün adı, parti no, iş istasyonu, üretilen miktar, depolama alan bilgileri yazılır.
- İş emri kartlarının numaraları iş planlarına yazılır,
- Her bir iş için planlanan başlangıç ve bitiş tarihleri ile gerçekleşen başlangıç ve bitiş tarihleri iş planlarında yer alır. Bunun yanında planlanan ve gerçekleşen üretim adetleri de iş planlarında belirtilir.
- Üretim tamamlandığında iş emri kartları kapatılmadan önce işi yapan personel bitiş tarihini üretilen ürün miktarını, çıkan hurda ve fire miktarını iş emri kartlarına yazarak kapatır, imzalar ve iş planına eklenir.

Üretim departmanı için performans yönetimi sistemi çerçevesinde belirlenen yetkinlikler ve hedefler;

- Takım çalışmalarını başarıyla gerçekleştirebilmek,
- Problemlere çözüm odaklı yaklaşabilmek,
- İş takibi ve zaman yönetimini gerçekleştirebilmek,
- Mesleki gelişmeye ve öğrenmeye yatkın olmak,
- Açık ve etkili iletişim becerisi,
- Müşteri memnuniyetini göz önünde bulundurarak üretimin aşamalarını gerçekleştirmek,

- İş istasyonlarında bulunan alet, makine ve cihazların gerektirdiği teknolojiye uygun kullanabilmek.

6.10.2. Açılış Toplantısı

Açılış toplantısı iç denetim sürecinin önemli evrelerindendir. İç denetçi ön çalışma evresinde gerekli bilgileri topladıktan sonra denetleyeceği alan olan üretim departmanı yönetici ve sorumlularıyla toplantı yapar. Toplantı ilgililere yazılı olarak bildirilir. İç denetimin kapsamı, denetim süresi, denetime yardımcı olacak personel, denetçinin beklentileri, üretim departmanı ile iç denetçinin iletişim kurma şekli, denetimin sağladığı faydalar gibi konular ele alınır. Görüşülen konular açılış toplantı tutanağı ile çalışma kağıtlarına eklenir.

ABC ÜRETİM İŞLETMESİ İÇ DENETİM BİRİMİ AÇILIŞ TOPLANTI TUTANAĞI	
İç Denetimin Konusu	Üretimde performans yönetimine ilişkin süreçler
Açılış Toplantısı Tarih ve Saati	
Toplantıya Katılan İç Denetçiler	
Denetlenen Departman	Üretim Departmanı
Denetlenen Departman Yöneticisi	Üretim Departmanı Yöneticisi
Toplantıya Katılan Departman Personeli	
Toplantı İçeriği; Ön çalışmalar doğrultusunda üretim departmanı personelinin belirlenmiş yetkinliklere uygun olarak iş planlarını gerçekleştirip	

gerçekleştirmediğinin kontrolü,
Önceki dönem performans değerlendirmelerinin gözden geçirilerek, yeni dönem performans değerlendirmeleriyle karşılaştırılması,
Ölçülebilir performans kriterleriyle iş takibi ve zaman yönetimini gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin kontrolü,
Düşük maliyet amacıyla düşük fire oranı hedefleyen işletmenin fire takibinin kontrolü ve denetlenmesi,
Tüm bu kontroller neticesinde sorunlu alanların tespiti ve bulgulara yönelik öneriler.

Adı Soyadı / İmza Adı Soyadı / İmza Adı Soyadı / İmza Adı Soyadı / İmza

6.10.3. Risk Değerlendirmesi

Potansiyel sorunlu alanların tespit edildiği evredir. Bu aşama kontrollerin tespit edilmesine yönelik olup denetlenen süreci tüm ayrıntısıyla ortaya koyar. ABC üretim işletmesinin üretim departmanında çalışan iş görenlerin yetkinliklerini iş planlarına uygun olarak gerçekleştirip gerçekleştirmediğine yönelik iş akış şemaları, iş emri kartları ve iş görme amacıyla makine ve cihazları kullanan çalışanın otomasyon üzerine kaydedilen personelin kimlik bilgisi ve çalıştığı süreyi gösteren bilgiyi iç denetçi incelemiştir. İç denetçi çalışmalarını düzen içinde sistematik bir şekilde ilerletmek amacıyla topladığı bilgileri gözden geçirme formlarıyla çalışma kâğıtlarına aktarmıştır. Bu çalışma kâğıdı ile sürecin evreleri takip edilir, uygulanan kontroller tespit edilir, herhangi bir kontrol eksikliği tespit edilirse tespit ya da bulgu başlığı altında kaydedilir.

