

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

**PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA KATKISI
VE
UYGULAMA ÖRNEĞİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Banu NİZAM

BURSA/2005

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

**PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA KATKISI
ve
UYGULAMA ÖRNEĞİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**Danışman
Prof.Dr. İsmail EFİL**

Banu NİZAM

BURSA/2005

ÖNSÖZ

2000’li yılların yükselen trendi olan Performans Yönetimi Sistemi çalışanlardan en uygun şekilde faydalanılmasını amaçlamaktadır. Yönetim biliminin ilk evrelerinden bu yana işgören performansı çeşitli yönleri ile ele alınmış ve pek çok araştırmaya konu olmuştur.

Çalışmanın ana odağı performans sistemi uygulamalarında tutulmuş, performans değerlendirme sisteminin ücretlendirme, eğitim ve gelişim, kariyer ve yedekleme, ödül ve teşvik gibi süreçlerle bağlantı ve entegrasyonu tarif edilmeye çalışılmıştır.

Bu konuyu seçmemde beni yönlendiren Proje Danışmanım Prof.Dr.İsmail Efil’e teşekkür ederim.

Banu Nizam

Bursa/2005

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	1
ŞEKİLLER	III
TABLolar	IV
KISALTMALAR	V
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM PERFORMANS YÖNETİMİ

1. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	3
1.1. Performans Yönetim Sistemi	3
1.2. Performans Yönetimi Felsefesinin Dayandığı Kavramlar	5
2. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ	8
2.1. Performans Değerleme Sisteminin Tanımı	8
2.2. Performans Değerlemenin Amaçları	16
3. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TEMEL ÖĞELERİ VE İLKELERİ	21
3.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Öğeleri	21
3.2. Performans Değerlemenin Temel İlkeleri	23
3.3. Performans Değerlemesini Etkileyen Faktörler	27
4. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMLERİ	29
4.1. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri	29
4.1.1. Sıralama Yöntemi	29
4.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi	29
4.1.3. Kritik Olay Yöntemi	30
4.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi	30
4.1.5. Grafik Değerleme Ölçeği Yöntemi	31
4.1.6. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Yöntemi	31
4.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri	32
4.2.1. Amaçlara Göre Yönetim	32
4.2.2. Değerleme Merkezi Yöntemi	33
4.2.3. 360° Performans Değerleme Yöntemi	33
5. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNDE SORUMLULUKLAR	39
6. PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	42
7. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNDE YAŞANAN GELİŞMELER	51
7.1. Gelişmelerin Özellikleri	51
7.1.1. Örgüt Stratejisiyle Daha Yakın Bir Bağ Kurulması	52
7.1.2. Toplam Performans Yönetimine Geçiş	53
7.1.3. Hedeflere Göre Yönetim Anlayışı (HGY)	54

İKİNCİ BÖLÜM PERFORMANS YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLE İLİŞKİSİ

1. EĞİTİM ve PERFORMANS DEĞERLEME	58
1.1. Personel Eğitimi Önemi Ve Kapsamı	58
1.1.1. Personel Eğitiminin Önemi	58
1.1.2. Personel Eğitiminin Yararları	62
1.2. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Performans Değerlendirmenin Yeri	65
1.2.1. Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesinde Performans Değerleme	65
1.2.2. Eğitim Etkinliklerini Değerlemede Performans Değerlendirilmesi	71
1.2.2.1. Değerlendirme Göstergeleri	73
2. ÜCRET YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEME	76
2.1. Ücret Yönetimi	76
2.1.1. Ücretin Tanımı	76
2.1.2. Ücret Yönetiminin Önemi	77
2.1.2. Ücretlemede Güdülen Amaçlar	79

2.2. Ücretin Oluşumunu Etkileyen Faktörler	81
2.2.1. Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi.....	83
2.2.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	87
2.2.2.1. Performansa Dayalı Ücretin Tanımı	87
2.2.2.2. Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri	91
2.2.2.3. Performansa Dayalı Ücretin Çeşitleri	93
2.2.2.3.1. Özendirici ücret sistemleri	93
2.2.2.3.2. Liyakata dayalı ücret sistemleri.....	94
2.2.2.3.3. Kar Paylaşımı.....	95
2.2.2.3.4. Uzun Dönemli Özendirici Ücret Sistemleri	95
2.2.2.4. Performansa Dayalı Ücret Sistemlerini Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler.....	96
3.KARİYER YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEME İLİŞKİSİ	100
3.1. Kariyer ve Kariyer Yönetimi Kavramı	100
3.2. Kariyer Planlama Süreci	104
3.2.1. Örgütsel Kariyer Planlama	105
3.3. Kariyer Planlamada Performans Değerlemenin Yeri.....	108
3.3.1. Kariyer Geliştirme ve Performans Yükseltme Planı	108
3.3.1.1. Başarılı Bir Performans Yükseltme Planının Gereklileri	111
3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kariyer Gelişimi Konusunda Desteği	113
4. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI DİĞER ALANLAR	117
4.1. Stratejik Yönetim ve Performans Değerleme.....	117
4.3. Rotasyon ,İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları	127
4.4. İşten Ayırma Kararları ve Performans Değerleme	128

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM UYGULAMA

1. UYGULAMA ÖRNEĞİ	130
1.1. Uygulamanın Amacı	130
1.2. Uygulama Yapılan Yer	130
1.3. Uygulama Yöntemi	133
1.4. Uygulamada Tespit Edilen Bulgular	133
1.4.1. İş Analiz ve Performans Değerleme Formlarının Çıkarılması	134
1.4.2. Performans Değerlendirme Yöntemi	136
1.4.3. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar	152
1.4.3.1. Eğitim İhtiyacının Tespiti	152
1.4.3.2. Ücretlemede Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanımı	160
1.4.3.3. Terfi ve Performans Değerleme Sonuçları Bağlantısı	161
KAYNAKÇA	166
EKLER	170

ŞEKİLLER

Şekil.1. Performans Yönetim Süreci.....	6
Şekil.2. Performans Değerleme Süreci	19
Şekil.3. 360° Performans Değerleme	35
Şekil.4. Değerlemede Hale Etkisi	44
Şekil.5. Belirli Derecelere Yönelme Hatası	45
Şekil.6. Toplam Performans Yönetimi	53
Şekil.7. Bireysel Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler	81
Şekil.8. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Genel Çerçevesi.....	89
Şekil.9. Kariyer Planlamasına Biçimsel Yaklaşım	106
Şekil.10. Kariyer Geliştirme Ve İnsan Kaynakları Yönetimi	116
Şekil.11.Uygulama Yapılan Firmaya Ait Genel Organizasyon Yapısı.....	132

TABLÖLAR

Tablo.1. Kontrol Listesi Form Örneği	31
Tablo.2. İş Analiz ve Değerlendirme Formu	135
Tablo.3. 360° Değerlemede Temel Faktörler	139

KISALTMALAR

<u>Kısaltma</u>	<u>Bibliyografik Bilgi</u>
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
Bkz.	Bakınız
Çev:	Çeviren
No:	Numero
s.	Sayfa
sy.	Sayı
v.dğr.	ve diğerleri
vb.	ve benzeri
vd.	ve devamı
Haz.	Hazırlayan
HR	Human Resources
MT	Management Trainer
HGY	Hedeflere Göre Yönetim
PD	Performans Değerlendirme
AGY	Amaçlara Göre Yönetim
BGP	Bireysel Gelişim Planı
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
BYD	Bireysel Yönetim Departmanı
MESS	Metal Sanayicileri Sendikası

GİRİŞ

Günümüzde çağdaş rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek organizasyonların etkili bir biçimde yönetilmeleri ile mümkün olabilecektir. Faaliyet alanı ne olursa olsun en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar tüm çalışanların belirli bir ölçünün üzerinde başarı göstermeleri gerekmektedir. Organizasyonun başarısının devamı çalışanların başarısına bağlıdır.

Doğuştan gelen yetenekler, işe ilgi ve uyum gibi özellikler kişiden kişiye farklılıklar gösterir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar arasındaki bu farklılıkları değerlemek zorundadır.

Organizasyonların en önemli sorumlulukları işin gereklerine uygun çalışanı, uygun bir yöntemle ve uygun zamanda işe yerleştirmek ,işe yerleştirilen elemanın organizasyonel hedeflere yönelik çalışmalarını sağlamaktır. Bütün bu konularda performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları organizasyonların en büyük yardımcılarıdır.

Performans değerlendirmeleri organizasyonlar için yaşamsal önem taşır. Organizasyonların değişikliklere uyum sağlayabilmesi ve toplumsal işlevini yerine getirebilmesi, organizasyonda görev alan çalışanların bir bütün olarak ele alınarak sürekli olarak değerlendirilip iyileştirilmelerine bağlıdır.

Değerlendirme; işletmelerde çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesinde sık sık başvurulanan bir süreçtir. Çeşitli amaçlarla ve sık olarak kullanımı sürecin dinamik ve sürekli bir nitelik kazanmasına neden olmuştur.

Performans değerlendirmeleri artık kağıt üzerinde yapılması zorunlu olan form doldurma işlemi halinden uzaklaşmıştır. İşletmeler bireysel iş hedeflerini somut bir şekilde ortaya koymaya ve çeşitli yöntemlerden yararlanarak performans ölçümünde objektifliği tespit etmeye başlamışlardır. Yapılan performans değerlendirme çalışmaları

sadece ücret konusunda değil;terfi,eğitim ve kariyer planlama uygulamalarında vazgeçilmez uygulama haline gelmiştir.

Günümüzde stratejik bir öneme sahip olan performans değerlendirme konusuna değindiğimiz bu çalışmada; performans değerlendirmeyi bir sistem olarak inceleyip sonuçlarından ücretleme,kariyer planlama ,eğitim ve stratejik yönetim gibi faaliyetlerin hangi aşamalarında ve nasıl yararlanıldığını incelemeye çalıştık.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ

1. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

1.1. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetimi günümüzde yaygın biçimde kullanılan bir terim olmakla birlikte tanımı hakkında bir görüş birliği sağlandığını söylemek doğru olmaz. Bazı örgütler "hedeflere göre yönetim"le bazıları da "personelin değerlendirilmesi" ile ilişkilendirmektedir. Yıllık "eğitim ve geliştirme etkinlikleri"nin bir bölümü olarak düşünen örgütler de bulunmaktadır. "Performans için ödemeye (PİÖ)" ilişkin bir süreç olduğu görüşü de yaygındır. Tüm bu görüşler, performans yönetiminin dar anlamdaki tanımlarıdır. Halbuki, performans yönetiminin daha geniş bir tanımının yapılması gereklidir. Bu nedenle gerçekçi ve tutarlı nitelikte sayılabilecek şöyle bir tanım yapılabilir: Performans yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için personelin yapacağı katkının derecesini arttırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilip, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.

Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel performans, ekonomik ve insansal boyutu olan bir bütündür. İstenen performansı yakalamak ve bunu sürdürebilmek için, bu boyutların birbirine eşdeğerde önemsenmesi gerekir.¹

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını

¹ Eser,Nalbant; Özdil,Tuncer ve Ecevit, Zümrüt; Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri, 21.yy'da Liderlik Sempozyumu Bildirgeler Kitabı, Cilt1,İstanbul,1997.s.21

planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır.²

Performansa dayalı yönetim performansı iyileştirmeyi hedefleyen sistemli bir yaklaşımdır. Stratejik performans hedeflerini belirlemek,performansı ölçmek, performansla ilgili veri toplamak analiz etmek,gözden geçirmek ve rapora aktarmak sonrada bu verilerden yararlanarak performansı geliştirmek gibi aşamaları içeren bir süreçtir.

Yöneticilerle alışanlar arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanan Performans Yönetimi Sisteminde amaç, çalışanların sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratmaktır. Performans Yönetimi Sistemi, bir organizasyonda performans planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder.

Performans yönetimi, çalışanla yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklıktır.³

- Yöneticinin alışana uyguladığı bir şey değildir,
- İnsanları daha fazla ve daha hızlı çalışmaya zorlamak için gözdağı vermek değildir,
- Yılda bir kez form doldurmak değildir,
- Yalnızca düşük performansla karşılaşıldığında yapılan bir şey değildir.

² Kaynak ,Tuğray; İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü.yayını, İstanbul,1998,s.206

³ Batlaş, Acar; “Performans Değerlendirme Mevsimi”,www.makalem.com

Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, bireysel becerilerini ve organizasyona katkılarını sürekli geliştirmek ve iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir ortam oluşturmaktır.

Performans yönetimi süreci, performansın planlanması, performansa ilişkin sürekli izleme ve yol gösterme işlevleri, yıl sonunda personelle yönetici arasında bir mülakatla gerçekleştirilen, bireyin ve örgütün en son performans durumunu ortaya koymak ve performansı iyileştirmek amacıyla yapılan bir değerlendirme (gözden geçirme) işlevi aşamalarından oluşan bir bütünlük göstermektedir.⁴

1.2. Performans Yönetimi Felsefesinin Dayandığı Kavramlar

Performans yönetimi felsefesinin dayandığı kavramlar şunlardır:

1. Örgüt stratejisinin başarıya ulaştırılması: Örgütsel stratejilerin başarıya ulaşması için örgüt hedeflerinin belirlenerek yukarıdan aşağıya doğru tüm çalışanlara aktarılması gerekir. Performans yönetimi de; çalışanlara örgütsel performansın iyileştirilmesinde yardımcı olunması ve neyin nasıl başarılması gerektiğinin doğru olarak aktarılmasına katkıda bulunur.

2. Örgütsel sorumlulukların yerine getirilmesi: Örgütün, personelin hem kendi hem de örgütün ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunmasına olanak kazandırma sorumluluğu vardır. Bu sorumluluk, örgütsel hedeflerin ve personel ile ekip hedeflerinin açıklıkla belirlenmesinin yanı sıra, sürekli olarak öğretme, dayanışma ve geliştirme hizmetleri sağlayan insan kaynakları geliştirme politikasının gerçekleştirilmesini gerektirir.

3. Personelin kendi performansı ile ilgili söz sahibi olmasına olanak kazandırmak: Performans yönetimi, çalışanların performansı üzerinde yalnızca yönetimin egemen olduğu bir sistem değildir. Personel ve yöneticiler açık hedefler

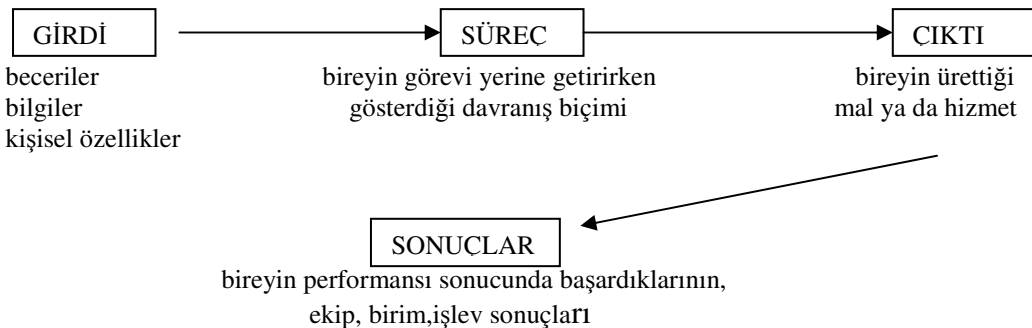
⁴ Canman,Doğan;İnsan Kaynakları Yönetimi,Yargı Yayınevi,Ankara,2000,s.135.

üzerinde uzlaşmaya varır ve iş standartları çerçevesinde kendi performansları ve gelişmeleri konusunda söz sahibi olurlar. Böyle bir sistemle personel, Maslow'un deyimiyle (self-actualization) "kendini gerçekleştirme" denilen gereksinimi karşılamalarına da yardımcı olur.

4. Ortak amaçlar: Performans yönetimi, yöneticiler ile ekiplerinin üyeleri arasında adeta bir ortaklıktır. Bu, performans yönetim sürecinin her aşamasında; amaç ve hedeflerin belirlenmesi, performansın ölçümü yöntemleri, sonuçların ve bunları etkileyen etmenlerin değerlendirilmesi, gelişme ve performans iyileştirme planları üzerinde anlaşma sağlanması olduğu anlamına gelir. Performans yönetimi, Taylor tipi otoriter bir yönetimden daha çok uzlaşmacı yönetimdir. Yöneticiler ve personel, performansını iyileştirmek için ortak sorumluluğa sahiptir.

5. Hedeflerin önemi: Performans yönetimi sistemi; hedeflerin belirlenmesi, çalışanların hangi rolü üstlenmesi ve örgütün tüm etkinliklerine en yüksek düzeyde katkıda bulunmak için hangi sonuçlara ulaşması gerektiğini bilmesini sağlayan yönetim sürecidir. Örgütteki bireylerin, kendilerinden ne beklendiğini, performanslarının ve katkılarının hangi ölçütlere dayanılarak değerlendirileceğini önceden bilmeleri gerekir.

6. Süreç Modeli: Performans yönetimi bir süreç olarak aşağıdaki şekilde gösterilebilir:



Şekil.1. Performans Yönetim Süreci

Geleneksel performans değerlendirme sistemleri, girdiler ve bir dereceye kadar da işlem üzerinde yoğunlaşırdı. Yöneticilerden, girişkenlik, isteklilik ve insanlarla ilişkiler gibi başlıklar altında kişilik özelliklerini ve davranışları değerlendirmeleri istenirdi. Yapılan puanlama ise özneldi. Bu özellikler üzerinde karar vermenin de standartları yoktu. Buna tepki önce McGregor'dan gelmiştir. McGregor'a göre performansın ölçümündeki önemli olan nokta kişiliğin değerlendirilmesi değil, üzerinde ortak karara varılmış hedeflere ve sonuçlara ulaşmak için gerekli olan davranışın analizidir.

Performans yönetimi sistemleri, çıktıların yanı sıra bireylerin meydana getirdiği sonuçlarında önemini vurgular. Gelişme ve eğitim gereksinmelerini saptamak amacıyla çıktıları ve işlemleri analiz eder ve performans iyileştirme planları için temel oluştururlar. Bunların yanında çalışanların nasıl yönetildiği, onlara verilen kaynaklar ve denetim altına alamadıkları dış faktörler de dikkate alınır.⁵

⁵Canman,Doğan;Çağdaş Personel Yönetimi,Ankara,1995,s.130

2. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

2.1. Performans Değerleme Sisteminin Tanımı

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirme, kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalardan oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır.

Performans değerlemesi kavramını açıklamadan önce performans kavramına açıklık getirmek gerekir. Performans, insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları geliştirme işlevlerinde en yoğun biçimde kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir terimdir. Ancak insan kaynakları açısından performans, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanabilir. Performansı "emeğin kalitesi" olarak tanımlamak doğru olacaktır. Genelde kalitenin, "müşteri memnuniyeti" olarak tanımlandığı düşünüldüğünde ,performans bireyin emeğine ilişkin olarak iç müşterilerin (genel yönetimin) memnuniyeti olarak görülmektedir. Performans ölçütleri, bireyden "işe ilişkin olarak" beklentilerdir. Bunların açık ve anlaşılır biçimde tanımlanmış ve çalışana önceden iletilmiş olması gerekir. Performans tanımları genelde iş ortamında "mükemmeli arayış" olarak algılanabilir. Bu özelliği nedeni ile performans başarıdan farklıdır.⁶

Performans olgusu, bireyin nitelikleri ve yeteneklerinin işine ilişkin olarak düzenlenmiş, işletme başarı ölçütleri ile karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkar. Değerleme denilince bir karşılaştırma yapmak gereklidir. Ancak ister biçimsel bir sisteme göre yapılsın, isterse gereken bilgiler derlenmemiş, hatta birey çok iyi tanınmamış olsun, bir değerlendirme söz konusu olabilir.