ABC İŞLETMESİ BİLGİ TOPLAMA ve GÖZDEN GEÇİRME FORMU

Tarih	
BİRİM	ABC İŞLETMESİ ÜRETİM DEPARTMANI
İÇ DENETÇİ	

GÖREVLER	1. Üretim departmanı personelinin belirlenmiş yetkinliklerine uygun olarak iş planlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediğine yönelik kontrollerin incelenmesi. 2. Ölçülebilir performans kriterleriyle iş takibi ve zaman yönetimini gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin kontrollerinin incelenmesi. 3. Önceki dönem performans değerlendirmelerinin gözden geçirilerek, yeni dönem performans değerlendirmeleriyle karşılaştırılması. 4. Elektrikli ev aletlerinin üretimi sonrasında depolama işlemlerinde sektör ve işletmece kabul edilebilir fire oranı %1 dir. Fireye ilişkin denetim testleri uygulanacaktır.
SÜREÇ TANIMI	Mamulün üretim süreci 9 aşamadan oluşmaktadır. Her bir aşama için uygulamayı gerçekleştirecek personel yetenekleri farklıdır. Her aşama için yetkinliklerine göre belirlenmiş çalışanlar, uygulama yapılacak iş istasyonları ve işi gerçekleştirmek için kullanılan alet, makine ve cihazlar ayrıdır. Hiçbir aşama diğerinin iş istasyonunda ve istasyon için tanımlanmayan çalışan tarafından gerçekleştirilemez. İşi yapacak personel üzerinde üretimin ilgili aşamasını gerçekleştireceği makinanın çalışabilmesi için kendisi için oluşturulmuş kullanıcı kodu ve şifreyle cihazı çalıştırarak işini plana uygun olarak gerçekleştirir. İşin takibi ve ne sürede gerçekleştirildiğini tespit etmek amacıyla cihazlarda günlük olarak üretilen mamulün süreçleri yer alır. Bu şekilde iş emri kartları ilgili makinelerin yazılımları tarafından arka planda

	oluşmaktadır. İş gören, amiri ve onun üstü olan üretim departmanı yöneticisi ile yazılımların arka planında oluşan iş emri kartları değerlendirilerek çalışanların performans analizleri ve performans değerlendirmeleri yapılır. Performans görüşmeleri toplantı içerikleri ilgili formlarla insan kaynakları bilgi sistemlerine girilmek üzere insan kaynakları birimine teslim edilir. İş gören amiri (ustabaşı) ve üretim departmanı yöneticisi her bir iş istasyonunda oluşan fire oranını takip eder. Elektrikli ev aletlerinin paketlenmesi sonrasında fabrika binası dışında belirlenen depolama alanlarına taşınır. İlk üretilenden son üretilene olacak şekilde mamuller depolama alanlarında sıralanır. Taşıma evresinde oluşan hasar ve fire aynı gün tespit edilerek kayıt altına alınır. Depolama alanında oluşan, stoklanan ürünlere zarar verebilecek durumlar depo amirlerince kaydedilir. Depolama alanlarında oluşan aksaklıklar göz önüne alınarak stoklanacak ürünler farklı depolara yönlendirilir.
ÜRETİM BİRİMİNE YÖNELİK KONTROL FAALİYETLERİ	İş istasyonunda kullanılacak makine ve cihazların yazılımlarına çalışanların bilgilerini içeren kullanıcı kodları ve bireysel şifreleri eklenmiştir. İlgili makinaya girişler ilgili personeller tarafından şifre ile yapılacaktır, aksi takdirde makine kullanımı mümkün değildir. Performans değerlendirme toplantı çıktıları düzenli olarak insan kaynakları bilgi sistemine işlenmektedir. Performans görüşmesine ait formlar insan kaynakları tarafından incelenerek standartlara aykırı bir durum tespit edildiğinde ilgili birim yöneticisine bir hafta içinde düzeltilmesi için tekrar gönderilecektir. Performans

	içeriklerini gösteren formlar için kontroller fiziki olarak yapılmaktadır. İş istasyonlarında oluşan iş emri kartları haftalık olarak üretim departman yöneticisi tarafından incelenmektedir. Makinaların kullanımı sırasında girilen eksik bilgilerden kaynaklı iş emri kartlarında oluşan eksiklikler makine otomasyonları üzerinde oluşturan yazılım uygulamaları ile kontrol edilir. Depo amiri iş emri kartlarına depolama işlemleri boyunca kâğıt ortamında fireyi işler. Kağıt ortamına işlenen fireler işletmenin ilgili yazılım programına depo amirlerince aktarılır. Fire belirlenen oranın dışına çıktığında kullanılan yazılım uygulamalarının verdiği uyarı sistemiyle üretim departmanı yöneticisi, depo amiri ve ilgili depo çalışanları durumun nedenini tespit eder.
İÇ DENETÇİNİN GÖRÜŞTÜĞÜ KİŞİ	Üretim departmanı yöneticisi, insan kaynakları yöneticisi, depo amiri
İNCELENEN KANITLAR	İş istasyonlarında iş görme faaliyetlerinin yürütüldüğü yazılım sistemleri. İş emri kartları. İnsan kaynakları bilgi sistemlerine işlenen kayıtlar. Firenin belirtildiği kâğıt ortamında hazırlanan iş emri kartları.
BULGULAR	Belirlenen iş akışına, iş takibine yönelik eksikliğe, yazılımlar üzerinde belirlenen amaca aykırı bir duruma rastlanmamıştır. Performans hedefleri çerçevesinde planlanan ve gerçekleşen iş bitim süreleri arasında farklılıklar tespit

	edilmiştir. Önceki dönem performans verilerinin tamamına ulaşamamıştır. Performans yönetimi çerçevesinde düzenlenmesi ve insan kaynakları bilgi sistemleri bölümüne işlenmesi hedeflenen formlar eksiktir. Haziran ayında depolama alanında kağıt ortamında oluşturulan iş emri kartlarında fire oranının %1 i aştığı tespit edilmiştir.
--	---

Bilgi toplama ve gözden geçirme formu ile iç denetçinin denetlemeyi hedeflediği konular hakkında süreçler tanımlanmıştır. ABC işletmesinin denetçinin incelediği konular üzerinde faaliyetlerini gerçekleştirirken bu faaliyetlerin kontrolüne yönelik yapılan uygulamalar incelenmiştir. Sürecin gözden geçirilmesi olarak adlandırılan bu iç denetim faaliyeti yapılırken ilgili bilgi sistemleri üzerinde çalışarak, gerekli personel ve yöneticilerle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirerek ve gözlem yapmak suretiyle süreçteki risk ve kontrollerin tespiti hedeflenmiştir. İncelenen faaliyetler neticesinde riske konu bulgular elde edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle risk kontrol matrisi oluşturulur. Risk kontrol matrisiyle süreçlere yönelik riskler tanımlanır, süreç boyunca devam eden kontrol faaliyetleri incelenir, kontroller test edilir.

ABC İŞLETMESİ RİSK KONTROL MATRİSİ (RİSKİN TANIMLANMASI)

SÜREÇ	KONTROL	RİSK	RİSK TÜRÜ
Üretim süreçlerinin ilgili iş istasyonunda, makinaların teknolojilerinin hedeflenen şekilde kullanılarak gerçekleştirilmesi.	İş istasyonlarında kullanılan makinelerin kullanıcı kodu ve şifre girilerek çalıştırılması suretiyle iş emri kartlarının arka planda oluşması.	İş istasyonunda çalışan işçinin makinenin teknolojik uygulamalarıyla ilgili eğitimlerini tamamlamaması sebebiyle işin planlanan ve bitim	Operasyonel Risk

		sürelerinin tespitinde önemli rol oynayan iş emri kartlarını oluşturamaması.	
Üretim departmanında çalışan personel ile yöneticisinin performans görüşmelerini kayıt altına almak, performans değerlendirmelerini belirtmek, performans hedeflerini kaydetmek amacıyla performans görüşmesi formlarının düzenlenmesi ve insan kaynakları birimi bilgi sistemine işlenmek üzere insan kaynakları birimine tespit edilmesi.	Yöneticilerin kâğıt ortamında tuttuğu performans görüşme formları çalışan ve yönetici tarafından imzalanarak insan kaynakları bölümüne teslim edilir. İnsan kaynakları bölümü formlardaki eksiklikleri inceler, eksiklik varsa yöneticiye geri gönderir yoksa kâğıt ortamında hazırlanan evrak personel dosyasında ve insan kaynakları	Yöneticinin toplantı esnasında oluşturduğu performans görüşme formuna personel imzasını almayı unutarak standartı yerine getirememesi ve insan kaynakları birimi tarafından geri gönderilmesi nedeniyle kayıtlara almada gecikme ya da kayıt altına almanın unutulması, toplantı esnasında oluşturulması gereken formun zaman kaybı olduğu düşünülerek daha sonra düzenlenmek üzere atlanması, üretim departmanından gelmesi gereken	Operasyonel Risk

	bilgi sisteminde kayıt altına alınarak saklanır.	performans görüşme formlarının takibinin insan kaynakları birimi tarafından yapılmaması sebepleriyle gelecek dönemlere referans olacak performans değerlendirmelerinin kayıt altına alınmaması.	
Depo amiri stoklanacak elektrikli ev aletlerinin depo alanına taşınması öncesi ilgili alanı kontrol eder. Ürünler için hasar, bozulma, yıpranma ve fireye sebep olabilecek herhangi olumsuz durumun olmadığından emin olduktan sonra fabrikadan depolama alanına sevkiyatın onayını verir. Depolama	Fabrikadan depolama alanına yapılan her sevkiyatta, depolama alanlarında üretilen mamul için sorun yaratacak ısı, ışık, ıslanma vb. herhangi bir durumun varlığına ilişkin fiziki inceleme yapılır. Yapılan fiziki incelemelerde olumsuz	Fabrikanın depolama alanlarındaki işleyişin takibi için belirlediği depo amirliği göreviyle yetkilendirilmiş personel sayısının yetersizliği, fireye ilişkin kayıtların eksik tutulmasına sebep olmaktadır.	Operasyonel Risk

alanı içinde	durumlar tespit		
sürdürülen	edildiğinde		
faaliyetlerde	sevkiyat farklı		
işlemleri	depolama alanına		
yönlendirerek	yönlendirilir.		
süreçleri takip eder.	Sevkiyat		
İşlemler esnasında	esnasında		
taşıma ve	kullanılan forklift		
yerleştirme için	vb. makinalardan		
personel tarafından	kaynaklı yaşanan		
kullanılan	fireye sebep olan		
makinaların	olumsuzluklar		
işleyişini izler,	depo amiri		
oluşan	tarafından		
olumsuzlukları	kaydedilir.		
kayıt altına alır.	Sebepleriyle		
	birlikte açıklanan		
	fire üretim		
	departmanı		
	yöneticisi		
	tarafından takip		
	edilir.		

6.10.4. Denetim Testlerinin Uygulanması

Risk kontrol matrisinde belirlenen risklere denetim testleri uygulanır. Uygulanacak denetim testleri, yeniden uygulama, gözlem ve mülakattır. Denetim testleriyle yapılacak kontrolde hedeflenen, ABC işletmesinin belirlediği kontrollere yönelik işlemlerin tam ve güvenilir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğidir. Denetçi ihtiyaç duyduğu durumlarda detay testlere başvurur. ABC işletmesinde iç denetçi denetim testlerini istatistiki olmayan yöntemle belirlediği örnekleme uygulayacaktır.