⁶ Açıklan, Aytacı, İnsan Kaynağının Geliştirilmesi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, s.104

İşletmelerin çoğunluğu için personelin en önemli özelliği işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Birçok İnsan Kaynakları yönetimi kitabı bu katkıyı personel performansı olarak adlandırmaktadır. Performans;personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek başarı gösteren personel görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir; böylelikle örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olur.⁷

Literatürde personel değerlemesi "performance evaluation" adı altında geçer. İngilizce "performance" kelimesi Türkçe'ye "başarılı" veya "başarım" olarak aktarılabilir. Ancak, ülkemizdeki literatür tarandığında pek çok yazarın "performans değerlemesi" kavramını benimsediği görülür. Performans değerlemesi, personelin işindeki başarısını o işin gereklerine göre değerlendirilmesi sürecidir. Bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun (başarısının) karşılaştırılmasıdır.⁸

Personel performansı ile işletme doğrudan etkilenmekte, sonuçta, işgörenin işini daha iyi yapabilmesi için, ona gerekli olanakların sağlanması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme için, performans ölçümlerinin koşullara ve amaca uygun olarak düzenlenmesi gerekecektir. Performansı belirleyen öğelerin nesnel nitelikte ve herkes tarafından kabul edilebilir olması sağlanınca bu kavram açıklığa kavuşmuş olabilir. İşgörenlerde kendilerine verilen ödev ve görevleri yerine getirirlerken farklı yetenekleri ve niteliklerine göre değişik performans düzeyine ulaşırlar. Tüm sorunlar, başarıyı ölçebilecek, işe ve ortama uygun, bir sistemin tasarımıyla toplanır. Eğer işgören işine uygunsa, iş gerekleri ile kendi nitelik ve yetenekleri arasında da bir uyum var demektir. Performans değerlendirme sistemi, işin nesnel niteliklerine uygun olarak ölçümler saptandığında, işgören başarısını değerlendirme kolaylaşır.⁹

⁷ Aldemir,Ceyhan;Ataol,Alpay ve Budak,Gönül;İnsan Kaynakları Yönetimi,Barış Yayınları, İzmir, 2001,s.267

⁸ Geylan,Ramazan;Personel Yönetimi,Birlik Ofset,Eskişehir,1999,s.139

⁹ Ataay, İsmail D.; İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri,İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990,s.229

İşletmede karşılaşılan önemli sorunlardan biri işgörenlere verilen işlerin ne ölçüde başarıldığı ya da işgörmeye yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. İşgörene ilişkin bir karar alınırken yeteneklerin değerlendirilmesi belirli bir sistem içinde yapılmalıdır. Diğer bir deyişle, işletmede, çalışan işgücü kaynaklarından en yüksek verimin elde edilmesi için işgören yetenekleri yakından izlenmeli ve gelişme çizgisi sağlanan başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir.¹⁰

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir. Bu değerlendirmenin sonucu çalışanlara duyurulur. Böylece onlarda kendi performanslarına ilişkin yorumlarını bildirme olanağı bulurlar. Performans değerlendirmesinin ve işgörenlerle yapılan müzakerelerin sonuçları ilgili kişilerin personel dosyasında saklanır.¹¹

Performans değerlendirme kişilikleri, katkıları ve grup üyelerinin erkini (iktidarını) değerlemek için, işletmelerde kullanılan tüm biçimsel sistemler ile ilgilidir. Genel anlamda, performans değerlendirme ise, kişinin yeteneklerini gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini, diğeriyle, karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.¹²

Alt basamakta verilen emirleri yerine getirmekle sorumlu kişileri ve yeteneklerini değerlendirmek bir ölçüde kolay olsa da, sınırları çizilemeyen yöneticilik yeteneklerinin saptanması ve değerlendirilmesi oldukça güçtür. Yöneticide aranan karar alma, inisiyatif kullanma, algılama, yargılama, sezme ve ileriye görme gibi yetenekleri değerlendirmek gerçekten kolay bir iş değildir. Bu değerlendirme çalışmalarını, hemen her işletme en alt basamakta yer alan işgörenden en üst basamakta bulunan yöneticilere kadar tüm çalışanlara yapmak zorundadır.¹³

¹⁰ Sabuncuoğlu, Zeyyat; Seçim,Hikmet;Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi,Anadolu Üniversitesi Yayını No:831, Eskişehir,1997,s.77

¹¹ Palmer, Margaret J.; Performans Değerlendirmeleri,Rota Yayın,İstanbul,1993,s.9

¹² Ataay; a.g.e.,s.234

¹³Sabuncuoğlu,Seçim; a.g.e.,s.77

Performans değerleme ile kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerleme ile belirlenmiş olacaktır.¹⁴

Her işletmede biçimsel bir değerleme sistemi olmasa da, personel değerlemesi işlevi yerine getirilir. Performans değerlemesi, personelin çalışması hakkında yönetime yardımcı olur. Ancak bazı yöneticiler astlarının başarıları yerine başarısızlıklarını ortaya çıkarmaya daha meyillidirler. Performans değerlemesi ile ilgili tüm bilgiler personele iletilmelidir. Pek çok yönetici işletmede biçimsel bir performans değerleme sistemine gerek olmadığını savunur. Bunun nedeni de her yöneticinin emrinde çalışan personelin başarı düzeyini bilmesidir. Onun için de biçimsel bir personel değerleme sistemini gereksiz bir uğraş olarak görürler.

Objektif bir değerleme yapabilmek için işçi, yönetici ve teknisyen gibi meslek gruplarına farklı değerleme tleri getirilebilir. Ancak, aynı meslek grubundaki kişilerin, aynı biçimde değerlenmesi gerekir. Bu uygulama tek dzeliği ve sıralama kolaylığı sağlar. Personelin bağlı bulunduğu ilk yönetici, personeli değerleyecek en uygun kişidir. Bu konuda yapılan araştırmalar işletmelerin % 95'inde değerleme işlevini ilk yöneticilerin üstlendiğini ortaya koymuştur. Bazı değerleme yöntemlerinde personelin çalışma arkadaşları veya personel uzmanları da değerleme çalışmalarına katılır. Ancak, yine de ilk söz yneticininindir.¹⁵

Çalışanın performans derecesinin saptanması için, kullanılan bilgilerin nesnel nitelikte, geçmiş ve gelecekle ilgili olmaları gerekmektedir. Ancak bilgi kaynağının nesnelliği, performans değerleme yöntemlerine ve performansı değerleyenlere bağlı

¹⁴ Taştan,Seçil; “Performans Değerlendirmesi”, www.insankaynaklari.gokceada.com

¹⁵ Geylan; a.g.e.,s.141

olabilir. Eğer bu bilgiler, gelişmiş bir işlem düzeni ile sağlanıyorsa, buna uygun bir performans değerieme yöntemi tasarımıyla değeriendirilebilir.

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değeriendirilmesinin ilk çalışmayı Birinci Dünya Savaşında, Walter Dill Scott , Amerika Deniz Kuvvetlerinde yapmıştır. Daha sonraları F.Taylor' un 15 ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değeriendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1920 ve 1930'lu yıllarda, saat ücretlilere uygulanacak ücretlerin rasyonel biçimde belirlenmesi ve buna göre bir sistem oluşturma çalışmaları önem kazanmıştır. Böylece, ilk «personel değerieme» planları geliştirilmeye başlanmıştır. Bu değeriemelere «liyakat değerieme» ismi verilmiştir. Personel değeriemeleriyle, işğörenlerin yeteneklerine göre ücretlerdeki artışların saptanması uygulamaya girmiştir. 1950 yıllarında, değerieme planlarına ilgi azalmıştır. Tarihsel açıdan bakıldığında performans değeriemenin yönetsel kararlarda temel olduğu görölmektedir. Daha sonraları da performans değeriemenin faydaları çoğalmıştır. 1957'de Mc.Greoger performans değeriemeyi geri besleme ve işlerin geliştirilmesi için önermiştir. Hedeflere Göre Yönetim ile beraber değerieme organizasyonel planlama insan kaynakları planlaması ve yerleştirmede önemli yer tutmaya başlamıştır.¹⁶

Türkiye'deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup,yaklaşık 80 yıllık geçmişı bulunmaktadır. Son 10 yılda konuya özel sektörün ilgisinin artmasının nedeni ise, işletme biliminin ölkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuştur. Çalışanların performansının değeriendirilmesi için geliştirilen tekniklerin/yaklaşımların sayısının artması sonucunda, işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri tekniğı/yaklaşım seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır.

¹⁶ Murphy, Kevin R.; Cleveland,Jeanette; Understanding Performance Appraisal,Sage Publishing,USA, 1995,s.88

Yöneticinin işgörenlerin başarı dereceleri hakkında bilgi oluşturma için onları sistemli olarak değerlemesi, kendi düşüncesine göre yargılaması gerekir. Bu değerlendirme ise özel performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesine bağlıdır. İşletmede kişilerin hangi yönlerinin istendiği ve geliştirilmesi gerektiği performans değerlemeye bağlıdır. Performans bilgileri işgörenlerin görevlerinin değiştirilmesi kararlarında yöneticilere yardımcı olur ve bu kararlarda yanılma paylarını azaltır. İşletmede yönetimin kabul ettiği ve yöneticilerin sorumluluğuna verdiği bir biçimsel değerlendirme sisteminin olması halinde elde edilen bilgiler kişisellikten uzaklaştırılır. Değerleme, yönetimce saptanan standartlara göre yapılacağından işgörelere ait bilgiler birbirleri ile karşılaştırılacak hale getirilmiş olacaktır.¹⁷

Performans olgusu, işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak önceden belirlenmiş bir ölçünün üzerindeki çalışma derecesi olarak ortaya çıkar. Bireyin çalışmaları, başarısız ya da başarılı olarak nitelendirilir. Bu yapılmadığı takdirde her işgören aynı kefiye konmuş gibi görünür. Bu da, örgütsel adaletin oluşmasını engeller. Ek olarak, örgüt içerisindeki işlemlerin niteliğinin tanınmaması ve işgörenlerin performanslarının değerlendirilmemesi, hem örgütü hem de içinde bulunduğu toplumu olumsuz yönde etkiler. Ayrıca böyle bir durumda örgütün verimlilik ve varlığını koruma gayelerinin aksine hareket edilmiş olacaktır.¹⁸

Performans değerlendirmesi, şirket açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır.¹⁹

Öte yandan, yapılan değerlendirme sonucu çalışan eksiklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yetenekleri geliştirme olanağı kazanacaktır.

¹⁷ Erdoğan, İlhan; Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İÜ. Yayını, İstanbul, 1991, s.167

¹⁸ Bingöl, Dursun; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayını, Erzurum, 1999, s.169

¹⁹ Barutçugil, İsmet S.; "Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları", www.rcbadoorr.com

Performans değerlemesi, bu nedenle, çalışanı işe yneltme ve zendirme aracı olarak da nitelendirilebilir. Objektif ölçütlere göre uygulanan bir performans değerlendirmesi çalışanda yüksek moral ve organizasyona güven duygusu yaratacaktır

Performans yönetimi ile ilgili olarak yapılan bir araştırma, işlerinde mutlu olamayan çalışanların şikayetlerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır.²⁰

- %61 "Ekip değiliz"
- % 39 "Bürokrasi çok fazla"
- % 39 "abalarım görülmüyor"
- % 23 "İşimde tılandım"
- % 21 "Kimse bir şey öğretmiyor"
- % 21 "Nicelik niteliğin önüne geçiyor."
- % 12 "Her şey çok acil"

Performans değerlendirilmesi, iş'in tanımı, ihtiyaçları ve değerlendirmesi ile kişinin yetenekleri ve değerlendirilmesinin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan bir uygulamadır. Performans değerlendirmesi ile ilgili en önemli değişiklik, şirketin yönetim stratejisinde anahtar faktörü durumuna gelmesidir. Günümüzde performans değerlendirmesi, uyumlaştırma ve kariyer, etkinlik raporu, gelişmelerin gözlenmesi ve personelin gelişimi süreçlerinden oluşmaktadır.²¹

Geçmişte kullanılan yöntemlerle ilgili olarak yöneticiler şu noktalara ilgi gösterilmesi gerektiğini düşünmüşlerdir.²²

- İşi zamanında yapmak
- Kişilik
- İşbirliğine girme
- İnsanlarla iyi geçinme yetisi
- İçtenlik

²⁰ Ergl, şebnem; Personel Yönetimi, Araştırma Yayınları No:9, İşstanbul, 1996, s.48

²¹ Ergül; a.g.e., s.46

²² Finnigan, John; Doğru İşe Doğru Eleman, Rota Yayıncılık, İşstanbul, 1997, s.112

- Vicdanlı olma
- Çalışma kapasitesi
- İş bitirme yetisi

Performans değerlendirme, bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmadığı takdirde bazı sorunlara yol açmaktadır. Öncelikle, formların, kayıt ve izlemenin ve biçimsel prosedürlerin önemli olduğu bir performans değerlendirme sürecinde gerçeklerin ortaya çıkarılmasından sonra adeta bir yargılama ve hüküm verme söz konusudur. Performans standartları, her iki taraf için aynı anlamı ifade edecek düzeyde açık olmadığından sübjektif değerlendirmelere yol açmaktadır. Devam etmekte olan performansın geribildirimi yetersiz kalmaktadır. Sonuçlara nasıl ulaşıldığından çok neye ulaşıldığı üzerinde durulur. Süreç, çok fazla eleştiri ve olumsuzluk içerir.

Bir danışmanlık şirketinin 2000 yılında Türkiye'de 307 şirket üzerinde yaptığı bir çalışma şirketlerin %81'nin performans değerlendirme sistemine sahip olduğunu gösteriyor. Yine 2000 tarihli bir başka araştırmada, 62 şirket incelenmekte ve düzenli performans değerlendirme uygulayanların oranının yüzde 84 olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmalar performans değerlendirme sistemlerinin artık ülkemizde de yaygın bir biçimde kullanıldığının bir göstergesi. Ne var ki bu rakamlar, sistemlerin gerçekten etkin bir biçimde işleyip işlemediği konusunda bir fikir vermekten uzaktır.²³

Performans değerlendirme genellikle yöneticilerle çalışanların yılda bir kez baş başa verip pek de isteksizce yaptıkları bir uygulama olarak algılanır. Verimliliği artırmak için çalışanları denetlemek gerektiği varsayımına dayanan bir yaklaşımla, performans değerlendirmesine hep birlikte katlanılır ya da "Yapalım da kurtulalım" anlayışıyla geçirilir.

ABD'de İnsan Kaynakları Yönetimi Birliği'nin yaptığı bir araştırma da insan kaynakları uzmanlarının yüzde 32'sinin çalıştıkları şirketlerin performans yönetim

²³Baltaş;a.g.m.

sistemlerinden hoşnut olmadıklarını ortaya koyuyor. Çalışmaya katılan şirketlerin %42'si yöneticilerin performans değerlemeyi ciddiye almamalarından yakınıyorlar.

Şirketler çalışanın performansını ölçüp biçmek, nerede eksik ve yetersiz olduğuna işaret etmek yerine, bir yandan sistemlerini, bir yandan da çalışanlarını geliştirerek daha başarılı sonuçlar alabilirler. Performans değerlendirme sistemi, "performansı değerli kılma" sistemidir. Çalışanın performansı kadar performans değerlendirmesini yapan yöneticinin de performansının değerlendirilmesine imkan verir. Performansa artık daha geniş bir perspektiften bakan çağdaş kurumlar, performans değerlendirmeden performans yönetim sistemine geçmektedirler.²⁴

Olumlu bir performans değerlendirmesinin amacı, bireyin ilerleyişini izlemek ve şirketin o bireyle ilgili planlarının işleyip işlemediğini belirlemektir. Olumsuz bir değerlendirme çalışanın olumsuz bir duruma girmesine neden olur. Daha da kötüsü, yeniliği güçleştirir ve kişilerin yeni şeyler denemekten korkmalarına yol açar.²⁵

2.2. Performans Değerlemenin Amaçları

Güncel anlamıyla performans değerlendirme, işgörenin iş başarısını saptamak ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur. Bu tür bir çalışma ile işgören hakkında bireysel karar verme olanağı elde edilecek, onun başarısı ve başarı gücü hakkında bilgi üretecektir. Elde edilen bilgi, ilgili bölümlerde farklı amaç ve yaklaşımlar için de kullanılacaktır. Genel hatları ile düşünülürse performans değerlendirme işgörenin iş başarısının adeta fotoğrafının çekilmesi olayıdır. Böyle bir sonuç ise gerçekçi bir süreç içinde ve işletme için standart hale getirilen, pratik yöntemler aracılığı ile sağlanabilir.²⁶

²⁴ Maitland, Ian, Personel Yönetimi, Epsilon Yayın, İstanbul, 1996, s.70

²⁵ "Performans Değerlendirmenizi Yönetin", www.makalem.com

²⁶ Erdoğan, İlhan; Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, s.169

Performans değerlendirmesi, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Performans değerlendirmesinin amaçları, genel olarak değerleme ve geliştirme amaçları şeklinde iki ana grupta toplanabilir.