ABC İŞLETMESİ DENETİM TESTLERİ ÇALIŞMA KÂĞIDI (1)	
DENETLENEN BİRİM	Üretim
DENETİM KONUSU	İş istasyonlarında bulunan makinaların yazılım uygulamalarıyla oluşturulan iş emri kartlarına yönelik kontrollerin test edilmesi
UYGULANACAK DENETİM TESTİ	Yeniden uygulama
AMAÇ	İş istasyonunda yapılan uygulamalar, belirlenen örneklem üzerinde yeniden uygulanarak çıkan sonuçlar ile mevcut iş emri kartlarının karşılaştırılarak personelin zaman yönetimini gerçekleştirip gerçekleştirmediğine dair kontrollerin incelenmesi
ULAŞILAN BİLGİ	Montajlama istasyonunda son hafta yapılan üretim için iş takip süresi kısmında personel tarafından oluşturulmuş, mevcut iş emri kartları ile yeniden uygulama sonucu oluşturulan iş emri kartlarında farklılık tespit edilmiştir. Yönetici ve çalışan tarafından önceki haftaların verilerine göre planlanan iş süreci son haftada değişiklik göstermiştir. Planlanan iş bitim tarihinden farklı sürede gerçekleşmesi beklenen üretim aşamasında siparişin yetiştirilmesi için fazla çalışma gerçekleştirilmiştir. Fazla çalışmadan kaynaklı mesai ücretleri başta olmak üzere üretim için gerekli maliyet unsurlarının planlanandan fazla kullanılması sebebiyle

	belirlenen maliyetin üzerine çıkmıştır.
SONUÇ	İş istasyonunda kullanılan makinalara gelen haftalık yazılım güncellemelerinin yapılmaması ve günlük olarak kontrol edilerek iş planlamasının sürekli olarak takip edildiği iş emri kartlarının kontrol edilmemesinden kaynaklı planlanan sürede çalışanın işini tamamlayamaması. Konu denetim bulgu formuna aktarılacaktır.
HAZIRLAYAN	GÖZDEN GEÇİREN
TARİH	TARİH

ABC İŞLETMESİ DENETİM TESTLERİ ÇALIŞMA KÂĞIDI (2)	
DENETLENEN BİRİM	İnsan kaynakları
DENETİM KONUSU	Üretim departmanı personelinin performans çıktılarının, işletme performans yönetimi sisteminin etkinliğinin denetiminde ya da çalışanların performans gelişiminin takibinin sürekli olarak yapılması gibi durumlarda kullanılmak üzere insan kaynakları bilgi sisteminde ve ilgili formların personel dosyalarında saklanmasına ilişkin takip ve kontrollerin incelenmesi.
UYGULANACAK DENETİM TESTİ	Fiziki inceleme, gözlem, mülakat
AMAÇ	Üretim departmanı personelinin önceki dönem performans değerlendirmeleri ile yeni dönem performans değerlendirmelerini karşılaştırmak amacıyla insan kaynakları bilgi sisteminde kayıtlı bulunan verilere

	ihtiyaç duyan iç denetçi bu verilerin saklanması adına yapılan işlemleri inceleyecek, performans görüşme formlarını fiziksel olarak inceleyecek, performans değerlendirme formlarını insan kaynakları bilgi sistemi üzerinden değerlendirecek, performans görüşme toplantılarında oluşturulması beklenen formların oluşturulma şeklinin takibi için yönetici ve personellerle mülakat yapacaktır.
ULAŞILAN BİLGİ	Yönetici performans görüşmesi toplantılarının tamamını formlara dayalı olarak yazılı şekilde gerçekleştirmemektedir. Bunun tespitinde öncelikli olarak yönetici ve personellerle mülakat yapılmıştır. Ardından personel dosyaları üzerinde fiziki inceleme yapılmış olup ilgili formlara ulaşılammıştır. İnsan kaynakları birimi bilgi sistemleri üzerinde yapılan incelemelerde de performans değerlendirmelerine ait kayıtlar bulunmamaktadır.
SONUÇ	Yöneticilerin performans görüşme ve performans değerlendirme formlarını standartlara uygun olarak düzenlemediği ya da sonra düzenlemek üzere zamanında düzenlemediği tespit edilmiştir. İnsan kaynakları birimi süresi içinde teslim edilmesi gereken performans görüşmesi ve performans değerlendirme formlarının takibini yapmamaktadır. İçerikleri belirlenen

	standartlara uygun olmadığı için geri gönderilen ve düzeltilmesi beklenen formların takibi yapılmamaktadır. Bilgi sisteminde kayıt altında tutulması gereken formlarda eksiklikler vardır. Önceki dönem performanslarının yeni dönem performanslarıyla karşılaştırılması hedeflenen verilere ulaşılamamaktadır. Konu denetim bulgu formuna aktarılacaktır.
HAZIRLAYAN	GÖZDEN GEÇİREN
TARİH	TARİH
ABC İŞLETMESİ DENETİM TESTLERİ ÇALIŞMA KÂĞIDI (3)	
DENETLENEN BİRİM	Üretim / depolama
DENETİM KONUSU	Depolama alanlarında oluşan firenin kontrolünün, kayıt altına alınmasının test edilmesi.
UYGULANACAK DENETİM TESTİ	Fiziki sayım, gözlem, mülakat
AMAÇ	Depolama alanlarında işleyen sürecin gözlemlenmesi, İlgili kontrol faaliyetleriyle takip edilen ve kayıt altına alınan, işletmenin içinde bulunduğu sektörün ve işletmenin %1 kabul edilebilir fire oranının aşılp aşılmadığının incelenmesi, firenin kayıt altına alınma süreçlerinin gözlemlenmesi ve fireye yönelik fiziki sayım yaptırılması.
ULAŞILAN BİLGİ	ABC işletmesinde her bir depolama alanında depolama süreçlerine hâkim tek bir depo amiri çalışmaktadır. Haziran ayına ilişkin