1. Değerleme amaçları: Performans değerlendirmesi yapmanın amacı iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olmaktadır. cret artışlarına, ikramiyelere, eğitilme, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır.²⁷

Değerleme amaçları şöyle sıralanabilir:

- a) Yeni işçilerin işe alınmasında,
- b) Deneme sresindeki personelin denetiminde,
- c) cret ayarlamalarının yapılmasında,
- d) Personelin eğitimi ve geliştirilmesinde,
- e) Gözetimin düzenlenmesi ve etkinleştirilmesinde,
- f) Yükselme ve iş değiştirmelerde,
- g) İşten ıkarma ve işe almalarda,

2. Geliştirme amaçları: Performans değerlemesi iki yolla astların gelişimine katkıda bulunabilir. Bunlardan birincisinde öz-değerleme yapan personel kendi kendine hatalarını öğrenebilir, daha çok sorumluluk alabilir veya en azından performans değerlemesinin ne kadar ciddi ve sorumluluk isteyen bir işlev olduğunu görür. Bu, uygulama, kişi olarak personelin gelişmesini ve olgunlaşmasını sağlar.²⁸

İkinci yol ise; performans değerlemesi sonuçlarının üstler tarafından astlara uygun bir dille anlatımıdır. Geri bildirim (feedback) de denilen bu süreç içinde personel geçmiş dönemdeki hatalarını ve başarılarını öğrenerek nasıl davranırsa daha başarılı

²⁷ Palmer ;Performans Değerlendirmeleri,a.g.e.,s.9

²⁸ Aldemir,Ataol,Budak;a.g.e.,s.272

olabilir, başarılı olabilmek için hangi konulara daha çok önem vermesi gerekir gibi sorunların da yanıtlarını öğrenmiş olur. Performans değerlendirme sonuçları hakkında çalışanın bilgilendirilmesi gerekir. Bunun için değerlendirilen çalışana değerlendirme formu okutularak imzalatılmalı, ya da personelin iyi olduğu konuları devam ettirmesi, yetersiz olduğu konuları geliştirmesi için sadece bu konularda geri besleme sağlanmalıdır.²⁹

Performans değerlendirmesi çalışmalarının aşağıda verilen ve örgüt için stratejik öneme sahip amaçlara hizmet ettiği söylenebilir:³⁰

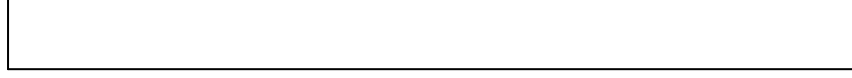
- a) Performans değerlendirmesi personelin örgüte yaptığı katkıyı belirlemektedir,
- b) Performans değerlendirmesi sürekli başarı yönünde personeli isteklendirir; personelin daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerini tamamlanmasını sağlar,
- c) Performans değerlendirmesi sonuçları, personelin başarısına paralel bir ücret ve ödül almasını sağlar,
- d) Performans değerlendirmesi ile daha fazla sorumluluk içeren işler için gerekli personeli belirlemeye ve personeli o iş için hazırlı yardımcı olur,
- e) Performans değerlendirmesi, personelin gerçek başarısı yanında kendisinden ne beklediğini de ortaya koyar; personele yaptıkları işteki başarıları hakkında geri bildirimde bulunarak onların motivasyonunu artırır,
- f) Performans değerlendirmesi ile mevcut insan gücü kaynakları incelendiğinden, elde edilen sonuçlar ya da veriler insan planlamasında kullanılabilir.
- g) Performans değerlendirmesi ile üst ve ast arasındaki etkileşim bireysel amaç ve ilgilerin taraflarca bilinmesini sağlar. Bu süreç aynı zamanda değerleyici ve değerlendirilen arasındaki güvenin artmasına yol açar.

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu süreçte temel hedef, kişilere kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek, onları yeni çabalar için yüreklendirmektir.

²⁹ Özden, Mehmet C.; "Performans Yönetimi". www.mcozden.com

³⁰ Can, Halil; Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin; Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s.170

Çalışan Kişi→ Çalışma Süreci→ Performans Ölçümü→ Sonuçların kullanılması



Bilgilendirme

Şekil.2. Performans Değerleme Süreci

Şekilde de görüldüğü gibi performans değerlemede elde edilen sonuçların yeniden kişiye ulaştırılması esastır. Aksi halde işe yaramayan birçok veri,kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalırız.³¹

Performans değerlemede elde edilen bilgiler «geliştirme» de üç temel işlevi yerine getirmektedir. Bunla, her bireyin başarısına ilişkin doğru bilgileri elde etmek ve bunları sınamak, yöneticilere geleceğe dönük kararlarında ışık tutucu bilgileri sağlamak; davranışları değiştirerek etken bir iş geleneğini yerleştirmektedir.³²

Performans değerlemesi bir bakıma, işgöreni işe yöneltme ve özendirme aracı olarak değerlendirilebilir. Özellikle daha çok çalışma ve yeteneklerin en verimli biçimde kullanılması halinde işgörenlerin ekonomik ve psikolojik ödüllendirilmesine gidilmekle işe özendirme ya da isteklendirme daha kolaylıkla sağlanabilecektir. Ayrıca objektif ölçütlere göre uygulanan işgören değerlemesi işgörende yüksek moral ve işletmeye güven duygusu yaratacaktır.³³ Kısaca, personel konularında (yükselme, ücretleme, eğitim, uyarı, eleştiri, aşama indirimi, transfer, işten çıkarma gibi) alınacak kararların temel ilkelere oturtulması ve özellikle bu kararların uyumlu ve objektif olmasına özen gösterilmesi amaçlanır.

Hedeflere göre performans değerlendirmesinin başarıya ulaşması için iki koşul gereklidir. Bunlar:

³¹ Taştan,Seçil; “Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması”,www.insankaynaklari.gokceada.com

³² Ataay;a.g.e.,s.231

³³ Sabuncuoğlu,Seçim;a.g.e.,s.78

a. Performans ve kapasitenin değerlendirilmesi ilişkili olmalıdır; diğer bir deyişle, direkt olarak beklenen sonuçlarla ele edilen sonuçların, işin gerekleri ile iş yapanın kapasitesinin karşılaştırılması gerekmektedir.

b. Hiyerarşik değerlendirme, yargılama şeklinde ortaya çıkmamalı; diğer bir deyişle, işi yapan kişi de kendi performansını ve kapasitesini değerlendirebilmelidir. Bu amaçla, işi yapan ile amiri arasındaki görüşme, performansın ölçümü ve kapasitenin geliştirilmesi ile ilgili olmalıdır.³⁴

³⁴ Ergöl;a.g.e.,s.51

3. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TEMEL ÖĞELERİ VE İLKELERİ

3.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Öğeleri

Etkili performans değerlendirme sisteminin birkaç ortak öge vardır. :

- a) Açık Seçik Hedefler
- b) İş Analizi
- c) Motivasyon

a) Açık Seçik Hedefler: Başarılı bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, organizasyonun her düzeyindeki çalışanların ortak çabasına bağlıdır. Bütün elemanların sistemin başarılı olması için gayret göstermesi de ancak onların sürece aktif olarak katılmasıyla mümkündür. Açık seçik ve etkin bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak için, tanımlanması gereken iki ana hedef tipi vardır. Bunlardan birincisi örgütsel, ikincisi ise bireysel performans hedefleridir.

Organizasyonun Hedefleri:

Bir işin daha iyi nasıl yapılabileceğini anlamanın yolu, yönetim kademesinin çalışanlardan yaptıkları iş hakkında fikir ve bilgi almasıdır. Bu bilgiler üst yönetimin amaçlarıyla birleştirildiğinde etkili sonuçlar alınabilir.

Yöneticiler çalışanların yaptıkları işi değerlendirirken aynı zamanda onlara kendi beklentilerini bildirir ve bu beklentileri mevcut performansla karşılaştırırlar. Çalışanların mevcut performansı beklentileri karşılıyorsa, büyüme ve gelişme fırsatlarının tartışılmasına geçilir. Çalışanların beklentileri karşılamadığı görüldüğünde ise, performansı iyileştirmenin yollarını tartışmak uygun olur. Bu iyileştirme eğitim, yönlendirme, fikir verme gibi yöntemleri içerebilir.

Açık seçik hedefler saptayan ve bunları bütün organizasyona duyuran bir sistemden hem yöneticiler, hem de çalışanlar büyük yarar sağlar. Performans hedefleri tanımlanıp resmileştirildiği zaman, yöneticiler performansa ilişkin konularda daha objektif kararlar verebilirler. Çalışanlar ise, kendilerinden işteki performanslarına ilişkin olarak ne beklendiğini bildikleri takdirde, performans değerlendirmesi zamanı geldiğinde şaşkınlığa düşmezler.

Bireysel Performans Hedefleri:

Organizasyon için hedefler belirlendiği gibi her bir elemanlar için de işe ilişkin hedefler saptanmalıdır. Bu hedefleri belirlemenin yolu ise iş tanımları ve iş analizlerinden yararlanmaktır. Bu hedefler yapılan her işte performansla ilgili beklentileri saptar. Böylece işgörenler kendilerinden ne beklendiğini rahatlıkla anlamış olurlar. Açık seçik tanımlanmış performans hedefleri sayesinde, çalışanlar kendi kişisel gelişimlerinin kontrolünü ellerinde tutabilirler, iş beklentilerine bu şekilde yaklaşmak çalışanların kendi kendilerini eğitmesini teşvik eder, onları gayrete getirir, kişisel ve mesleki bakımdan atılım yapmaları için onları cesaretlendirir ve özgüvenlerini artırır.

b) İş Analizi : Etkili bir performans değerlendirme sisteminin diğer önemli bir ögesi de iş analizidir. Bu öge, bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmadan önce de organizasyonda bulunmalıdır. İş analizi, aşağıdaki konularda kapsamlı ve kesin bilgiler sağlar:

- İş sırasında yerine getirilecek görevler.
- Sorumluluklar.
- Performans ölçütleri.
- İş yapacak olan elemanlarda bulunması gereken özel nitelikler.
- Rapor alıp verme.
- İş sırasında ortaya çıkabilecek olağanüstü koşullar.
- Performansın iyi olması halinde ortaya çıkacak sonuçlar.
- Ücret ve yararlar çizelgesi.

İş analizi bir çeşit araştırma projesidir. Organizasyonun her kademesinde yapılan belli işler hakkında sistematik bilgi edinme sürecidir. İşle ilgili uygun enformasyon toplanması için görüşme, soruşturma, gözlem ve başka her türlü araştırma yönetiminden yararlanılabilir. Toplanan bütün bilgiler, işe alınacak yeni elemanlara verilmek üzere hazırlanacak iş tanımlarına katkıda bulunur, iş analizine ilişkin bilgiler çalışanlardan, bağımsız danışmanlardan, meslektaşlardan ve başka organizasyonlarda benzeri işler gören insanlardan çeşitli şekillerde sağlanabilir. Bu bilgi sonradan, performans değerlendirmeleri için de temel oluşturacaktır.³⁵

c) Motivasyon: Çağdaş performans yönetim sistemleri öğrenmeyi ve gelişmeyi özendiren uygulamalar içerir. İşe uygun çalışanların seçilmiş olması kaydıyla, performans yönetimi kendi başına bir motivasyon aracıdır.

İşini iyi yapıp yapmadığından emin olamamak, yetkilerinin sınırlarını bilememek, takdir görmemek, yeni beceriler geliştirmeye olanak bulamamak, beklemediği bir anda yöneticisinin yaptığı işten memnun olmadığını öğrenmek, işine müdahale gibi durumlar, çalışanları fazlasıyla rahatsız eder ve motivasyon üzerinde olumsuz etki yapar.³⁶

3.2. Performans Değerlemenin Temel İlkeleri

Performans değerlendirmesinin temel ilkelerini ortaya koyabilmek için aşağıdaki soruların göz önüne alınması gerekecektir:³⁷

- Değerlendirmeye neden gereksinim duyuluyor?
- Eleman yetiştirme gereksinimlerinin belirlenmesinde işe yarar mı?
- Yetenekleri tanımaya yararı olur mu?
- İşyerindeki bütün düzeylere uygun gelen standart bir uygulama olabilir mi?
- Performans değerlendirmesi hangi sıklıkta uygulanmalıdır?

³⁵ Palmer;Performans Değerlendirmeleri,a.g.e.,s.25

³⁶Baltaş;a.g.m.

³⁷ Finnigan;a.g.e.,s.114

- Değerlendirmeye alınacak kişilere ne şekilde değerlendirilmek istediklerini sormak iyi bir fikir mi?

Yöneticinin bu tür zorlu ve tartışma uyandıran prosedürlerden, bunlara duyulan gereksinim arttığı için kaçınması pek önerilir gibi değildir. Söz konusu uygulamalar yalnızca performansı değerlendirenler tarafından değil, değerlendirilenler tarafından da ciddiye alınmalıdır; yoksa böyle bir performans değerlendirmesi uygulaması için yapılan her girişim başarısız olacaktır. tarafından sabotaja uğrayacaktır. Güçlü ve konuya tam anlamıyla kafa yormuş bir yönetimce uygulanacak danışma etkinliği, yeni ya da düzeltilmiş performans değerlendirmesi uygulamalarının kullanım ve değerinin her yönden yaygınlaştırılması için gereklidir. Gizlilik, kabullenme ve nihai başarı yolundaki her tür beklentinin çabucak ortadan kalkmasına yol açacaktır.

Başarılı bir performans değerlendirme sisteminin temel ilkeleri şöyle sıralanabilir: ³⁸

a. İşle ilgili davranışları değerlendirme: Personel değerlendirme sistemi, bir işin en iyi biçimde yapılmasında etken olan faktörleri değerlemelidir. Yapılan işle ilgili olmayan kişisel nitelikler dikkate alınmamalıdır.

b. Basitlik ve pratiklik: Personel değerlendirme sisteminin basit ve pratik olması gerekir. Çok karmaşık sistemlerin yönetici ve personel tarafından anlaşılması ve uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Pratiklik diğer özellikler kadar aranan türden bir ölçüm özelliği değildir. Ancak, diğer özellikleri taşıyan en pratik ölçüm tekniği yönetimce istenecektir. Ölçümde kullanılacak standartlar yöneticilerce kolay gözlenecek, karşılaştırma yapacak kadar sade ve acık olmalıdır. ³⁹

c. Performans kriterlerinin belirlenmesi: Başarılı bir performans değerlendirme sisteminde işin başarılı bir biçimde yapılıp yapılmadığını ortaya koyan performans ölçütlerinin önceden belirlenmesi gerekir. Performans ölçütleri; kısaca personelin işinde başarılı olması için yerine getirmesi gereken belirli temel davranışlarıdır. Değerlemeci,

³⁸Geylan;a.g.e.,s.144

³⁹Erdoğan;Personel Seçimi ,a.g.e.,s.223

bu temel davranışlara bakarak değerlendirme yapılmalıdır. Aksi halde değerlemede esas alınan davranışlar işin yapılması ile doğrudan ilişkili olmayacaktır.

d. Geribildirimde bulunma: Performans değerlemesinin bir amacı da, personelin çalışması hakkında işverenin düşüncelerini ortaya koymaktır. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için değerlendirme sonuçlarının olumlu yada olumsuz olsun, personele aktarılması gerekir. Spesifik ve detaylı bir geri besleme yöneticileri elemanların ihtiyaç duydukları eğitim ve performans konularında bilgilendirir. Performans geribildirimi standartlarla kıyaslanır ve firmanın hak ettiği gelirleri elde etmek için liderlere destek verir. Ayrıca zayıf performansa sahip çalışanlarında hareketlerinin düzeltilmesi sağlanır.⁴⁰

e. Güvenirlilik ve geçerlilik: Güvenirlilik belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında bir kişiyi birden fazla kez değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilir. Performans değerlendirmede geçerlilik kavramı ise, değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirme sonuçlarının organizasyon ve personele ilişkin kararlarda kullanılabilmesi, geçerli ve güvenilir olduğu sürece artacak ya da geçerli ve güvenilir olmayan verilere dayanarak alınan kararlar organizasyonel etkinliğin azalmasına neden olacaktır.⁴¹

Performans değerlendirmede güvenilirlik konusunu ele alan çeşitli araştırmaların ilginç bazı bulguları şöyledir :⁴²

⁴⁰ Werther, William ve Davis, Human Resources and Personel Management 4.th Edition, Mc.Grow Hill, USA, 1993, s.338

⁴¹ Uyargil, Cavide; İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İÜ Yayını No:262, İstanbul, 1994, s.82

⁴² Uyargil; a.g.e., s.84

-Değerlendirme skalasında kısa ifadeler yerine (iyi, orta, yetersiz vb.) daha uzun tanımlayıcı ifadelerin kullanılması durumunda, değerlendirmelerin güvenilirliğinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

-Zorunlu dağılım yöntemlerinde sınırlı sayıda değerlendirme faktörü kullanarak yapılan değerlendirmelerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu izlenmiştir.

-Değerlendirme yöntemleri ve değerlendirme hataları konusunda yöneticilerin eğitilmelerinin de güvenilirliği artırdığı görülmüştür.

f. Performans değerlendirmesi sistemi adil olmalıdır: Değerlendirme sürecinde dikkate alınan tüm öğelerin iş başarısıyla ilişkili olması zorunludur, ilgi işe yönelik davranışlara yöneltilmeli, kişilik gibi öznel nitelikler üzerinde durulmamalıdır. Adil bir performans değerlendirmesinden beklenen; tüm personeli aynı başarı düzeyinde göstermek değil, gerçek başarı farklılıklarını ortaya çıkarmaktır.⁴³

g. Performans değerlendirmesi sistemi geliştirici olmalıdır: Performans değerlendirmesi, personele kendini geliştirmesi yönünde gerekli verileri sağlamalıdır. Bu ise değerlendirme sonuçlarının astlara bildirilmesi ve açıklanması ile olanaklıdır.

h. Performans değerlendirmesi sistemi güdüleyici olmalıdır: Performans değerlendirmesi personelde kuşku ve kaygı yaratmamalıdır. Personele başarı değerlendirmesinin gerekliliği ve yararları açıklanmalıdır. Performans değerlendirmesi ile çok iyi iş yapan personelin ödüllendirilmesi sağlandığından personel güdülenir.

1. Performans değerlendirmesi sistemi durumlara uygun olmalıdır: Performans değerlendirmesinde karşılaşılan sorunların başında personelin, değerlendirmenin çok genel olduğunu ve iş ile fazlaca ilgili olmadığını düşünmesidir. Değerlendirme sisteminin iş çevresinin tüm niteliklerini dikkate alacak tarzda düzenlenmesi bu yakınmaların azalmasını sağlayabilir.

⁴³Can,Akgün,Kavuncubaşı;a.g.e.,s.171

k. Performans değerlendirmesi kapsamlı ve sürekli olmalıdır. Performans değerlendirme çalışmaları, belirli bir süre içinde başlayıp biten çalışma değildir. Personelin iş başarımına ilişkin gözlem ve kayıtlar düzenli ve sürekli olarak tutulmalı ve değerlendirilmelidir. İşi, personeli ve çalışma ortamını bütün olarak ele almalıdır.

1. Performans değerlendirme sistemi tüm personelin katılımına olanak tanınmalıdır. Performans değerlendirme sisteminin örgütün üst kademe yöneticileri tarafından geliştirilmesi ve uygulanmak üzere alt kademelere empoze edilmesi, genellikle sistemin tepkiyle karşılanmasına yol açmaktadır. Sistemden etkilenecek orta ve alt kademe yöneticiler ile tüm personelin değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde söz sahibi olmaları, kendi geliştirdikleri sistemi daha çok benimsemelerine ve daha içtenlikle uygulamalarına yol aabilir.

3.3. Performans Değerlemesini Etkileyen Faktörler

Performans değerlemesini etkileyen en önemli faktörler şunlardır:⁴⁴

1. İşin Türü: Büro tipi işler üretim işlerine kıyasla daha çok değerlendirilmektedir. Ayrıca kullanılacak performans değerleme yöntemi de işin türüne göre değişiklik gösterebilir.

2. Yasalar: Asgari ücretlerin saptanması, yıllık ücret artışlarının belirlenmesi, toplu sözleşme düzenleri performans değerlemesini doğrudan etkileyen faktörlerdir.

3. Çalışanların Tutum ve Tercihleri: Özellikle çalışkanlığı kendisine ilke edinmiş, çalışmayı, adeta bir amaç olarak gören insanlar için performans değerlemesi son derece önemlidir. Kendi başarılarını görmek isteyen kişilere bu fırsat verilmediğinde sonuç düşük moral, düşük verimlilik, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlardır. Öte yanda çalışmayı amaç değil de araç olarak gören kişiler açısından performans değerlemesi fazla önem taşımaktadır.