	kâğıt ortamında hazırlanan iş emri kartları incelenmiştir. Kâğıt ortamında hazırlanan iş emri kartlarında yazan fire oranı ile ilgili yazılım programlarında bulunan fire oranı arasında tutarsızlık bulunmaktadır. İç denetçi ABC üretim işletmesinin yazılım programlarında fire oranlarını incelerken haziran ayında fireye ilişkin veri girilmediğinden ilgili ayda fireye yönelik kâğıt ortamında düzenlenen iş emri kartlarını incelemiştir. Kâğıt ortamında düzenlenen iş emri kartlarında fire oranı %3 iken yazılım programlarında herhangi bir veri bulunmamaktadır. Üretilen mamullerin depolama alanında sıralanışı ilk üretimden son üretime şeklindedir ve haziran ayı için tedarikçilere sevkiyat gerçekleşmemiştir. Denetçi ilgili ürünlerin fiziki sayımını yaptırır ve süreci gözlemler.
SONUÇ	Haziran ayında ilgili depo amiri izne ayrıldığından yerine geçici olarak görevlendirilmiş olan farklı bir depo amirinin iş yoğunluğundan kaynaklı fiziki olarak kayıt altına aldığı ancak uygulamaya işlemediği fire verisi, %1 oranını aşmasına rağmen fark edilememiş ve durum maliyet hesaplamalarına aktarılamamıştır.
HAZIRLAYAN TARİH	GÖZDEN GEÇİREN TARİH

6.10.5. Bulguların Oluşturulması

Denetimin yürütülmesi süresince çalışma kağıtlarında belirtilen eksik kontrollerin olduğu veya kontrolün hiç olmadığına tespiti bulgu formuna aktarılır. Bulgu formu tespit, risk, neden, kriter, öneri başlıklarından oluşur.

ABC İŞLETMESİ BULGU FORMU	
BULGU NUMARASI	
BULGU ÖNEM DÜZEYİ	
BULGUNUN KONUSU	
İLGİLİ ÇALIŞMA KAĞITLARI REFERANSLARI	
1. TESPİT • Üretimin yapıldığı her bir iş istasyonunda kullanılan makinelere tanımlanmış yazılım programları üzerinden kullanıcı kodu ve şifresiyle girilerek her bir çalışmanın iş emri kartlarına işlenmesi sağlanmıştır. İş emri kartları üretim planlanması, iş takibi ve personelin zaman yönetimi yetkinliğini ölçmek suretiyle performans değerlendirme çalışmalarında kullanılır. ABC işletmesi montajlama iş istasyonunda oluşturulan iş emri kartlarında üretim sürecine olumsuz etki oluşturan yanlışlık ve sapmalar tespit edilmiştir. • Performans yönetimi sistemini etkin kullanarak işletmeye katma değer sağlamayı amaçlayan ABC işletmesi üretim departmanı çalışanlarının performans yönetimi çerçevesinde değerlendirilmesini sağlayacak performans görüşme ve performans değerlendirme formlarını eksik düzenlemiş ya da hiç düzenlememiştir. İnsan kaynakları bilgi sisteminde ve personel dosyalarında çalışanların performanslarının değerlendirilebileceği yazılı evraklar	

bulunmamaktadır. Yönetici performans değerlendirme görüşmelerinde yazılı uygulamalarla beraber sözlü olarak çalışmalarını yürüttüğünü belirtmiştir.

- Depolama alanında elektrikli ev aletlerine yönelik kabul edilebilir fire oranı aşılmıştır ancak kayıtlara alınmamıştır.

2. RİSK

- İş istasyonlarında kullanılan teknolojinin hedeflendiği şekilde gerçekleştirilememesi sebebiyle ABC işletmesi gereksiz maliyete katlanacaktır. Zaman yönetimine uygun olarak üretim faaliyetinin gerçekleştirilememesi siparişlerin aksamasına, işletmenin müşteri memnuniyeti hedeflerini gerçekleştirememesine de sebep olacaktır.
- ABC işletmesi hedeflerini gerçekleştirirken çalışanlarının hedeflerinin de işletme hedefleriyle uyumlu şekilde gerçekleştirilebilmesi amacıyla bünyesinde performans yönetimi sistemini kurmuştur. İşletme büyürken çalışanların eğitimlerle yetkinliklerinin artırılması, kariyer hedeflerini gerçekleştirilebilmeleri gibi birçok performans yönetimi sistemi uygulama amacı kapsamında işletmeye katma değer sağlanması hedeflenmiştir. Çalışanın gelişimi, motivasyonu, iş gücünün değerlendirilmesi gibi faktörler çalışanın işletmeye olan aidiyet duygusunu artırarak işletmenin büyümesine pozitif katkı sağlayacaktır. Ancak performans yönetiminin gerçekleştirilmesi için gereken performans görüşmelerinin ve değerlendirmelerinin belirlenmiş standartlara göre yapılmadığı ve eksiklikler olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda yapılan kontrollerde de eksiklik olduğu ve bazı noktalarda kontrol faaliyetlerinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durum performans yönetimi sisteminin doğru ve adaletli bir şekilde çalışmamasına neden olur. Çalışanın motivasyonunu ve aidiyet duygusu olumsuz etkiler ve işletmeye

sağlayacağı katkının azalmasına, performansının düşmesine sebep olur.