⁴⁴ Aldemir, Ataol, Budak; a.g.e., s.269

4. Yönetim Biçimi: Yöneticiler performans değerlemesini çeşitli biçimlerde kullanabilir. Örneğin, eğer bir yönetici ceza verme eğilimli ise ödüllerle güdülenebilecek bir astı küstürebilir, hatta işten ayrılmasına neden olabilir. Yetki isteyen astlara da liberal veya demokratik yaklaşımlar istenilen sonucu vermeyebilir.

4. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMLERİ

İşletmelerde performans değerlendirme sürecinin en can alıcı noktası değerlendirme yönteminin belirlenmesidir. Çok çeşitli değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Her örgüt kendi gereksinimlerine ve kültürüne göre değişik yöntemler kullanır. Bunlardan bazıları günümüzde klasik olarak adlandırılabilen yöntemlerdir. Diğerleri ise klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş çağdaş yöntemlerdir.

4.1. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri

4.1.1. Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde astlar değerlendirme amiri tarafından başarılarına göre sıralanır. Doğrudan sıralama yönteminde değerlendirici astlarını en başarılıdan en başarısız doğru sıralar. İkili karşılaştırma yönteminde ise her bir kişi diğer çalışanlarla tek tek karşılaştırılır. İster basit ister ikili karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça dardır. Bu yöntemde personelin başarısı tek bir ölçüte göre değerlendirilir(örneğin;genel başarı düzeyi). Sıralama yönteminde çalışanlar sayısal olarak değerlendirilmedikleri için ücret artışlarındaki kişisel farklılıklarda bu yöntemle doğru bir temele oturtulamamaktadır.

4.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Üstler astlarının pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını belirterek yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan,derece yada ifadelerle yönelebilir. Değerleyicilerin değerlendirmelerini normal dağılıma uygun olarak yapmalarını öngörür. Değer aralıkları normal dağılım gereği faktör yada boyut derecelerine göre değişir. Bu yöntemde değerlendirme amiri astlarını yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır.

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

Zorunlu dağılım yönteminde personel çok yönlü olarak değerlendirilir. Ancak yöntemin küçük personel gruplarında uygulanamaması, personelin başarılı olma durumunda bile yöneticiyi belli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması olumsuz yönleridir.

4.1.3. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde değerleyici personeli iş başında gözlemleyerek olumlu ve olumsuz olay ve davranışları kaydeder. Bu kayıtlar personelin iş davranışları ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içerir. Bu yöntemde değerlendirme personelin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özelliklerine yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır. Kritik olay yöntemi personele üstün ve yetersiz yönlerini tanıma ve kendini geliştirme olanağı tanır. Yöntemin en önemli sakıncası ise zaman alıcı olması ve karşılaştırma yapma güçlüğüdür.

4.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste oluşturulur. Bu ifadeler genelde kritik olaylara dayalı olarak geliştirilen cümlelerdir. Her iş grubu için ayrı ayrı liste hazırlamak oldukça zor ve zaman alıcıdır. Sonuçlar değerlendirilen kişilere geribildirimde bulunulmaz. Bu yöntemin ağırlıklı ve zorunlu seçim olmak üzere iki türü vardır. Ağırlıklı işaretleme listesinde her ifadenin önemine göre bir puanı vardır. Çalışanın o davranışı yapma sıklığı “daima, sıklıkla, nadiren” gibi ifadelerle de ölçülebilir. Zorunlu seçim yönteminde ise değerleyen iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Aşağıdaki tabloda kontrol listesi yönteminde kullanılan bir form örneği verilmiştir.⁴⁵

⁴⁵ Uyargil,Cavide; İşletmelerde Performans Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri, Tüsside, Gebze, 1994,s.49

Tablo.1. Kontrol Listesi Form Örneği

Ad-Soyadı:	Departman:
Değerleyenin Adı:	Tarih:
Aşağıdaki ifadelerden çalışana en çok uyanları işaretleyiniz(X)	
<u>Faaliyet</u>	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	3
Dağınık çalışır	0
Çabuk öğrenir	2,5
Çalışırken küçük hatalar yapar	1,5
Karmaşık işler yapmayı sever	2
Anlatım gücü çeker	1
Yaptığı işi yarıda bırakır	0

4.1.5. Grafik Değerleme Ölçeği Yöntemi

İşletmelerce en çok tercih edilen bu yöntem çalışanların iş performanslarının çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülmesinden oluşur. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerlendirme faktörleri olarak adlandırılır. Değerlendirme faktörleri; kişinin kişisel özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin sonuçlarını ölçmeye yarayan faktörlerden oluşur. Bu faktörlerin seçilmesine özen gösterilmesi oldukça önemli bir konudur. Öncelikle seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir.

4.1.6. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemde de diğer geleneksel yöntemler gibi kişinin performansı çeşitli kriterler açısından ölçülmeye çalışılır. Kritik olay ve grafik değerlendirme ölçeği yöntemlerinin birleşiminden oluşur. Değerleme formunu en üstünde kabul edilebilir ve en altında ise kabul edilemez davranışlar belirtilir. Bu davranışlara performansın göstergesi olarak puanlar verilir. Davranışsal değerlendirme ölçeğinde standartların belirgin olması,öznel yargılama yerine gözleme dayanması,sonuçların personele kolayca

açıklanabilmesi başlıca yararları arasındadır. Bu yararları yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Ölçeklerin geliştirilmesinin zaman ve emeği gerektirmesi, başarı ölçütlerinin fazlalığı nedeniyle tümünün kullanılamaması, iş analizi yoluyla oluşturulan ölçek üzerindeki tanımlamalara uymayan personelin ve davranışların ortaya çıkabilmesi temel sakıncalarıdır. Bu sakıncaları gidermek için temelde davranışa dayalı değerlendirme ölçeklerine benzeyen davranış gözlem ölçekleri geliştirilmiştir. Davranış gözlem ölçekleri yöntemi başarı boyutlarının geliştirilmesi, ölçek formatı ve puanlama işlemleri bakımından davranışa dayalı derecelendirme yönteminden ayrılır.⁴⁶

4.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri

4.2.1.Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim P.Drucker tarafından bir planlama yaklaşımı olarak ortaya konmuş bir yönetim felsefesidir. Amaçlara göre yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme,bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planlarını hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama,faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğu veren bir yönetim biçimidir. ⁴⁷ AGY’ de çalışanlar yöneticilerle birlikte kararlaştırdıkları gelecekle ilgili performans hedeflerine göre değerlendirilir.

AGY yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri için bir performans değerlendirme tekniği olarak kullanılmaktadır. Amaçlar personelin başarı ölçütü olarak kullanılır. Değerlendirmede personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır. Bu açıdan yönetici ve astların ölçülebilir amaçlar belirlemesi gerekir. Aksi halde değerlendirme öznel ve hatalı olabilir. (detaylı bilgi için bakınız s. 53)

⁴⁶ Can,Akgün,Kavuncubaşı; a.g.e.,s.185

⁴⁷ <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp> 19,3,2002

4.2.2. Değerleme Merkezi Yöntemi

Bu yöntem, gelecekteki performans potansiyelini ölçen ve genellikle büyük sorumluluk isteyen işleri yapan personele ve yöneticilere yönelik olarak uygulanan bir yöntemdir.

Değerleme merkezleri uygulamasında değişik yönetsel beceriyi gerektiren işlere göre geliştirilmiş testler kullanılır. Adaylardan verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenir. Bu yöntemde taklit edilmiş iş ortamı ile personelin iş potansiyeli belirlenir. Yöntemin başarısı için çok yönlü değerlendirme teknikleri kullanılmalı ve çok sayıda değerleyici çalışmalıdır.

Değerleme merkezi yöntemini avantajları;

*Birebir görüşmeden daha fazla veri sağlanır

*Çalışanlar arası iletişimi artırır,

*Çalışanların stresle mücadele, ilişki kurabilme iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesini sağlar.⁴⁸

4.2.3. 360° Performans Değerleme Yöntemi

Personel performansının belirlenmesi için birçok yöntem kullanılmaktadır. Verilerin güvenilirliği ve doğruluğu açısından ihtiyacı karşılamak için, 1980'li yıllarda ortaya çıkan 360° Geribildirim, çok kaynaktan sağlanan veriler sayesinde, yöneticilere, kişinin performansı hakkında geniş bir perspektif sağlamaktadır.

360° değerlemede çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgi toplanır. 360° değerlendirmenin diğerlerinden daha etkili sistem olmasındaki neden çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından

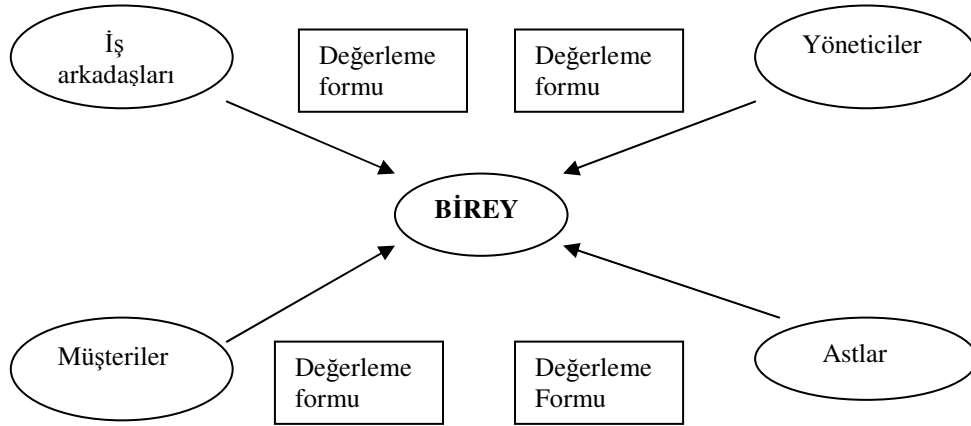
⁴⁸ Sabuncuoğlu, Zeyyat; İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000, s.180

incelenmesidir. 360° değerlemede performans verileri yöneticilerden,birlikte çalıştığı arkadaşlarından ve astlarından toplanır. 360° değerleme sürecinde bireyler belirli kriterlere göre kendisini değerler,yöneticileri birlikte çalıştığı arkadaşları ve astları değerleme yapar.

Değerlendirme yöntemlerine ilişkin sorunların büyük bir kısmı değerlendirenin de insan olmasından kaynaklanır. 360 derece performans değerleme yöntemi bu sorunları azaltabilecek alternatif bir performans değerlendirme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemde çalışanlar sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları , diğer departman yöneticileri, i ve dış müşteriler ve çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmektedir.⁴⁹

Bu tanımlar doğrultusunda, 360°GB'in, Geleneksel Performans Değerleme Sisteminin aksine çok sayıda bilgi kaynağından aynı anda gelen, bireyin performansı hakkında daha doğru, güvenilir, kesin ve ayrıntılı verilerle çalışanlara güçlü ve zayıf yönlerini, eksiklerini, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını ve gelecekteki iş potansiyelini gösteren bir yöntem olduğu söylenebilir. 360 Derece Performans Değerlendirmenin temel amacı, "performans değerlendirmesi"nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360° Geribildirim süreci,tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini algılamalarına yardımcı olur. Dolayısı ile 360° Performans Değerleme organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir.

⁴⁹ Prewitt,Edward;360 Derece Feedback Yöntemi, Power/ Harvard Review Eki,1998.s.32



Şekil .3. 360° Performans Değerleme

Kaynak: Neo, Raymond A.; İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, Çeviren: Canan Çetin, Beta Yayın, 1999 s.263

Esas olarak 360 derece geri beslemeyi diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark geri besleme boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri besleme çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir. Çalışanın kendisinin de olduğu bir değerlendirme havuzunda bilgiler toplanır ve elde edilen ortalama performans bilgisi çalışan performans skoru olarak belirlenir. Havuzun dilimleri organizasyonun beklentileri, personelinin yetkinliği ve performans değerlendirmedeki tecrübesine bağlı olarak değişebilmektedir. Genel olarak tek yönlü, amirden geri besleme alan performans değerlendirme sistemlerinde dönüşüm kademeli olarak gerçekleşmektedir. Başlangıçta amirden gelen geri beslemenin havuzdaki oranı diğerlerine göre daha yüksek olabilmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki bu kademeli geçiş 360 derece değerlendirme sisteminin kurumsallaşmasını hızlandırmaktadır.⁵⁰

360°GB sürecinde değerlendirme yapan kişilerin gizliliğinin sağlanması önemli bir konudur. Veri toplama aşamasında, veri kaynaklarının gizliliğinin sağlanması alınacak verilerin kalitesini etkilemektedir. Gizlilik sağlanmadığı zaman, veri kaynaklarının, sisteme katılmama veya puanlama esnasında sürekli yüksek puanları

⁵⁰ Arslan, Akın; “360 Derece Değerlendirme Breysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, www.kalder.org

seçmesi gibi sorunlar yaşanabilir. Bu nedenle verilecek eğitimde, değerlendirme yapacak kişilere,sistemin her aşamasında gizliliğin korunacağını anlatılması gerekir. ⁵¹

360° değerlendirme sürecinde toplanacak bilgiler şunlardır:

- Beceri
- Yetenek
- Kişisel özellikler/karakter
- Tutum ve davranışlar

360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin avantajları şunlardır:

- Kapsamlı ve objektif geribildirim: Birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlamaktadır.
- Yönetim ekibinin etkinliğini ölçmek: Yöneticilerin yetkinliklerinin, astlarla ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir .
- Çalışanın ya da belli bir takımın güçlü ve gelişmeye açık alanlarını belirlemek: Belirli takımlar temelinde güçlü ve gelişime açık alanların tespit edilmesine ve departmanlar, fonksiyonlar, ekipler vb. bazında gelişim planları oluşturulmasına olanak vermektedir .
- Gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gelişim planlamasına girdi sağlamak: Değerlendirme sonuçları , performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.
- Astların yöneticilere geribildirim verebilmesi: Özellikle, astların, üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 Derece Değerlendirme astların üstlere geribildirim vermesine olanak sağlamak ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.
- Organizasyonda gelişim kültürünün oluşması: 360 derece değerlendirmelerle çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması,çalışanlar arasındaki iletişimi

⁵¹ Edwards M.,Ewen A.;Providing 360 Degree Feedback Organizational Performance,1996.s.60

geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır.⁵²

Tüm bu avantajlarına rağmen 360 derece performans değerlendirmesinin yetersiz kaldığı bazı noktalar da mevcuttur.

-Öncelikle değerleyici sayısı arttığı için değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilir. Değerleyici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken değerleyici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar .

-Değerleyici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir.

-Bir diğer husus değerleyiciler 360 derece geri besleme yöntemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlemesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler .

-Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hakimse, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında bu sebeple zorluklarla karşılaşılabilir.

-Yöntemin uygulamasında değerleyicilerden kaynaklanabilecek bazı eksiklikler ve bazı hatalar aşağıdaki şekilde olabilir.

Yapılan bazı çalışmalarda, astların kendi performanslarını olduğundan daha düşük değerlendirebildikleri tespit edilmiştir. Buna performans değerlendirmesinde tevazu faktörü adı verilmiştir.

İş arkadaşlarının (Eşitlerin) değerlendirme sürecine katılması olumlu katkılar sağlayabilir. Ancak yapılan bazı çalışmalarda eşitlerin değerlendirme sırasında yeterince objektif olamadıkları saptanmıştır.

⁵² Turgut,Hakan; “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”,Sayıştay Dergisi, Sayı:42, 2002.

Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması işletmenin pazarla uyum sağlamasına yardımcı olur. Ancak müşterilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlemeden hatalı sonuçlar çıkartılabilir.⁵³

⁵³ Turgut; a.g.m.

5. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNDE SORUMLULUKLAR

Performans değerlemeden istenen sonuçların elde edilebilmesi için hem bireye hem de yöneticiye birçok sorumluluklar düşer:

a. Bireysel sorumluluklar:

Kendi kendinin performans değerlemesini dürüstçe yapmak,

Yaptığı iş için yeterlilik değerlendirmesini dürüstçe yapmak,

Gelişim seçeneklerini tanımlamak,

Taslak olarak Performans Değerlendirme (PD) ve Bireysel Gelişim Planını (BGP) hazırlamak,

Performans değerlendirme görüşmesine aktif olarak katılmak,

Sürekli geri bilgi istemek ve değerlendirmeler yapmak.

b. Yöneticinin Rol ve Sorumlulukları

Kişinin performans sonuçlarını adil olarak değerlendirmek,

Kişi için ilerleme ve gelişim olanaklarını tanımlamak,

Kişi tarafından hazırlanan taslak performans değerlendirme ve bireysel gelişim planı formlarını incelemek,

Performans değerlendirme görüşmesine aktif olarak katılmak,

Kişiyi sürekli geri bilgi vermek.

Performans yönetimi felsefesini benimsemek ve aktif olarak destek vermek,

Şirket hedeflerini paylaşmak,

Eğitim programlarının yapılması için finansal destek vermek,

Yöneticilerin kendileri ve elemanlarının gelişimi için zaman ayırmasını desteklemek,

Daha iyi performans için şirket içi ve dışı diğer kaynakların kullanımını olanaklı kılmak.⁵⁴

⁵⁴ Meriç, Günsenin; "Hedeflere Yönelik Performans Yönetimi", Human Resources Ocak-Mart-99 2/9. sayı, s.79

Performans değerlendirmesi lkemizde hemen her yöneticinin korkulu rüyasıdır. Oysa iş liderleri performans yönetiminden ve dolayısıyla iş sonuçlarından doğrudan sorumludur. Liderliğin en belirgin özelliklerinden biri olan değişimi başlatmak ve yönetmek, insan kaynağını da değişimle, belirsizlikle, geleceğin hazırladığı fırsatlarla başa çıkabilecek biçimde geliştirmekle mümkün. Etkin bir performans yönetimi, bu hedefin gerçekleştirilmesinde en etkili araçlardan biri. O halde, iş liderleri birlikte çalıştıkları kişilerin performanslarını planlayarak, yönlendirerek, ölçerek ve izleyerek yönetmekle yükümlüler.⁵⁵

Performans değerlendirme süreci, yöneticilere "talimat veren" rolünden "geliştiren" rolüne doğru değişen yönetici tarzının uygulanmasında değerli bir araç sunar. Bu aracın etkin kullanılabilmesi, çalışanların performansından ve gelişiminden sorumlu olan yöneticinin performansı yönetme konusundaki yetkinlik düzeyine bağlıdır.

Performans değerlendirme yılda bir kezle sınırlı değil, srekliiliği olan bir etkinliktir. Bu nedenle de yönetici çalışanlarıyla sık sık bir araya gelmeli, performansı istenen düzeye getirebilmek için ortak bir çalışma yapmalıdır. Yöneticinin bu rolü kolukla (coaching) rtşr. Hızlı değişim sürecinde kurumların ayakta kalması, yarını öngören, insan kaynağını geleceğin ihtiyaçlarına uygun biçimde yönlendiren iş liderleri sayesinde olur.

c. İnsan Kaynakları Bölümünün Rol ve Sorumlulukları

Performans değerlendirmesi sisteminin başarısı için insan kaynakları yönetiminin sorumluluğunda olan konular aşağıda belirtilmektedir.

- Planlama,
- Yetiştirme,
- Koordine etme,
- Gzlemeleme,
- Performans yönetimi sistemini şirkete tanıtma,

⁵⁵ Baltaş;a.g.m.

- Konu ile ilgili sorulara yanıt vermek,
- Üst yönetimi ve diğer yöneticileri gerektiğinde uyarmak,
- Bireysel gelişim için eğitim ve geliştirme programlarını organize etmek,
- Sistemin açık, anlaşılır ve paylaşılr olarak devamını sağlamak,
- Performans yönetimi sistemini etkileyen diğer politika ve uygulamalara açıklık getirmek,
- Tüm çalışanları kendi alanları dışındaki kariyer olanaklarından haberdar etmek,
- Konu ile ilgili tartışma, sorun ve çatışmaların çözümlenmesine yardımcı olmak,
- Performans yönetimi amacının devamını sağlamak için düzenli olarak yenileme toplantıları yapmak.⁵⁶

⁵⁶ Ergül;a.g.e.,s.66

6. PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Bir işletmede uygulanan değerlendirme sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun insana yönelik olduğu için hatasız olamaz. Sisteme işlerlik kazandıracak kişi tabi ki değerlemeyi yapan kişidir. Performans planlama faaliyetinde, sonuçta performans yönetim sisteminin başarısını da engelleyen çeşitli güçlükler ve sorunlar mevcuttur. Bu hatalar sistemden veya değerlemeciden kaynaklanır. Uygulamada, değerlendirme işlevinde yapılan hataların önemli bir kısmı değerlemeyi yapan kişilerden kaynaklanmaktadır. Personel değerlendirme sürecinin değerlendirme aşamasında personelin bağlı olduğu ilk yönetici değerlemeci olduğuna göre, öncelikle yöneticilerin eğitilmesi gerekir. Yöneticiler değerlendirme aşamasında yapılan hatalar konusunda bilinçlendirilirse, elde edilen bilgiler çok daha geçerli olacaktır.

Bu sorunların performans planlama sürecinde yaşanıyor olması etkilerinin sadece planlama faaliyeti ile sınırlı kalması anlamına gelmemektedir. Performans yönetim sisteminin genel başarısı ve sağlayacağı yararlar, planlamadaki sorunlardan doğrudan etkilenecektir.

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeni ile sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilememekten kaynaklanır. Sistemi tanıtmaya amacı ile verilen bilgilerin yetersiz oluşu yada kişilerin bu konudaki ihmali nedeni ile doğan bu tür hataların giderilmesinde eğitimin önemi bir daha ortaya çıkmaktadır.⁵⁷

⁵⁷ Uyargil;a.g.e.,s.73

Değerleme aşamasında değerlemeciden kaynaklanan hatalar şöyle sıralanabilir:

a. Hale etkisi (Halo Effect):

Hale etkisi veya halo etkisi; değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir. Değerleyicinin bir personeli belirli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan yüksek değerlendirmesidir. Bu durumun tersi de mümkündür. Belirli bir iş alanında başarısız olan bir personel diğer alanlarda da başarısızmış gibi düşünülebilir. Ayrıca, bir personel işin bir çok yönünde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün ortaya çıkarılması "boynuz etkisi" olarak bilinen durumun ortaya çıkmasına yol açar.⁵⁸

Yönetici, değerlediği personel hakkında değerlendirme öncesi olumlu veya olumsuz düşüncelere sahipse, bu düşünceler muhtemelen değerlemeye yansımaya yarayacaktır. Oysa değerlendirme objektif olmalı ve personelin yaptığı işi hedef almalıdır. Örneğin, bir yönetici personeli hakkında olumsuz düşünüyorsa, bu düşünce yöneticinin yargılarını etkileyecektir. Özellikle, yöneticiler kendi arkadaşlarını değerledikleri zaman halo etkisi artacaktır.⁵⁹

Değerleyicinin hale etkisinin altında kalmasının bazı nedenleri vardır. Bunlardan biri kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir.

Hale etkisinin ortaya çıkmasına neden olan bir diğer durum da, değerlendiricinin performansın değerlendirildiği kriterleri anlamamasından kaynaklanmaktadır. Bazen değerlendirme faktörlerinin seçiminde yapılan hatalar değerlendiricilerin bu tür sorunlarla karşılaşmalarına neden olur.⁶⁰

⁵⁸Can, Akgün, Kavuncubaşı; a.g.e., s.173

⁵⁹ Geylan; a.g.e., s.148

⁶⁰ Kaynak; a.g.e., s.222

Değerleme Faktörleri

İnisiyatif yeteneği					
İşbirliği yeteneği					
İş çıkarma yeteneği					
İş başarı yeteneği					
İş bilgisi					
	1	2	3	4	5

Değerlendirme Derecesi

Şekil.4. Değerlemede Hale Etkisi

Yukarıdaki şemada görülen değerlendirme faktörleri aynı alan üzerinde bulunduğu ölçüde hale etkisi artar. İş bilgisi konusunda iyi durumda olan iyi durumda olan bir çalışan iş birliği ve inisiyatif gibi tahmine ilgisiz alanlarda da iyi durumda değerlendirilir. Bu gibi durumlarda değerlendiricinin yanıltmış olabileceği düşünülerek elde edilen sonuçlara güvenilmez ve değerlendirme yeniden gözden geçirilir.⁶¹

b. Belirli derecelere/puanlara yönelme:

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak gerçek performanslarının üstünde yada altında puan verme eğilimi gösterirler. Değerlendiricilerin yüksek ve düşük puanlara yönelmelerinin bazı nedenleri vardır:

Olumlu/ yüksek puanlara yönelme genellikle şu nedenlerle ortaya çıkar:

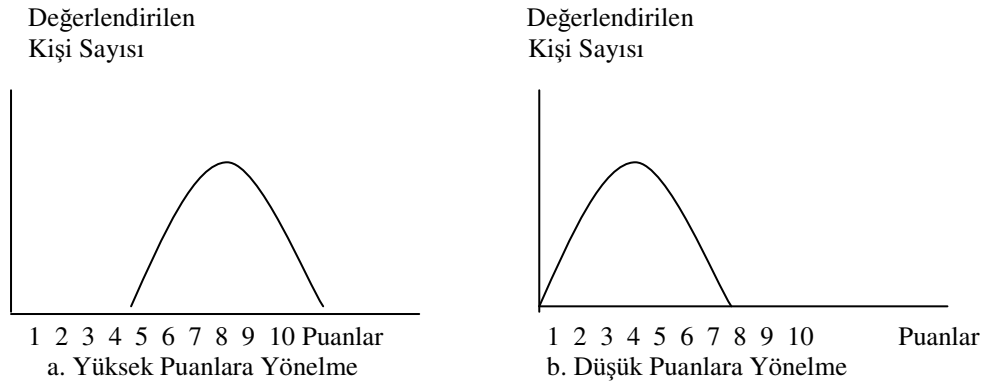
- Astları tarafından sevilme arzusu
- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek,
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının da daha az yararlanacakları endişesi,

⁶¹ Sabuncuoğlu, Seçim; a.g.e., s.95

- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,
- Kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği ,
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olması.

Değerlendirmelerde düşük/olumsuz puan ya da derecelere yönelmenin nedenleri de şöyle sıralanabilir:

- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi,
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu,
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede yüksek oluşu.



Şekil.4 (a)'da yüksek, (b) 'de ise düşük puanlara yönelen iki ayrı değerlendirme amirinin puanları görülmektedir. Her iki şekilde de puanlar normal dağılım gösteriyorlarsa da, yüksek puanlara yönelen yöneticinin ortalaması 7 iken, düşük puanlara yönelenin 3'dür. Her iki değerlendirme kendi içinde geçerli olmakla birlikte, sonuçlar topluca ele alındığında, sabit hatayı ortadan kaldırmak için bazı ayarlamalar yapmak gerekecektir. Örneğin, her iki değerlendiricinin verdiği puanların ortalaması ile genel değerlendirme ortalaması arasındaki fark bulunacak ve bu fark kişilere verilen puanlara ya eklenecek ya da puanlardan çıkartılacaktır. Puanlamalarda bu tür

ayarlamalar yapmak mümkünse de, bazı görüşler değerlendiricileri eğiterek, ya da: faktörleri ve/veya faktör derecelerini iyi ve ayrıntılı bir biçimde tanımlayarak bu tür hataları ortadan kaldırmanın daha uygun bir yol olduğunu öne sürmektedir.⁶²

c. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme:

Yakın zaman etkisi (recency effect) değerleyicinin, personelin yalnızca son zamanlardaki iş başarısını dikkate alması durumunda ortaya çıkar. Bu tür bir hata nedeniyle önceleri iyi çalışmayan, başarısız olan, ancak son dönemde çok iyi çalışan bir personel çok başarılı, önceleri çok başarılı olan ancak son zamanlarda başarılı olamayan bir personel de çok başarısız olarak değerlendirilir. Bu hata, değerlendirmenin sürekliliği ilkesi, ile çelişmektedir. Yakın zaman etkisini gidermek için personelin başarısının tüm dönemler dikkate alınarak değerlendirilmesi gereklidir.

Performans değerlendirme faaliyetleri, tüm performans dönemini kapsayacak nitelikte olmalıdır. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından değerleyicinin zihninde kalan bilgi ve olaylar, genellikle son bir kaç ay zarfında yaşananlardır. Dönemin başındaki olayları hatırlamakta güçlük çekeceklerdir. Bu nedenle de yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.⁶³ Bunu önlemenin yolu yöneticilerin, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmalarıdır. Not tutma bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekteyse de, yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmek gerekir.

d. Kontrast Hataları:

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ard arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif

⁶² Uyargil;a.g.e.,s.77

⁶³ İplik,Fatma Nur; “Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar ve Bunları Önleyebilecek Stratejilere İlişkin Önlemler”,Human Resources, Temmuz 2004,s.21

standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin "vasat-ortalama" bir işgören oldukça başarısız bir kaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işgören çok başarılı bir kaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir-puan alma durumunda kalabilecektir.⁶⁴ Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir.

e. Kişisel Önyargılar:

Değerlendirme sürecinde personelin bireysel ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk vb) ağırlık verilmesi, buna karşılık işe ilişkin davranışlarının etkililiği göz ardı edildiğinde nesnel davranılmamış olur ve değerlendirmede adil olma ilkesi çiğnenir. Böylesi bir değerlendirme sonuçları yararsız olacağı gibi, personelin güdülenmesini de azaltarak örgüte zarar verebilir. Her ne kadar personelin kişilik ve kişisel özellikleri örgüt için önemli bir etmen olsa da, performans değerlendirmesinde kişinin iş davranışları üzerinde durulmalıdır. Bu hatayı gidermek için nesnel olmak ve işe ilişkin ölçülebilir faktörler üzerinde odaklaşmak gereklidir.⁶⁵

Bazı insan kaynakları departmanlarının tespit ettiğine göre, erkek değerlendiriciler özellikle erkeklere has görevleri üstlenen bayan elemanları negatif olarak değerlendirmektedirler. Bu önyargı o topluluk içindeki diğer elemanları da doğrudan olmasa bile dolaylı yoldan etkilemektedir. Bu kişisel yaklaşımlar bazen hukuksal olaylara da yol açmaktadır.⁶⁶

⁶⁴ Kaynak,Tuğray ve Adal,Zeki;İnsan Kaynakları Yönetimi,Anadolu Üniversitesi Yayını No:537, Eskişehir, 1998,s.172

⁶⁵ Can,Akgün,Kavuncubaşı;a.g.e.,s.174

⁶⁶ Cenzo,David De ve Robbins, Stephen;Human Resources Management,John Wiley&Jons Inc, USA, 1996, s.337

f. Pozisyondan Etkilenme:

Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler kişilerin bulundukları pozisyonlardan etkilenecek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdekiileri düşük performans düzeyinde değerlendirirler.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ünvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

g. Atıf Hataları (Attribution Errors):

Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır. (İçsel atıf-Internal attribution). Bazen de davranışın nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür. (Dışsal atıf-External attribution). Örneğin bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapmış oluruz.⁶⁷

h. Merkezi Eğilim:

Pek çok yönetici astlarını iki aşırı uçtan birine (çok iyi veya çok kötü) göre değerlemek istemez. Merkezi eğilim hatası, değerleyicinin, personelin tümünü orta derecede başarılı olarak değerlendirmesi durumunda ortaya çıkar. Hiç kimse çok başarılı olarak değerlendirilmediği gibi başarısız olarak da değerlendirilmez. Yönetici ya da değerlendirici, çalışanlara yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bu tür bir

⁶⁷ Uyargil;a.g.e.,s.81

değerlendirmenin ne personele, ne de örgüte bir yararı vardır. ⁶⁸ Asıl hedef alınması gereken konu elemanlar arasındaki farklılıkların farkına varmak ve onlara ihtiyaç duydukları geri bildirimleri ve eğitimleri sağlamaktır. ⁶⁹

Orta derece/puanlara yönelmenin en önemli nedeni değerlendiricinin, astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasıdır. Diğer neden ise; yöneticilerin bazı işleri nitelikleri gereği gözlemlemekte güçlük çekmeleri ve bu gibi durumlarda astını gözlemleme imkanı sınırlı olan yönetici, çözüm olarak orta puanlara yönelecektir.

1. Peşin Hükümlülük

Peşin hükümlülük değerlemecilerin değerlendirme yaparken objektif davranamamalarıdır. Peşin hükümlülük cinsiyete, dine, siyasi düşünceye,ırka, yabancı kökenli personele vb. karşı olabilir. Örneğin, uygulamada pek çok yöneticinin, geleneksel olarak erkek işi olarak kabul edilen işlerde çalışan kadın personele karşı düşük değerler verdikleri oldukça sık görülür; Bu nedenle personel uzmanları bir takım yasal sorunlarla karşılaşmamak için peşin hükümlülükten kaynaklanan değerlendirme hatalarına karşı hazırlıklı olmalıdırlar.

k. Aşırı ve Yetersiz Hoşgörü :

Fazla hoşgörü ya da değerlendirme enflasyonu; değerleyicinin bir personelin başarısını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Değerleyicilerin bir kısmı personeli güdüleyeceği, bir kısmı personeli suçlamak için bir gerekçe bulunmadığı düşüncesiyle abartılı değerlendirme yaparlar. Aşırı hoşgörü, başarının hoş gitmeyecek yönlerini tartışmanın da gerekli olduğunu gözden kaçırır. Gerçekleri görmezden gelir ve personelin gelişmesi için geri bildirim önemi unutur. Bu hatayı gidermek için başarı değerlendirme amaçlarını ve başarı standartlarını açık biçimde

⁶⁸ Can,Akgün,Kavuncubaşı;a.g.e.,s.336

⁶⁹ Cenzo,Robbins;a.g.e.,s.336

belirlemek ve personele bildirmek gereklidir. Yetersiz hoşgörü ise değerleyicinin personelin başarısını gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirmesidir.⁷⁰

1. Kişisel ve denetçilere tehdit:

Birçok kişi özellikle düşük performansa sahip ve çalışmayı sevmeyenler performanslarının değerlendirilmesini istemezler. Bazı amirler kendi altlarını değerlendirmekten hoşlanmazlar ve kendilerin sürekli bu değerlendirmeleri açıklamak zorunda hissederler. Bu amirler, kendi altlarını değerlendirirken kendilerini onları yargılayan, yöneten ve aynı zamanda arkadaş olan bir rolü üstlenmekten hoşlanmazlar. Birçok amir değerlendirme mülakatları için gerekli olan yeteneklere sahip değildirler.⁷¹

Tüm bu sayılan hataları azaltmak için öncelikle eğitim gerekir. Yöneticilerin, performans değerlemesini yapan kişilerin eğitime alınması, onların performans değerlemede hatalarını azaltacaktır. Yöneticilerin üç aşamalı bir eğitim çalışmasına alınması gerekir. Birinci aşamada, yöneticilere değerlemecilerin yaptıkları hatalar ve bu hataların nedenleri örnekler verilerek açıklanmalıdır. İkinci aşamada, personele yönelik kararlarda personel değerlemesi bilgilerinin rolü açıklanmalı ve değerlemede objektif olmanın önemi anlatılmalıdır. Eğitimin üçüncü aşamasında ise, değerlemecilere objektif başarı ölçütlerini kullanmaları önerilmeliye değerlendirme çalışmaları uygulamalı olarak göstermelidir.⁷²

Başarı standartlarının işe ve işletmeye uygun hale getirilmesi, yöneticinin objektif olması değerlemeyi eğilimlerinden ve yargılarından olabildiğince uzak tutması da hataları azaltmak için gerekli olan davranışlardandır.⁷³

⁷⁰ Can,Akgün,Kavuncubaşı;a.g.e.,s.173

⁷¹ Cherrington, David J.;The Management of Human Resources, 4th Edition,Printice Hall, USA, 1995 , s.278

⁷² Geylan;a.g.e.,s.149

⁷³ Kaynak;a.g.e.,s.226

7. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNDE YAŞANAN GELİŞMELER

7.1. Gelişmelerin Özellikleri

Özellikle, son yıllarda yönetim anlayışındaki gelişmeler, bazı yeni yöntemlerin performans değerlemelerde kullanılmasını sağlamıştır. Ancak, bunların bazıları işgören sayısı ile sınırlı uygulamalardır (örneğin; sıralama, alan incelemesi gibi). Bazıları da sağlıklı, geçerli değerlendirme yapılmasında ortaya çıkan zorluklar, öznel yargıları azaltmaları ve belli ölçümlere dayandırılmaları veya işgörenin psikolojik rahatlığa kavuşturulmasını sağlamaları bakımından geleneksel yöntemlerden farklılıkları vardır.

Performans değerlemeye yönetim kuramları açısından baktığımızda, çağdaş yaklaşımlarla bu yöntemler arasında paralel bir ilişki göze çarpacaktır. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin belli başlı tanımları; işgörenin işindeki, başarısının değerlemesine dayanır. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde üç zaman kesiti temel alınır: Bunlar geçmişteki işlevler, şimdiki durum ve geleceğe dönük gizil güçtür. Değerleme geçmişle gelecek arasındaki ilişkiyi, bireydeki gelişme yada geri gitme, kötüleşme olarak niteler. Geçmiş başarı düzeyi ile geleceğe dönük, gizil güç arasında bağ kurarak, planlar yapar.⁷⁴

Çağdaş yöntemler ise, değerlendirme olgusuna daha farklı biçimde yaklaşmaktadır. Geleneksel kuramın tersine; daha bütüncül bir görüşü yansıtmaktadırlar. Geleneksel kuramın kaynağında iş başındaki insan temel alındığı halde, çağdaş kuramda insan, çevresi, kendi nesnel nitelikleri, davranışları tavır ve beklentileri ile değerlemeye girer. Her ne kadar, günümüzde bazıları sınanmamış olsa bile, bireye bakış açısındaki değişme, değerlemeye de yansımıştır. Bu bakımdan, sayısal niteliklerine oranla davranışsal yanları daha ağır basmaktadır. Bu nedenle “Amaçlara Göre Yönetim”, “Beşeri Aktiflerin Hesaplanması” ve “Değerleme Merkezi” Çağdaş Değerleme Yöntemleri olarak inceleme alanımıza girmiştir.