- Maliyet unsurlarından biri olanın firenin tespit edilemediğinden maliyet hesaplarına alınamaması firmanın kâr- zarar hesaplarının yanlış oluşturulmasına sebep olmaktadır. Öte yandan kabul edilebilir fire oranının aşılması işletmenin stratejilerinden olan düşük fire oranıyla maksimum kâra ulaşma stratejisini gerçekleştiremediğini göstermektedir.

3. NEDEN

ABC işletmesinin performans yönetim sistemini etkin ve verimli şekilde kullanamaması tespit edilen kontrol eksikliklerinin sebebidir. Çalışanlara verilen eksik eğitimler sebebiyle iş istasyonlarının kullanımı konusunda yeteneğini ortaya koyamayan personelin bu eksikliği performans görüşmeleri ile tespit edilebilecekken performans görüşmelerine yeterince zaman ayrılmaması ve usulüne uygun gerçekleştirilmeyen süreçler zaman yönetimi konusundan riskler ve sorunlar doğurmuştur. Performans yönetimi sürecinin takibini personel özelinde yapamayan yönetici ve ilgili dokümantasyon takibini yapamayan insan kaynakları birimi sebebiyle hedeften sapmalar ortaya çıkmıştır.

İşletmenin iş istasyonlarında çalışan personellerinin sayısının yeterliliğini doğru şekilde belirleyememesi, mevcut iş yükünü doğru şekilde dağıtamaması depolama alanında iş akışının olumsuz ilerleyişine sebep olmuştur ve firenin kayıtlara, işletme maliyet hesaplamalarına alınmamasına sebep olmuştur.

4. KRİTER

Üretim süreçlerinin ayrı ayrı takip edildiği iş istasyonlarında kullanılan makineler için personellere sürekli eğitim tanımlaması yapılmıştır. Eğitimin ilerleyişi, çalışanın yeterli yetkinlik seviyesine ulaşıp ulaşmadığının tespiti performans görüşme toplantılarında yöneticinin değerlendirmeleriyle yazılı olarak kayıt altına alınır ve insan kaynakları

birimine tespit edilmek üzere formlar düzenlenir. Formlarda çalışanın ve yöneticinin ifadeleri ve bunları kabul ettiklerine ilişkin onay ve imzaları bulunmalıdır.

Yöneticilerin insan kaynakları birimine teslim ettikleri performans görüşme ve performans değerlendirme formları içerik itibarıyla incelenir. Herhangi bir eksikliğe rastlanması durumunda eksikliklerin ve hataların düzeltilmesi amaçları ilgili birimlere geri gönderilir. Hataların düzeltilerek insan kaynaklarına bildirilmesi gereken süre yazılı olarak ilgili birim yöneticisine bildirilir. Düzeltilmiş şekilde gelen evrakların insan kaynakları bilgi sistemine kaydı on beş gün içinde gerçekleştirilir ve ilgili dokümanlar personel dosyasında arşivlerde saklanır.

ABC işletmesi elektrikli ev aletlerinin depolama alanında oluşabilecek firelerin takibi ve kaydı için depo amirlerini görevlendirmiştir. Depo amirleri depolama işleyişi devam ederken süreci takip eder, kontrol eder, iş emri kartlarına fire oluştuysa not eder. Gün sonunda depolama faaliyeti gerçekleşirken kâğıt ortamında tuttuğu notları yazılımlara işler. Yazılım ortamında bulunan fire bilgisi üretim departmanı yöneticisi tarafından takip edilir. Kabul edilebilir fire oranı aşıldığından yazılımların verdiği uyarılarla durum üretim departmanı yöneticisi tarafından tespit edilir.

5. ÖNERİ

ABC işletmesi yönetici ve personellerine performans yönetimi sistemi çerçevesinde eğitimler verilmelidir. Performans yönetimi çerçevesinde yapılan kontrollerin takip edilmesi gerekmektedir. Üretim biriminde çalışanlar için yetkinlik analizlerinin yapılması ve yetkinliklerini artırıcı eğitim planlamaları yapılmalıdır. İş istasyonunda kullanılan yazılımlara dair güncelleme işlemlerinin takibi ilgili birim ve bilgi işlem birimlerince yapılmalıdır. Performans görüşmeleri çerçevesince yapılacak toplantılar çalışan ve yönetici tarafından her iki tarafında ortak kararıyla önceden planlanmalı ve bu durum insan kaynakları birimine bildirilmelidir. İnsan kaynakları birimini toplantının yapılacağı gün ilgili birimden gelecek

görüşme formlarının takibini yapmalıdır ve işletmenin belirlediği süre içinde kayıtlarına almalıdır.

Üretim süreçlerinin yürütüldüğü her biri iş istasyonunda çalışan personel yeterliliği analiz edilmeli ve depolama alanı başta olmak üzere işe alımlar yapılmalıdır.