⁷⁴ Ataay;a.g.e.,s.263

Tarihsel açıdan bakıldığında performans yönetim sisteminde birçok yönde önemli gelişmeler yaşanmıştır.⁷⁵

7.1.1. Örgüt Stratejisiyle Daha Yakın Bir Bağ Kurulması

Kuruluşlar, giderek, performans yönetimi süreçlerini, iletişimi sağlamak ve genel stratejiyi ve kültürü güçlendirmek için, örneğin, kalitede iyileştirmeler ya da iş sahiplerine verilen hizmet üzerinde odaklaşarak açık daha çok kullanmaktadırlar. Performans yönetimi süreci, personelin sorumluluğunun ve hedeflerin, örgütün stratejisiyle ve amaçlarıyla doğrudan ilişkili olduğuna ilişkin güvence vererek bu amaçlara ulaşılmasını sağlar. Kuruluşun planları, örgüte, eylemli birim yöneticileri aracılığıyla dalga dalga yayılır.

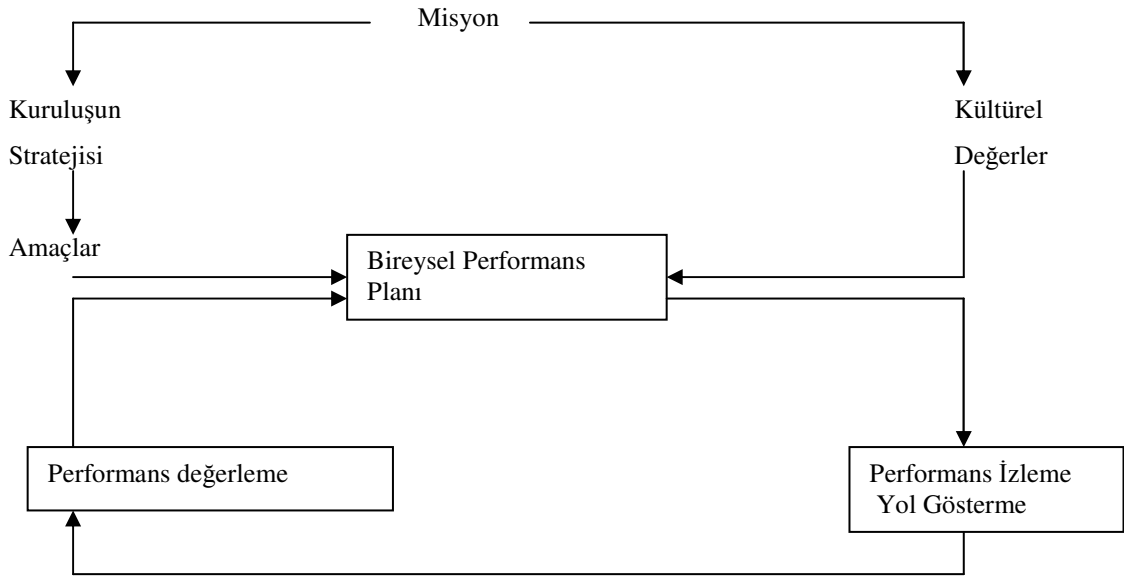
Sürekli Bir Bütünleşmiş Süreç: Diğer temel geliştirme, performans yönetimini, yıllık amaç belirlemeye ve değerlendirme mülakatına kadar genişletmektir. "Yıllık olay" konusunda yaygın bir doyumsuzluk vardır. Kuruluşlar, performans yönetimi, ast-üst ilişkilerinin bir parçası olduğunda, yılın diğer 364 gününü giderek artan oranda dikkate alırlar.

Becerilerin ve Yeteneklerin Geliştirilmesi: Performans yönetimi sistemlerinde, geçmişte, geliştirmeye ilişkin konular, örneğin personelin gelişme gereksinmelerinin belirlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanmasının yol ve yöntemlerinin planlanması ihmal edilmiştir. Ayrı ayrı değerlendirme kavramı, yani geliştirme amaçları ve başarı belirlemek için ayrı değerlendirmeler yapılması, yıl sonu değerlendirmelerinin, performansın iyileştirilmesine çoğu zaman gerçekte pek az yardımcı olduğu görüşünden dolayı giderek destek kazanmaktadır. Becerilerin ve yeteneklerin geliştirilmesi, davranışsal ölçüler kullanılarak kolaylaştırılabilir. Bu ölçekler, bireylerin gerekli beceri/yetenek/davranış gösterdiklerini anlayabilmelerine yaramaktadır.

⁷⁵ Canman; İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s.149.

7.1.2. Toplam Performans Yönetimine Geçiş

Kuruluşlar, performans yönetimi üzerinde deneyim kazandıkça, performans yönetimi, hem kuruluşun performansını iyileştirmek için örgütsel amaçları, hem de personelin performansını iyileştirmek için bireysel amaçları kapsamına almaktadır. Bu ikisinin, istihdam ilişkileri bağlamında bir araya getirilmesi, toplam performans yönetiminin özünü oluşturur. Bu her şeyi kapsayan bir süreçtir . Bu süreç, stratejinin uygulanmasında ve kültür değişikliklerinde bir motor rolünü oynar. Bireysel düzeyde karma model planı olarak nitelendirilir. Bu plan, performansın "ne" olduğu ile "nasıl" olduğunu birlikte ele almaktadır. Örneğin, kuruluşun amaçları/iş hedefleri ve davranışlara ilişkin amaçlar/geliştirmeye ilişkin hedefler. Şekil 6'da bu özellikleriyle toplam performans yönetimi gösterilmektedir.



Şekil.6. Toplam Performans Yönetimi

Kaynak:Doğan Canman;İnsan Kaynakları Yönetimi,Yargı Yayınevi,Ankara,2000.s.153

Herhangi bir görüş oluşturmakla ya da görev açıklaması ile ilgili temel sorun, bunu uygulamaya geçirmek, yani eyleme dönüştürmektir. Kimi kuruluşlar, performans yönetimi sürecinin, görev açıklamalarının iletişimi, onların gerçekçi ve ulaşılabilir

amaçlara dönüştürülmesi, ilerlemenin yakından sürekli gözetimi ve başarıların değerlendirilmesi için uygun bir araç olduğu kanısındadırlar. Belirlenen kişisel amaçlar, kuruluşun amaçlarından kaynaklanan görevsel ve davranışsal amaçlarla adeta kucaklaşmaktadır.

7.1.3. Hedeflere Göre Yönetim Anlayışı (HGY)

Hedeflere göre yönetim anlayışı; ilk olarak 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım ününü yönetici değerlendirme yöntemi olarak sağlamıştır. Drucker'a göre; "Etkili bir yönetim, bütün yöneticilerin görüş ve çabalarını ortak bir amaca yöneltir. Birey olarak yöneticinin kendisinden nelerin beklendiğini anlamasını sağlar. Bu, her yöneticiyi, çabalarını doğru yönde maksimum düzeye çıkartması konusunda güdülemelidir. Bir yandan yüksek standartlara sahip bir performansı özendirirken, diğer yandan da, yöneticilerin, araçları kendi amaçları için değil örgütsel performansın hedefleri için kullanmalarını gerçekleştirebilmelidir." Bu yaklaşım, bireysel hedefler ile örgütsel hedeflerinin bütünleşmesini sağlamış ve hedeflere göre yönetim kavramı gündeme gelmiştir. Yöntemin uygulamada yayılmasında, Mc Gregory'un önemli katkısı olmuştur.

Hedeflere göre yönetim 1960 yıllarından sonra, bir performans değerlendirme yöntemi olarak ele alınmıştır. Bu dönemde kişilik niteliklerine ve özelliklerine bağlı olan geleneksel değerlendirme yöntemlerinin öznel yargıya dayandığı ve güdüleyici olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Yöntemin önemli özelliklerinden biri ast üst ilişkilerinde karara katılmaya yer vermesidir. Çünkü hedeflere göre yönetimin temelinde demokratikliği, kararlara katılmayı ve liberal görüşlü olmayı öngören bir yönetim yaklaşımı vardır. Oysa böyle, bir ortam her kuruluştaki bulunmayabilir ya da yöneticiler böyle bir felsefeye sahip olmayabilirler. Bu durumda, yöntem beklenen yararı sağlamayacaktır. Uygulamadaki başarısızlıkların önemli nedenlerinden birisi budur. Her şeyden önce, yöneticilerin bu açıdan sınanması gerekir. Yöntemi uygulayan pek çok kuruluş, formal eğitim ve yetiştirme programları ile hedeflere göre yönetim arasında bir ilişki kurmaktadır. Bu yöntem, eğitim ve geliştirme programlarına «girdi», «input»,

sağlamaktadır. İşgörenin, yönetici tarafından algılanması değişmektedir. Özellikle yönetici değerlendirme aracı olarak bu yöntemin kullanılmasında değerlemenin öznel etmenler yerine nesnel, ölçülebilir etmenlere göre yapılmasının rolü büyük olmuştur. Ancak, yeterli ortamı sağlayamadıkları için bu yöntem uygulamasında başarı oranı çok düşük kalmıştır. A.B.D.'de yapılan bir araştırmada yöntemi uygulayan kuruluşların % 10'unda tam başarı sağlandığı ortaya çıkarılmıştır.

Hedeflere göre yönetim belli başlı şu evrelerden geçilerek tamamlanabilir:

İlk evre olarak, örgüt içinde her düzeyde amaç belirlenmelidir. Örgüt amaçlarının belirlenmesinden çok her üstün kendi astının amacını belirlemesi temeldir, örgüt üyelerini güdüleyebilmek için amaç belirleme sürecinde bu üyelerin etkin rol oynaması sağlanmalıdır.

İkinci evre planlama aşamasıdır. Belirlenen amaçlar, işlev planları ve zamanlama için kaynak oluşturur. Planlamaya göre ast ulaştığı sonuçları değerlendirerek beklenen başarı doğrultusunda çaba tüketecektir. Bu evre, yöneticilerin işlev planlarını uygulaması ve bu uygulama sırasında ortaya çıkacak sapmaları, önleyecek önlemler almaları ile ilgilidir. Yönetici uygulamadan aldığı bilgiler ile verdiği kararların, sonuçlarını değerlendirir. Eğer sapmalar varsa bunun nedenlerini araştırır.

Son evre, belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesidir. Bu evrede, amaçların belirlenmesinde olduğu gibi, ast ile üst birlikte astın amaçlarını ve ulaşılan sonuçları gözden geçirirler. Bu bakımdan son evre astın başarısının tüm olarak, daha önce belirlenen zaman sınırları içinde değerlendirilmesidir.

İşte hedeflere göre yönetimin bir performans değerlendirme ve özellikle yönetici değerlendirme tekniği olarak kullanılması bu evrede ortaya çıkmaktadır. Ast ile üst , beraberce, astın daha önce saptanmış amaçlarına ne ölçüde ulaştığını değerlendirmektedir. Bu değerlemenin bir sonucu olarak, örgütün tüm planlama süreci yeniden gözden geçirileceği gibi, yönetici ile ilgili olarak çeşitli kararlar alınacaktır. Yöneticinin

ödüllendirilmesi, yetiştirme programlarına katılması vs. gibi kararlar bu değerlendirme sonucuna göre verilecektir. Bir başarı değerlendirme yöntemi olarak, hedeflere göreyönetimin ilgi görmesinin nedenlerinden birisi, bu yolla başarının geliştirilmesinin kolaylaşmasıdır. Ast ile üst arasındaki görüşmelerle açıklığa kavuşturulan nedenlerin ortadan kaldırılması için çalışılır. Bunun için başarı geliştirme planı ve buna uygun olarak bir görüşme yapılır ve nesnel ölçütlere göre sonuç alınır.⁷⁶

Hedeflere göre yönetimin (HGY) başlıca avantajlarından biri, çalışanların kendini yönlendirme, kabul görme, yeni deneyimler edinme ve saygı görme ihtiyaçlarına cevap vermesidir. Gerektiği gibi ve düzenli bir şekilde uygulandığında, HGY çalışanların işlerini daha iyi yapmak için yeni yollar bulmasını sağlar. Kendi işleriyle ilgili standartların saptanmasına ve değerlendirilmesine katılmaları özsaygılarını yükseltir. Ayrıca, kendileri için çalıştıklarını hissetmeleri elemanların daha büyük bir çaba göstermelerini sağlar.

Hedeflerle yönetim konusunun gözden geçirilmesi, performans değerlendirmesi uygulamalarıyla aynı zemine oturacaktır. Her ikisi de işle, bulunan durumla, ölçümlerle, kanı ve yargıların ölçülebilir verilerle okunabilmesiyle ilgilidir. Performans değerlendirmesi durumlarında esas sonuç alanlarına ilişkin bilginin ulaşılabilir olması, elde etmeleri gereken başarılar ve ortada ölçülebilir bir şey bulunması, yöneticilere kendi uygulamalarını tasarlamakta bir başlangıç noktası sağlar. İnsanlar işlerini iyi yapıyorlarsa, performans değerlendirmesini uygulayanlar için çevreye övgüler dağıtmak kolay bir iştir; zaten bu, ortada açık hedef alanları olsa da olmasa da hoşnutluk veren bir şeydir. Ters durumda, bir yöneticiden insanlara işlerini kötü yaptıklarını söylemesi asla beklenmez; hedef bölgeler, belli bir kesinlikle tartışmak için zemin oluşturması gereken kanıtları sağlayacaktır. Performans, potansiyel ve ücret artışı sorunları arasındaki ayrım, neyin başarılmış olduğu, bundan sonra neyin gerçekleşmesi gerektiği ve bunun neye değdiği gösterilerek açığa çıkarılabilir. Hedeflere yönelik yaklaşım, farklılıkları belirlemeyi ve daha önce tartıştığımız karışıklığın giderilmesini sağlar.⁷⁷

⁷⁶ Ataay;a.g.e., s.264

⁷⁷Finnigan;a.g.e.,s.121

Hedefleri belirlemeye ve performansı bu hedeflere bağlamaya ilişkin disiplin, ilk ilkelere geri gitme ve hem iş hem de bu işi gerektiren nedenler üzerine temel sorular sorma fırsatını sağlayacağı için son derece önemlidir. Ölçüm yoluyla performans değerlendirmesi uygulaması, enformasyon üzerine kurulu bir yöneticilik tarzının bileşenlerinden biridir; yargı ve kanı üzerine kurulu, zamanı geçmiş tarzlarla bir arada işleyemez. Hedeflerle yönetim, sözünü ettiğimiz bu yeni tarzın en önemli parçalarından biridir ve performans değerlendirmesi uygulamalarıyla uygunluk taşıdığı kesindir.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLE İLİŞKİSİ

1. EĞİTİM ve PERFORMANS DEĞERLEME

1.1. Personel Eğitimi Önemi Ve Kapsamı

1.1.1. Personel Eğitiminin Önemi

İşletmelerde personel eğitimi, insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden birisidir. Eğitim makro açıdan , toplumun yaratıcı gücünü ve verimliliğini arttıran, ülke kalkınmasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetiştirilmesini sağlayan ve toplumdaki bireylere; yeteneklerine göre yetiştirme olanağı veren etkili bir araçtır.

Eğitimin en açık tanımı yeteneklerin gelişmesinde katkısının olmasıdır. Eğitimi işletme açısından ele alırsak,bireylerin yada onların oluşturdukları grupların işletmede yüklendikleri veya yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgilerini geliştiren,düşünce,rasyonel karar verme,davranış,tutum ve alışkanlıklarında olumlu değişiklikler yaratmayı hedefleyen bilgi ve becerileri arttıran eylemler bütünüdür. ¹

Eğitim, bireyin sosyal,zihinsel ve fiziksel olarak gelişimini içermektedir. Temel amacı ise eğitilen kişilerin davranışlarında değişiklik yaratmaktır. Diğer bir deyişle, bireylerin yeteneklerini şimdiki ve gelecekteki görevlere ilişkin olarak istenilen düzeye yükseltmektir. Eğitim; çalışanların belirli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanmaları veya bilgi ve becerilerini arttırmalarını sağladığından dolayı işletme açısından önemli bir role

¹Sabuncuoğlu,a.g.e. ,s.106

sahiptir. Ancak eğitimi, ulaşılması gereken bir hedef olarak değil; sadece amaçların gerçekleştirilebilmesi için kullanılan araçlardan biri olarak görmek gerekir.

Bazı kaynaklarda eğitim ve geliştirme kavramlarının bazen birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Aslında bu iki kavram değişik anlamlar ifade ederler. Personel eğitimi ile gelişim arasındaki fark amaç farkından kaynaklanır. Eğitimin temel hedefi, elemanın bir işi ya da belli görevleri yerine getirmek, yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Geleneksel olarak eğitim faaliyetleri, yeni bir elemanı işe alıştırmak, işini başarıyla yapabilmesi için gerekli becerileri ona öğretmek için gerçekleştirilir. Dolayısı ile eğitim, çalışanlara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmakla ilgilidir. Geliştirmenin hedefi ise, elemanın işini daha verimli bir şekilde yapması için işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesidir. Yani eğitim geliştirmenin temelinde yer almaktadır. Geliştirme programları; insan ilişkilerini anlamasını sağlamak, yönetim yeteneğini yükseltmek ya da çalışanların genel örgüt bilgisini artırmak amaçlarıyla düzenlenir. Bu programlar bireylerin organizasyonda yükselmek için gerekli bilgi ve becerilerini geliştirmelerini sağlar.

Eğitim veya geliştirme programları genellikle yöneticiler verimin düştüğünü fark ettiği zaman uygulamaya konur. Bu programlarda, gerçekçi amaçların ve özgül hedeflerin saptanmamış olması gibi durumlara çok rastlanır. Bazen de yöneticiler verimi neyin düşürdüğünü doğru saptayamamış olabilir. Böyle durumlarda programdan doyurucu sonuçlar alınamaz. Yönetimin amaçlarının açık seçik, beklentilerinin gerçekçi olmasından ve kullanılacak eğitim tekniğinin iyice anlaşılmasından insan kaynakları yöneticisi sorumludur.²

Bir işletmedeki en değerli sermaye insan kaynakları olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu sermayeden en etkili şekilde yararlanmak gerekir. Eleman seçerken, hangi seçme ve yerleştirme tekniğini kullanılırsa kullanılsın, insanın bilgi ve

² Palmer, Margaret; Winters, T. Kenneth, İnsan Kaynakları, Rota Yayın, İstanbul, 1993, s.120

yeteneklerinin işe uyumunu sağlamak, yani uygun işe uygun eleman seçiminin tam olarak gerçekleştirilmesi oldukça güçtür. Bu güçlük, insanları doğru tanımanın, özelliklerini tespit edebilmenin zorluklarından kaynaklanmaktadır. Bu yanlış sonucu doğan eksiklikleri gidermenin de en iyi yolu şüphesiz eğitimidir. Ayrıca tam anlamıyla sağlıklı bir seçim gerçekleşse bile ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanda görülen sürekli değişim ve gelişim, gerek işletmeleri gerekse işgörenleri, bunlara uyum açısından, yenilemeye, yani eğitime zorlamaktadır. Bunun dışında; eğitim ihtiyacı gösteren kişilere, sistemli bir eğitim yoluyla gerekli bilgi ve beceriler kazandırılmadığı takdirde, bunlar muhtemelen söz konusu bilgi ve becerileri, daha çok maliyete yol açacak şekilde elde edeceklerdir. (Örneğin; yaptıkları işteki hata oranının fazla olması sonucu, maliyetlerin yükselmesi gibi). Eğitime harcanan paralar artık bir yatırım olarak kabul edilmektedir A.Smith "Milletlerin Zenginliği" adlı yapıtında bir insanın yetişmesine harcanan masraftan, daha fazla gelir elde etmesini sağlayan eğitimin ürün verme gücüne değinmektedir. Eğitim yatırımları, diğer parasal yatırımların yapılmasında; tasarruf sağlanmasına ve üretim unsurlarının etkin bir şekilde kullanılmasına yardımcı olur.³

İşletmelerde yaşamı sürekli kılmak ve kâr elde etmek temel amaçlar arasındadır. Bu amaçlara ulaşmanın yolu etkin ve verimli çalışmaktan geçer. Personelin etkin ve verimli bir biçimde çalışabilmesi için temel şartlardan biri de onun niteliklerinin işin gereklerine uygun olmasıdır. Bu eşitlik personel aleyhine bozulduğu zaman personelin bilgi, yetenek ve/veya beceri düzeyinde değişiklik yapmak gerekir. Bu zorunluluk personel eğitimini gündeme getirir. İşe yeni alınmış ve çalışan personelin eğitimi işletmelerin etkin ve verimli bir biçimde çalıştırılmasında yaşamsal bir rol oynar.⁴

İşletmede eğitilecek kişilere uygun öğrenme koşullarının sağlanması, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, öğreticilerin seçilmesi, eğitim araçlarının hazırlanması ve eğitimin değerlendirilmesi, yönetimin sorumluluğundadır. Eğitim ve geliştirme işlevinin öğeleri arasındaki ilişkilerin düzenli biçimde oluşturulması, işletmelerde

³ Kaynak;a.g.e.,s.170

⁴ Geylan;a.g.e.,s.120

eğitim yönetiminin anlamının kavranılmasına bağlı görülmektedir. Bu sorumluluk, örgütlerde insan kaynakları yöneticisi ve diğer işlevlerin yöneticilerince paylaşılarak yerine getirilir. Çalışma yaşamında izlenebildiği gibi bu işlev, kimi endüstri işletmelerinde üst yönetime bağlı olarak "eğitim müdürlükleri" veya "şeflikleri" aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.⁵

Herhangi bir işin asıl noktası performanstır. Bunu devamlı bir devir olarak şöyle gösterebiliriz:

girdi > performans > çıktı > girdi > performans > çıktı

Bu değişmez zincir organizasyonlarda işlerin nasıl yapıldığını göstermektedir. Bir çalışanın çıktısı diğerinin girdisidir. İmalatta makine parçası tamamlanmış ürün gibi özel fiziksel elementler oluşturulur. Bu bir iş raporu telefon konuşması ya da belirli işlerdeki gerekli performansları oluşturan diğer faaliyetlerdir. Eğer performans sonuçları çıktı standartlarının altındaysa ne yapmak gerekir? Kendisinden standart bir girdi beklenen diğer bir kişinin performansı zıt bir etki yapar. Çünkü bu girdi birinden beklenenden farklıdır. Bu sonuç üretim kaybı, maliyet artışı, kar kaybına neden olur. Yetersiz bir performansla üretilmiş ürünlerin organizasyon dışına gönderilmesi hoşnutsuz müşterilere neden olacaktır. Yetersiz performans standart altı çıktı, organizasyonda eğitimin en önemli nedenleridir.⁶

Performans ile ilişkili eğitim yaklaşımı, özellikle, eğitim ile performans gerekleri arasında ilişki kurar. Bireyler için bunun anlamı, ne bildikleri ile ne yapabilecekleri ve ne bilmeleri gerektiği ile ne yapabildikleri arasındaki boşluğun doldurulması olmaktadır. Bununla birlikte, boşlukların doldurulması üzerinde yoğunlaşma, eğitimin yanlış yapılanları düzeltmekten başka bir şey olmadığını savunan görüşü benimseme yanlılığına düşmek anlamına gelebilir.

Performansla ilişkili eğitimin, örgütün gereksinimleri ile de ilişkisi vardır. Bu gereksinimler, örgüt gelişirken ve ilgi alanlarını genişletirken, yeni pazar ve çalışma

⁵Aldemir, Ataol, Budak; a.g.e., s.151

⁶Nadler, Leonard ve Nadler, Zeace; Developing Human Resources, London, 1989, s.47

sistemleri bulup, piyasaya yeni ürünler sunup, yeni teknolojiyi uygulamaya koyarken, personelin de yeni görevler üstlenmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmalarının sağlanması ile ilgili olacaktır.

Performans ile ilişkili eğitimin temelinde, esas olarak, yetenek ve yeterlilik vardır. Şimdiki ve gelecekteki başarılı performans için gereken niteliklerin çözümlemesinden başlar, yeteneklerin geliştirilmesinin gerekli olduğu alanları değerlendirir ve gereken yetenek, nitelik düzeylerinin oluşturulması için -performans yönetimi gibi- eğitim programlarını veya faaliyetlerini planlar ve yaşama geçirir.

1.1.2. Personel Eğitiminin Yararları

Çağdaş işletmecilik anlayışı, eğitimin amaçlarını belirlerken bunların, örgütün temel hedeflerine ulaşmasındaki rolü üzerine odaklanır. Eğitim pek çok amaca hizmet eden bir sistemdir. Ancak bunları belirtmeden önce eğitimin ana amacı üzerinde durmak gerekir. Örgütlerin asıl amacı kâr elde etmektir. Ve örgütün kârlılığını arttırmak için en düşük maliyetlerle, en fazla üretimin sağlanması son derece gerekli ve önemli bir unsurdur. Üretimin optimum seviyede olması için etkili bir faktör olan eğitim ise günümüz işletmelerinde bu anlayış içinde irdelenmektedir.

Amaçları belirlemeden hedeflere ulaşmak mümkün değildir. Bu nedenle planlanması düşünülen her eğitim programı için amaçların önceden saptanmış olması gerekmektedir.⁷ Eğitim, bir plan çerçevesinde yani daha önceden saptanan hedefleri ve amaçları doğrultusunda geliştiği zaman işletmeye birçok yarar sağlar. Eğitimin yararlarını işletmeye ve personele sağladığı yararlar olmak üzere iki başlık altında toplayabiliriz.

⁷ Taşındı,Sibel; “Orta ve Üst kademe yöneticilerin Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması”,Human Resources, 2/9.sayı, Ocak-Mart1999,s.23

1. İşletme açısından yararları:

- İşletmenin öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesini, dolayısıyla karlılık, etkinlik ve verimliliğin artırılmasını sağlar.
- Şirkette işgücü devir oranının azalmasını sağlar ve iş gücünün sürekliliğini temin eder.
- Yeniliklere ve değişikliklere uyumu kolaylaştırır.
- İşletme amaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Bireyler arası ve birimler arası ilişkilerin geliştirilerek işgücü dönüşümü, devamsızlık, uyuşmazlık gibi sorunları ortadan kaldırarak, etkili haberleşme, iyi insan ilişkileri ve işbirliğinin sağlanmasını temin etmek
- İşletmenin kamuoyunda daha iyi bir izlenim bırakmasına ve kendisini yenilemesine olanak sağlar.
- Kontrolör ve gözetmen gereksinimini azaltır.
- Üst-ast arası ilişkileri düzelterek iyi bir iletişim ağının kurulmasına yardımcı olur.
- İşletme politikalarının anlaşılmasını ve yürütülmesini kolaylaştırır.
- İş güvenliği sağlanır, iş kazaları azalır.
- Üretim, personel, yönetim giderlerinin azalmasına yardımcı olur.
- İşletmede sorumluluk duygusunun gelişmesine yardımcı olur.
- İşletmenin gelişmesine ve büyümesine yardımcı olur.
- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,

2. Personele açısından yararları:

- Personele gerekli bilgi, beceri ve tutumlar kazandırılarak bireylerin görev, yetki ve sorumluluklarının bilinmesinin sağlanması.
- Personelin performansını geliştirerek etkinliğini artırır, bu nedenle iş yükünün azalmasına yardımcı olur.
- Personelin moralinin yükseltilmesini sağlayarak öz güvenlerinin gelişmesine yardımcı olur.
- Çalışanların işe karşı ilgilerini artırarak iş konusunda istekli hale gelmelerini sağlar.

- Kişilerin arasındaki iyi ilişkiler, kişilerin motivasyonunu arttırarak olumlu ortam yaratır.

- Eğitim kişilerin kendilerini geliştirmelerini, yeni hedeflere ulaşma yolunda çaba göstermelerini sağlar.

- İş arkadaşlarıyla iletişimde kolaylık sağlayarak daha huzurlu çalışma ortamı yaratır.

- Başarılı olma, sorumluluk yüklenme, geleceği ile ilgili karar verme gibi güdüleyici faktörlerden yararlanmasını sağlar.

- Şirket içinde ve dışında saygınlık kazanmasına olanak sağlar.

- Bireyde grup bilincini ve bağlılık duygusunu oluşturarak, grupla birey arası iletişimi geliştirir.

Bu ayrımın yanı sıra bazı yazarların eğitimin amaçlarını ekonomik ve sosyal bir çerçevede ele aldıkları görülür. Eğitimin ekonomik amacı; üretimi ve verimliliği yükseltmektir. Örgütün her basamağında yer alan işgörenleri, işletmenin personel politikasına göre çeşitli eğitim programlarıyla yetiştirerek , onları yaptıkları veya ileride yapacakları iş gereklerine uygun bir biçimde hazırlamak suretiyle verimliliğin artmasına katkıda bulunur.

Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçlarını ekonomik amaçlardan kesin çizgilerle ayırmak çok zordur. Bu amaçların birbirleriyle iç içe olduklarını kabul etmek gerekir. Toplumsal ve bireysel amaçlar, ekonomik amaçlara da hizmet eder. Eğitimle motive edilmiş, çeşitli bilgi ve yeteneklerle donatılmış bireylerin yüksek performans göstermeleri, işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin yükselmesi ve dolaylı olarak rantabilitesinin artması sonucunu doğurur. ⁸

⁸ Kaynak,İnsan Kaynakları Yönetimi,a.g.e.,s.170

1.2. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Performans Değerlendirmenin Yeri

1.2.1. Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesinde Performans Değerleme

Personel eğitimi ve geliştirilmeleri, çevresel değişmelere göre personelin uydurulmasını ve uygun elemanın işletme içinde bulundurulmasını sağlamaya yönelik çalışmalardır. Düzenlenen eğitim faaliyetleri , işgörenlerin eksikliklerinin giderilmesi amacına yönelik olduğu gibi, kişilerin bilgi,yetenek ve iş yapma güçlerinin artırılması amacına da yönelik olabilir. Hangi amaca hizmet ederse etsin yapılacak eğitim çalışmasının planlanabilmesi ve gerçekleştirilmesi üç kademeli bir süreç olarak düşünülmelidir.

Birinci aşamada eğitime alınacak kişilerin eğitim gereksinimlerinin saptanması, başka bir deyişle eğitim açığının bulunması gerekecektir. İkinci evrede saptanan eğitim açığını giderecek özellikte bir eğitim çalışmasının planlanması ve uygulanması gerekecektir. İyi bir eğitim çalışmasının üçüncü evresinde ise eğitim programlarının etkinliğinin belirlenmesi isteneni ne ölçüde sağladığının saptanması gerekecek, ayrıca gelişen koşullar doğrultusunda eğitim çalışmasının da değiştirilmesi gerekecektir. Bu üç evreye ne ölçüde özen gösterilirse yapılan eğitim çalışması o ölçüde etkin olacaktır. Sözü edilen evrelerin içinde en önemlisi de eğitim açığının saptanması ve yapılan eğitim çalışmalarının değerlendirilmesidir.⁹

İşletmede görevli işgörenlerin eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi için yapılacak olan bir inceleme, işgörenlerin düşünsel ve duygusal niteliklerini; örgüt dışından bir desteğe gereksinimi olup olmadığını açığa çıkaran bir özellik taşımaktadır.

⁹ Erdoğan,İlhan;İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik,İşletme Fakültesi Yayını,İstanbul, 1990,s.227.

İşgörenlerin eğitim gereksinimleri üzerinde yapılan incelemelerde konulara ve sürelerle göre yapılan ayrımlarla da karşılaşılabılır.

1. Konulara göre eğitim gereksinimi:

- Ürünün yada hizmetin düşük kalitede olması (emeğe bağlı).
- Üretimin standart süre dışında gerçekleşmesi (yararsız hareketler).
- Personel hareketliliğinde artma (işten ayrılma, görev değiştirme),
- Fazla çalışmanın yer etmesi (standart sürenin iyi değerlendirilmemesi),
- Bakım ve onarım giderlerindeki artış (yıpranma, bozulma)
- Kazaların çoğalması (dikkatsizlik, dalgınlık etmenlerinin etkisi).

2. Sürelere göre eğitim gereksinimi:

- Yeni işgörenin işe başlatılması (ise alıştırma eğitimi)
- Yasal düzenlemelerde değişiklik (çırak, kalfa ve ustalık yasanın çıkarılması gibi)
- Dikey yükselmelerin planlanması
- Standartlarda değişiklik düşünülmesi
- Teknolojik değişikliğin oluşması

Eğitime ihtiyaç olduğu saptandıktan sonra harekete geçilmesi gerekir. Bu konudaki ihtiyacın belirlenmesi için de örgüt analizi ve eğitim açığı analizi çalışmaları yapılmalıdır.¹⁰

Örgütsel Analiz

Eğitim ihtiyaçlarının sistemli olarak yapılabilmesi için öncelikli olarak örgüt analizi yapmak gerekir. Örgüt analizi, örgütün hedefleri ve kaynakları, bu kaynakların örgütsel hedeflerle nasıl ilişkilendirildiği konularındaki incelemeleri içermektedir. Örgütsel analizde kullanılan indeksler, işgücü maliyetlerini, mal veya hizmetlerin kalitesini ve işgören moralini yansıtmaktadır. Sonuçta örgütsel analiz, örgüt içerisinde eğitime önem verilmesi gereken yerin belirlenmesine yardımcı olur. Örgütteki sorunlu alanların saptanması, eğitim için yol gösterici olabilir. Bu çalışmalarla sorunların eğitim

¹⁰ Bingöl, a.g.e., s.152

yetersizliğinden kaynaklandığı belirlenirse , görev ve işgören analizlerini içeren eğitim açığı analizi yapılır. Böylece eğitim ihtiyacı olup olmadığı, kimlerin hangi konularda ve ne kadar eğitime ihtiyaçları olduğu daha sağlıklı bir biçimde saptanır.

Eğitim Açığı Analizi

Personelin mevcut performansı ile olması gereken performansı arasındaki fark eğitim açığı olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle, bir işin gerektirdiği bilgi ve yetenekle, bu işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek arasındaki farka eğitim açığı denir. Bir işin yapılması için bilgi, bedensel ve zihinsel yeteneklere gereksinim duyulur. İşlerin özelliklerine göre gereken bilgi ve yetenekler farklılık gösterecektir. Alt kademelerdeki işlerde bilginin yanı sıra önemli ölçüde bedensel yeteneklere ihtiyaç duyulurken, üst kademelere doğru yükseldikçe bilgi ve zihinsel yeteneklerin yoğunluğu artacaktır. İşlerin gerektirdiği bilgi ve yetenek düzeyi yöneticiler, iş planlamacıları ve işgören seçimini gerçekleştiren uzmanlarca bilinecektir. Yapılan görev tarifleri ve iş analizlerinde her işin ne ölçüde ne tür bilgi ve yeteneğe gereksinim duyacağı belirlenecektir. İş analizleriyle belirlenen bu yetenek ve bilgi düzeyine standart bilgi ve yetenekler olarak bakmak gerekir. Standart bilgi ve yetenekten olumsuz yöndeki her sapma da eğitim açığıdır.

İşletmelerde yapılan eğitim faaliyetleri, personelin bireysel olarak gelişimini sağladığı gibi iş konusundaki eksikliklerini de gidererek işletme amaçları doğrultusunda bütünleşmesini sağlar. Organizasyonlardaki eğitim açığı, işletmedeki teknolojik değişiklikler, yönetim değişiklikleri, yeni bir mamulün üretimi ve satışa sunulması, işletmenin reorganizasyona gitmesi, işletme içerisinde çatışma faktörlerinin olması, verimlilik ve karlılık oranlarında meydana gelen düşmeler, işletmede işgücü dönüşümünün yüksek olması ve etkin katılımın sağlanmaması gibi nedenlerle ortaya çıkabilir, işletmede eğitim açığının hangi nedenle meydana geldiğinin saptanması,

ihtiyaç olunan eğitimin verilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle şirketlerdeki eğitim departmanlarına önemli görevler düşer.¹¹

Eğitim açığı tespit edildikten sonra verilecek eğitimler konusunda dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta da, eğitimi şirket bünyesinde ya da şirket dışındaki kuruluşlarda yapılmasının kalite ve verimlilik açısından avantaj ve dezavantajlarının etkin bir şekilde saptanması konusundadır.

Sistemli bir eğitim çalışması yapabilmek amacı ile eğitim açığını saptamada izlenen birçok yol vardır. Her görevin gerektirdiği temel bilgi ve yetenekler saptandıktan sonra işgörenlerin bu yeteneklere ve bilgiye ne ölçüde sahip olduklarını bulmak için işgörenlerin işlerini yaparken incelenmesi gerekir. Ayrıca ilk yöneticiler ile görüşülerek işgörenlerin görülen eksikliklerinin bulunmasına çalışılır. Ancak, bu çalışmaların genellikle objektif olmaktan önemli ölçüde uzak olduğunu belirtmek gerekir.

Eğitim açığını incelemede izlenen bir başka yol da iş spesifikasyonlarının bazı kıstaslarına bakmak ve işgörenleri buna göre değerlemektir. Çalışanların ne tür bilgilerinin yetersiz olduğunun, hangi konularda yeteneksizlikleri nedeniyle başarısız olduklarının ve işlerini terk ettiklerinin saptanmasında kaza raporları ve işgücü devir raporlarından yararlanmak mümkündür. Eğitim plânlamada, iş spesifikasyonlarına göre değerlemenin, işgücü devir raporları ve kaza raporlarının eğitim açığı saptanması için kullanılması ucuz ve kolay bir yoldur. Fakat, bu yollarla yapılan tespitlerin geçerlilik sınırının dar olduğu belirtilmelidir.¹²

Eğitim ihtiyacının saptanması eğitime duyulan ihtiyacın bulunup, ortaya konulmasıdır. Bu da, iki esasa göre yapılabilmektedir. İlki bir görevin, onu yapan personelde bulunması gerekli olan niteliklerle, bu personelin sahip olduğu nitelikler

¹¹ Taşındı,a.g.m.,s.22

¹² Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik,a.g.e.,s.230

arasındaki olumsuz farkın bulunmasıyla belirlenmektedir. Bunu şöyle gösterebiliriz (bilgi + beceri + davranışlar bakımından) :

(A)		(A')		(X)		(X)
Görevin		Personelin		Eğitim		Personelin
Gerektirdiği	—	sahip olduğu	=	ihtiyacı	=	eksik olan
Nitelikler		nitelikler				nitelikleri

İkincisi ise "performansın esas alınması" yoluyla yapılmaktadır. Buna göre bir görevin gerektirdiği performans ile bu personelin sahip olduğu performans arasındaki olumsuz fark bulunarak eğitim ihtiyacı saptanmaktadır. Bunu da şöyle gösterebiliriz (Bilgi + beceri + davranışlar bakımından) :

(A)		(A')		(X)		(X)
Görevin		Personelin		Eğitim		Personelin
Gerektirdiği	—	sahip olduğu	=	ihtiyacı	=	eksik olan
Nitelikler		performans				nitelikleri

İlk formülde "Nitelikler" esas alınırken ikinci formülde "Performans" esas alınmaktadır. Ancak bu yolla, eğitim ihtiyaçlarını sayısal olarak saptama ve bilimsel esaslara göre bunları değerlendirme ve giderme olanaklarına kavuşabilmekteyiz. Bu formülleri $(A-A' = X)$ olarak gösterdiğimizde, $(A-A' = 0)$ ise, personelin eğitime ihtiyacı yok demektir. (A) ve (A') arasındaki olumsuz farkın artışı, eğitim ihtiyacının, eğitim eksikliği veya gerekliliğinin çokluğunu ifade eder.