6.10.6. Bulguların Paylaşılması ve Kapanış Toplantısı

Denetim bulgu formu denetlenen üretim ve insan kaynakları bölümüne kapanış toplantısında görüşülmek üzere gönderilir.

ABC İŞLETMESİ KAPANIŞ TOPLANTISI FORMU
DENETİMİN KONUSU: DENETİMİN NUMARASI TOPLANTI TARİHİ TOPLANTIYA KATILAN DENETÇİLER DENETLENEN BİRİM YÖNETİCİSİNİN ADI SOYADI TOPLANTIYA KATILAN BİRİM ÇALIŞANLARI
Üretim süreçlerinin başında bulunan üretim departmanı yöneticileri ile üretim süreçlerine yönelik toplanan bilgiler, potansiyel sorunlu alanlar, bu alanlara yönelik riskler ve bu risklere karşılık öneriler paylaşıldı. Firenin sektör ortalamasının üzerine çıktığı dönemlerin bulguları ve nedenleri ilgililere bildirildi.

BÖLÜM 7. SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmeler, hedeflerini gerçekleştirmek üzere faaliyetlerini yürütürler. Hedefleri doğrultusunda tüm kademeleriyle performans gösterirler. Performans gösteren çalışanların verimli sonuçlar üretebilmesi için performans gösterdikleri alana dair bireysel hedeflerinin de gerçekleşiyor olması gereklidir. İnsanlar benimseyebildikleri durumlar için yüksek performans gösterir. Bu sebeple performans yönetimi sistemi işletmelerin belirlediği hedeflerini çalışanlarının hedefleriyle entegre bir şekilde yürüterek başarılı olmayı amaçlar.

Faaliyetlerin başarısı ölçümlerle değer kazanır. Planlanan hedeflerin gerçekleşme düzeyine değerlendirmeler sonucunda ulaşılır. Gerçekleşen hedefler değerlendirilerek hedefe giden yolda uygulanan yol ve yöntemlerin olumlu ve olumsuz yanları ortaya konur. Bu doğrultuda işletme içinde bulunduğu süreçleri, hedefleri, ulaşmak istenen performansı yeniden şekillendirir.

Performans yönetimi sistemiyle çalışanların işletme ile belirlediği ortak hedeflerinin gerçekleşme düzeyi sadece uygulanan yöntem ve prosedürlerin artı ve eksilerini ortaya koymakla kalmaz, çalışanların performanslarının değerlendirilmesiyle, geleceğine yönelik belirledikleri ideallerine içinde bulundukları iş ortamı ile yaklaşmak çalışanın işletmeye duyduğu güveni artırmaktadır. Bununla beraber işletmeye duyulan aidiyet hissiyatı ve çalışma motivasyonu artar. Performans yönetim sistemi çok yönlü olarak işletmeye çalışanlarının en yüksek verimle etki etmesini sağlamaktadır.

İşletmeler kurumsal yönetim anlayışını benimseyerek yönetsel süreçlerini adil, şeffaf, hesap verebilir şekilde devam ettirirler. Bu anlayış denetimi gerekli kılar. Bu anlayış çalışanların ve işletmenin aynı hedef doğrultusunda çaba sarf etmesini sağlayarak performans artışına sebep olur.

Disipline, değerlendirmeye, denetlemeye tabi tutulan her çalışma ve durum başarının sürdürülebilir olmasını ve çalışmalarda bulunan eksikliklerin giderilerek yürütülen faaliyetlerin daha büyük pazarlarda yer almasına fırsat sunar. İşletmeler bünyelerinde yürütülen faaliyetlerin ilerleyişini kontrol eden iç kontrol mekanizmalarıyla,

faaliyetlerin belirlenen politika ve prosedürlere uygun olarak ilerlemesini sağlarken kontrol faaliyetlerinin etkin ve verimli şekilde işleyişi iç denetim süreçleriyle yönetilir.

Bağımsız yönetsel bir faaliyet olan iç denetim ile işletmelerde finansal ve finansal olmayan verilerin denetlemesi ve değerlendirilmesi fonksiyonlarına ek olarak işletmenin işleyişine yönelik ihtiyaç duyduğu önerilerde bulunması ile işletmenin hedeflerine hızlı bir şekilde ilerlemesini sağlayacaktır. İç denetimle birlikte gelen sistemli ve disiplinli ilerleyiş işletmenin imajına da olumlu yansıyacaktır. İç denetimle birlikte işletmeye duyulan güven artacaktır.

İç denetim, performans yönetimi sisteminin etkin ve verimli ilerleyişinin gerçekleşmesi adına yardımcı olan, sistemi denetleyen ve değerleyen, sistemin eksik yanlarını ortaya koyan ve bu durumlara öneriler getiren kurumsal yönetim ilkeleri içinde yer alan bağımsız ve tarafsız bir faaliyettir.

Çalışmada uygulama kısmında da incelendiği üzere işletmeler iş süreçlerinin takibinde aksaklıklar yaşayabilirler. Bu aksaklıkların büyük sorunlara dönüşmemesi için sistemli ve disiplinli yönetsel faaliyetlerin uygulanması gerekir. İç denetim faaliyeti ile işletme içinde iş süreçleri gerçekleşirken gözden kaçan kontroller, iç kontrollerin eksikliklerinden kaynaklı yaşanan olumsuz iş süreçleri ya da fark edilemeyen ancak işletme için risk oluşturan unsurlar tespit edilir ve çözüm önerileri geliştirilir.

KAYNAKLAR

ADİLOĞLU, Dr. Burcu, İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2011.

AKARKARASU, Nahit, Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler, İstanbul: Sermaye Piyasası Kurumu Denetleme Dairesi Yeterlilik Etüdü, 2000.

ARMSTRONG, M., Performance Management, Kogan Page Ltd., London, 1994.

Athey, Timothy R. ; Orth, Michael s., ‘‘Emerging Competency Methods for the Future’’, Human Resource Management, Vol:38 no:3 Fall, 1999.

Baltaş, Zuhale ‘‘Değerlendirme Merkezlerinde Değerlendirme Boyutu’’, Kaynak Dergisi, Sayı 24 Ekim-Aralık, 2005.

Baloğlu, Dr. Gürol, Stratejik Yönetim, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Kontrol İlişkileri ile İç Denetim: Fayda, Performans, Yönetim, Yalın Yayıncılık, İstanbul, 2021.

Barutçugil, Prof. Dr. İsmet, Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2015.

Bozkurt, Nejat, Muhasebe Denetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

Brenda, Porter, ; Jon, Simon, ; Hatherly, David, Principles of External Auditing, England, 2006.

Ceyhan Aldemir, Personel Yönetimi, Barış yayınları, İzmir, 1998.

Demirbaş, Mahmut ; Uyar, Süleyman, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi, Güncel Yayıncılık, 2006.

Dessler, Garry, Human Resource Management, Pearson, New Jersey, 2011.

Dicle, Prof.Dr. Ülkü, Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi- Türkiye Uygulaması, Odtü, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın no:43, Ankara, 1982.

Doğan, Dr. Mustafa, Kurumsal Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998.

Durmuş, Ahmet Fethi; Otlı, Fikret; Özkan, Özge, Denetim Kanıtı Kalitesinin Denetçi Görüşüne Etkisi, Akademik Yaklaşımlar Dergisi, Cilt No:9, Sayı:1, İlkbahar 2018.

Bingöl, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

Eşkazan, Ali Rıza, İç Denetim Sonuçlarının Yönetime Sunulması, İç Denetim Dergisi, İç Denetim Enstitüsü, Sayı:8, Yaz, 2003-2004.

Ferris, Gerald R.; Rowland Kendrith M. ve Buckley M. Ronald., HR Management Perspective Issues, Marcell Deckker Co., Massachusetts, 1990.

Galloway, David, Internal Auditing: A Guide For The New Auditor, 2nd Edition, USA, 2002.

Güredin, Ersin, Denetim ve Güvence Hizmetleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2008.

Gürüz, Demet ve Yaylacı, Özdemir, Gaye, İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Kapital Medya, İstanbul, 2005.

İstanbul Ticaret Odası, <https://ito.org.tr/tr/hizmetler/fire-ve-randiman-oranlari>

Kagerman, Henning, ; Kinney, William, ; Küting, Karlheinz, ;Weber, Claus-Peter, Internal Audit Handbook, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2008.

KAYNAK, Tuğray, İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım Evi, İstanbul, 2000.

Kepekçi, Celal, İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi, Eskişehir, 1982.

King, Patricia, Performance Planning and Appraisal, McGraw-Hill Book Co., New York, 1984.

Koçel, Prof. Dr. Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta yayınları, İstanbul, 2003.

Kurtulay, C. Bülent , Performans Yönetim- Performans Değerlendirme Sistemleri ve Bireysel Satışta Performans Değerlendirme Kullanımı, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2002.

Luis R. Gomez-Mejia, ; Balkın, David, B. ; Cardy, Robert, L., Managing Human Resources, Forth Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2004.

Odiorne, George S., Management By Objectives -A System Of Managerial Leadership, Pitman Publishing, London, 1972.

ÖZER, Prof. Dr. M. Akif., “İç Denetime Yönelik Etkin Kontrol ve Yönetim Sistemi İçin” Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi \ Yönetimi, Adalet Yayınevi, Ankara, 2015.

ÖZTÜRK, Ümit., Organizasyonlarda Performans Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2008.

Pehlivanlı, Doç. Dr. Davut, Modern İç Denetim, Beta Yayınları, İstanbul, 2019.

Pickett, Spencer K.H., The Internal Audit Handbook, John Willey and Sons, England, 2005.

Hodgetts, Richard, M. ; Kroeck, Galen, K., Personnel & Human Resource Management, Harcourt Brace Jovanovich Inc., Orlando, 1992.

Saal F. And Knight P.A., Industrial Organizational Psychology, Brooks/Cole Publishing Co., Pacific Grove, California, 1988.

Sawyer, Lawrence B.; Dittmhofer, Mortimer A.; Scheiner, James H. : Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing, 5th Edition, IIA, USA, 2003.

The Institute Of Internal Auditors (IIA) (2016- 1) Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, çev. Türkiye İç denetim Enstitüsü, 2016.

Türk Dil Kurumu, <https://www.tdk.gov.tr/>

Uyar, Süleyman, İç Kontrol ve İç Denetim, 5018 Sayılı Kanun Açısından Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009.

UYARGİL, Prof. Dr. Cavide, Performans Yönetimi Sistemi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2017.

Uzun, Ali Kâmil, “İç Denetimin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri”, Mali Çözüm Dergisi, Sayı:43 Nisan-Mayıs-Haziran, 1998.