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasına dayalı olarak düzenlenen ve yürütülen çalışmalar, bir kez yapıp bitirilen bir nitelik taşımamakta ve süreklilik arz etmektedir. Eğitim ihtiyaçları sürekli olarak sürdürülecek bir işlemdir. Bundan elde edilecek sonuç, sırasıyla yıllık programa konu yapılmakta, bu programın gerçekleştirilmesi için eğitsel programlar (kurs, seminer, sempozyum, konferans vb.) düzenlenmektedir. Sonra da bunlar uygulamaya konulmakta ve uygulama sonuçları değerlendirilerek tekrar eğitim ihtiyaçlarının saptanmasına gidilmektedir. Bu zorunlu hareket biçimine bakarak eğitim ihtiyaçlarını, saptama, devamlı bir süreç olarak nitelendirilmektedir.¹³

¹³ Kalkandelen, Hayrettin; Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ajans Türk, Ankara, 1979, s. 70

Performans değerleme sonucunda ulaşılan veriler, kurumdaki tüm çalışanların başarıları kadar eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgiler sunar. Bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyaı konusudur. Bu bakımdan performans değerleme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması kurumdaki genel eksikliklerin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir.

İhtiyaç analizleri, gözlem, görüşme anket ve yazılı belgelerin incelenmesi yöntemleriyle gerçekleştirilir. Eğitim ihtiyaçları konusunda her düzeyde çalışan ve yöneticinin görüşlerini almak para ve zaman açısından maliyetli bir iştir. Bu nedenle eğitim ihtiyaını tespit etmek için daha önce yapılmış iş analizleri ve personel değerleme sonuçlarından yararlanılır.

Eğitim İhtiyaının Belirlenmesinde Performans Değerleme Sonuçlarından Yararlanma Yöntemi:

Performans değerlendirme faaliyetleri eğitim ihtiyaçlarını belirlemede yararlanılan önemli kaynaklardan birisidir. Performans değerleme mevcut çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için çok uygundur ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Zaten performans değerlendirmesinin amaçlarından biri de değerlendirmeye tabi tutulan çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemektir. Performans değerlendirmesinin sonunda, kişilerde beklenen performans ile ölçülen performans arasındaki fark ya da farksızlık ortaya çıkar. Ölçülen performans, standartların altında ise bu durum, değerlendirilen kişilerin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarındaki eksiklikten kaynaklanabilir. Düşük performansın bu nedenden kaynaklandığı saptanırsa, eğitim ihtiyaı da ortaya çıkmış demektir.

İyi bir performans değerlendirme sisteminin, çalışanların eğitim ihtiyaını gösterebilmesi gerekir. Elbetteki işletmede performans değerleme sisteminin varlığı, eğitim ihtiyaçlarını bütünüyle belirlemeyi garanti etmez. Ancak değerlendirme sonunda elde edilen veriler hazır olduğundan, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek kolaylaşacaktır.

Performans değerlemenin eğitim açığının saptanmasında kullanılması genellikle şu şekilde gerçekleşir. Beklenen performansın belirlenmesinden sonra her bölümde ve genel olarak tüm işletmede, performans değerlemesi çalışmaları ile yapıldıktan sonra hangi bölüm ve hangi elemanın eğitim ihtiyacı olduğu ortaya çıkar.¹⁴

Değerlemeler  yoldan gidilerek yapılabilir

1. Gerçek performans < Beklenen performans

Bu durumda beklenen performans gerçek performanstan büyük olduğu için eğitim gereklidir.

2. Gerçek performans > Beklenen performans

Gerçek performans beklenen performanstan büyük olduğu için standartların üstüne çıkılması söz konusudur. Bu nedenle ödüllendirme gereklidir.

3. Gerçek performans = Beklenen performans

Teknolojik ve beşeri faktörlerdeki ani değişmelere karşı koyabilmek için koruyucu eğitim gereklidir. Eğitim gereksiniminin yeri belirlendikten sonra, bireydeki eksikliklerin neler olduğunun ortaya konması gereklidir. Bu durum işin gerekleriyle işletmede aynı işi yapan personelin sahip olduğu nitelikler karşılaştırılarak yapılır ve eğitim gereksinimi saptanır.¹⁵

1.2.2. Eğitim Etkinliklerini Değerlemede Performans Değerlendirilmesi

Eğitim sürecinin son aşaması değerlemedir. Bu aşama bir bakıma planlanma ve programlanma sonunda uygulanan bir eğitsel faaliyetlerin , kendisini izleyecek yeni faaliyetlerin geliştirilmesi için belirli teknikleri kullanma yoluyla eleştirilme aşamasıdır. Bu işlem kendisini izleyecek benzer faaliyetlerin daha başarılı olarak düzenlenip uygulanmasına yardımcı olması ve eğitsel faaliyetlerle bu faaliyetler sonucu gerçekleştirilecek amaçlar arasındaki uygunluk derecesinin saptanmasına yaraması nedenleriyle önemlidir.

¹⁴ Dessler,Gary;Human Resources Management,7th.Edition,Printice Hall,USA,1997,s.253

¹⁵ Taşındı,a.g.m.,s.30

Bütün eğitim ve geliştirme programlarının amacı, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek verimi yükseltmektir. Eğitim ve geliştirme programları, bu amacı ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakarak değerlendirilir. Eğitim çabalarını değerlendirmenin başlıca hedefi, eğitim ve geliştirme sistemini daha iyi hale getirmekte ve sistemin kalitesini korumakta yararlanılacak bilgileri toplamaktır. Sistemi oluşturan bütün öğeler ve bunlar arasındaki ilişkiler dikkatle incelenmelidir. Eğiticilerin ayrı ayrı değerlendirilmesi temel amaç değilse de, sürecin bir parçası olarak görüldüğünde çok önemlidir. Sürecin etkilerini bir bütün halinde görebilmek için, eğitim programının bütün öğeleri incelenmelidir. Öğelerden herhangi biri istenen standartların altındaysa, programın amacına tam olarak ulaştığı söylenemez.¹⁶

Eğitimin değerlemesinden söz ederken içinde bulunduğumuz ortamı, tam kapsamı ile göz önüne almak gerekmektedir. Buna göre, eğitsel faaliyetleri iki yönde incelemek mümkündür. Bunların ilki, her bir eğitim programı, ikincisi bu programların tümünden oluşan 1 yıllık eğitim programıdır. Değerleme işlemini daima bu iki durum içinde ele almak gerekmektedir. Eğitimde bu iki değişik kapsam içerisinde yapılacak değerlemeden beklenen amaç iki noktada toplanmaktadır. Birincisi, eğitim etkinliklerinden beklenen sonuçlar ile elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkinin saptanması. İkincisi, değerlendirme sonuçlarına bakarak ilerideki eğitsel etkinliklerin başarı düzeyini yükseltici önlemlerin alınması. Bunun da gelecekteki eğitim etkinliklerinin en az eksikle ve en yüksek düzeyde başarılı olmasını sağlamamız mümkün olabilmektedir.

Deneyisel denetimlerin kullanılması değerlendirme araştırmasında esastır. Buna göre, eğitime katılanlar eğitim almadan önce ve sonra teste tabi tutulurlar. Öte yandan aynı testler veya değerlemeler bir kontrol grubundaki bireyler için de uygulanır. Bu kontrol grubu eğitime tabi tutulmaz ve üyeleri zekâ, deneyim ve iş seviyesi gibi ilgili değişkenlere göre eğitime katılanlarla karşılaştırılırlar.

Eğitimin etkinliğini değerlemede kullanılan diğer ölçütler ise verimlilik düzeyindeki artış, maliyetlerdeki düşüş ve başarıdaki iyileşmedir. Eğitimi değerlemek

¹⁶ Palmer, Winters; a.g.e., s.133

amacıyla kullanılan üretim kayıtları, maliyet kayıtları, kazalar gibi ölçütler, bağımlı göstergeler olarak hizmet edecek derecede güvenilir veya tutarlı olmalıdır.

1.2.2.1. Değerlendirme Göstergeleri

Değerlendirme göstergeleri, eğitimin başarısını ortaya koymakta, yani eğitimin amacına ulaşma derecesini saptamakta üzerinde durulan birtakım belirleyicilerdir.¹⁷

Bunları şöyle özetlemek mümkündür:

a. Sınavlar ya da Testler

İyi düzenlenmiş bir sınav (test), öğretilmek istenenlerin kavranma, özümleme veya kendine mal edilme ölçüsünü ortaya koyar. Bu da, bir anlamda eğitimin başarı derecesinin bir göstergesi olmaktadır.

b. Devam ve İlgi Derecesi

Programa devamsızlık, ilgi eksikliğini, öğretimin bir anlamda amacına ulaşmada yetersiz kaldığını gösterir. Ayrıca, program süresince, eğitilenlerin tartışmalara katılma, yaptıkları katkı ve verilen ödevleri yerine getirme derecesi de, eğitimin başarı derecesi hakkında değerlendiricilere bir fikir verir.

c. Öğretilenlerin Uygulanma Derecesi

Eğitimin başarı derecesini gösterecek bir önemli gösterge de, eğitilenlerin öğrendiklerini ne ölçüde ve nasıl uygulayabildiklerinin ortaya konmasıdır. Böylece, uygulamada eğitilenlerin yetersizliği, amirlerin direnci gibi etmenlerin ayırt edilmesi mümkün olur. Bazen, uygulamadaki başarı derecesi, uzun sürede verim ve hizmetteki nicel ve nitel değişikliklerle ölçülebilir.

d. Eğitimden Sonra Görevlendirme

Eğitimin başarıya ulaşp ulaşmadığını ortaya koyacak önemli bir gösterge de, eğitim görenlerin, eğitildikleri amaca uygun biçimde görevlendirilip görevlendirilmedikleridir. Eğitim, ya bugünkü görevlerin daha iyi yerine getirilmesi ya da gelecekte yüklenilecek daha üst sorumluluk konumlarının gerektirdiği görevlere kişiyi hazırlamak için yapılır.

¹⁷ Canman; İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s.118

e. Eğitilenlerin Yükselme Durumu

Eğitim programının başarışı, kimi zaman eğitilenlerin de yükselme oranlarına göre değerlendirilir. Bu, tek başına güvenilir bir ölçüt olamaz; çünkü eğitim programları nadiren bir personel grubunu yükseltmek için düzenlenir. Eğitimin başarıya, başarının da yükselmeye yol açtığı gerçeği de hatırdan çıkarılmamalıdır. Eğitimin ykselmedeki rolü dolaylıdır. Eğitim görenlere yükselmelerde bir öncelik tanınması da, eğitimin ödüllendirilmesi ve eğitime özendirme açısından yararlıdır.

f. Maliyet Giderlerinde Düşme

Eğitimin amacına ulaşıp ulaşmadığını ortaya koymakta başvurulan bir gösterge de, hizmette maliyet düşüşünü saptamadır. Eğitimle maliyet düşüşü arasında bir ilişkinin kurulabilmesi için, eğitim programlarında maliyet düşürücü tekniklerin öğretilmesi gerekir. Bu teknikler ve yöntemler bu konudaki eğitim faaliyetleri aracılığıyla öğretilir. Yönetim, bu teknik ve yöntemleri benimseyip uygularsa, hizmette ekonomi sağlandığı gibi bu amaçla yapılan eğitim de başarılı olur.¹⁸

Yapılan eğitim çalışmaları değerlendikten sonra da önceki eğitim açığının devam ettiği görülebilir. İlk akla gelecek neden, adayın öğrenme arzusunun harekete geçirilememiş olması ve bu nedenle yapılan çalışmalara ilgi duymayan adayın eğitimden bekleneni sağlayamamış olmasıdır. Bir başka neden adayın öğrenme gücündeki yetersizliktir. Özellikle eğitim çalışmaları kısa tutulmuşsa bu tür bir neden olacaktır. Başka bir neden de düzenlenen eğitim programlarının iyi planlanmamış veya uygulanmamış olmasıdır. Yapılan planlama iyi değilse, eğitim araçları ve eğiticiler iyi seçilmemişse eğitim çalışmalarından beklenenin sağlanmaması doğal olacaktır.

İşgörenlerin eğitim açıklarının düzenlenen eğitim ve yetiştirme çalışmaları ile giderilememesi halinde, iş-işgören uyumunda görünür bir gelişme beklemek doğru olmayacak, hatta bazı hallerde işletmenin sosyal dengesi bozulabilecektir. Bu tür olumsuz gelişmeleri önlemek için işgörenlerin yeni görevlere kaydırılması, daha iyi yapabilecekleri işlerin başına getirilmesi doğru, olacaktır. Bu nedenle eğitim

¹⁸ Canman,ağdaş Personel Yönetimi,a.g.e.,s.108

alışmalarının sonucunun bazen yöneltme çalışmalarının başlangıcı olduğu gör÷lmektedir.¹⁹

¹⁹ Erdoğan,İşletmelerde Kişi Değerlemede,a.g.e.,s.250

2.ÜCRET YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEME

2.1. Ücret Yönetimi

2.1.1. Ücretin Tanımı

Ücret ekonomik ve toplumsal yaşamın hemen hemen tüm yönlerini etkileyen çok yönlü bir kavramdır. Ücretler, emeği karşılığında çalışanların gelirini ve yaşama düzeyini belirleyen bir öge olarak, endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi olarak ve gerekse ulusal gelirin çeşitli kesimler arasındaki dağılışı biçimini, o toplumdaki sosyal adaletin gerçekleştirilme derecesini gösteren bir ölçüt olarak önem arz eder.

Ücreti personel açısından ele alınırsa hem ekonomik, hem de sosyal yönü bulunan bir kavram olduğu görülür. Çalışanın ekonomik gücünü belirlediğinden dolayı personeli en çok ilgilendiren yanı ücretin ekonomik yönüdür. Diğer yönden ücret, personelin örgüt ve sosyal yaşantıdaki statüsünü belirleyen bir faktör niteliği de taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, güvenlik duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel gereksinimler ile yapılan ücret ödemeleri arasında çok yakın bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Para toplumunda statü elde etmek için gerekli olan önemli bir faktördür. Yüksek statü, daha çok saygı, daha çok ilgi topladığından, bireyler için değerlidir.²⁰

Ücretin motivasyon aracı olarak ve iş memnuniyetsizliğine neden olan bir faktör olarak görülmesinin nedenleri yapılan bir araştırmayla belirlenmiştir. Bu araştırma sonucunda da ücretin olumlu bir motivasyon aracı olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların en çok tanınmaya (% 39) veya belli bir statü elde etmiş olamaya önem verdikleri görülmüştür. Diğer taraftan, örgüt içinde veya dışında ücret adaletinin (% 40)

²⁰ Can,Akgün,Kavuncubaşı,a.g.e.,s.240

sağlanmamış olması, iş memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Tüm koşulların olumlu olması durumunda ücretin bir motivasyon aracı olması, ancak adil bir dağılım olmaması durumunda da yine aynı ücretin iş memnuniyetsizliğine neden oluyor olması ücretin psikolojik açıdan oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücretten memnun olmamaları giderek ciddiyeti artan işten soğuma ve bunun sonucunda da hem psikolojik hem de fiziksel rahatsızlıklara dönüşmektedir. Bu anlamda, çalışan bireylerin örgütün amaçlarına ulaşmada işlerini birbirleri ile kıyaslayarak örgüt içinde kendi pozisyonlarını belirlemeleri, gösterdikleri performansa bağlı olarak alacakları ücretin de değişebileceğini düşünmeleri gerekmektedir. Önemli olan, örgüt içinde bulunan tüm çalışanların performans-ücret ilişkisini anlamasıdır. Bu ilişkiyi en iyi şekilde sağlayarak örgüt içinde adaleti sağlayabilecek ve böylece de iş memnuniyetsizliğinde önemli bir faktörü oluşturan ücret adaletsizliğine bir çözüm getirebilecek sistemler ise Performansa Dayalı Ücret sistemleridir.

2.1.2. Ücret Yönetiminin Önemi

Ücret yönetimi, bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alarak ve o örgütte kalmasını sağlayarak, bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını arttırıp örgüt hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan strateji , politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir.

Hem işletme yönetiminin hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini içeren önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevi ücret yönetimidir. Sistematiik ve bütüncül bir yaklaşım içinde ele alınmalıdır. Sağlam politikalara ve sürekli bir şekilde uygulanan kurallara göre idare edilen ücret programının dikkatli bir şekilde tasarlanması ve örgütsel amaçlara ulaşmak için etkin bir şekilde kullanılması isteniyorsa, ücret yönetimi temel bir işlev olarak dikkate alınmak zorundadır.

Ücret ve ödüllendirme yönetimi, yalnızca maddi unsurlar üzerine kurulu bir sistem değildir. İç ve dış motivasyonla ,hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir. Parasal olmayan ücret ve ödül sistemi, çeşitlilik, yarışma, sorumluluk, karar oluşturma aşamasında etki, başarı, tanınma, becerilerin gelişmesi ve kariyer fırsatları türünden bireysel gereksinimleri karşılayacaktır. Parasal ücret ve ödül sistemi ise, piyasadaki ücret yapılarını izleme, işleri değerlendirme, yeni ücret yapıları oluşturma ve uygulama, performans ve beceri için ödeme yapma ve çalışanlara yan çıkar sağlama gibi fonksiyonları bünyesinde barındıracaktır. ²¹

İşverenler, işgörenlerin örgüte yaptıkları katkılarıyla ücretlerini etkili bir biçimde ilişkilendirmek amacıyla farklı sistemler denemektedirler. İşgören katkılarını oldukça nesnel bir tarzda ölçmek mümkün olduğu halde, bu ölçütler yine de insan yargılarına ve hatalarına ve çeşitli baskılara konu olmaktadır. Böyle baskılar, işgörenlerin bireysel olarak veya sendikaları aracılığıyla toplu olarak gösterdikleri çabalar sonucu elde edilen ücret artışlarıyla ilgili olabilir. Baskılar aynı zamanda, emek piyasasında belirli becerilere sahip işgörenlerin diğer işgörenlerle olan rekabeti biçiminde ve iş dünyasındaki rekabetten galip çıkmak için işgücü maliyetlerini azaltmak amacıyla bir örgüt içerisinde meydana gelir. ²²

İnsan kaynakları yöneticilerinin sorumlu oldukları en önemli ve en karmaşık işlevlerden biri de ücret sisteminin tasarlanması, kurulması ve etkili bir şekilde işletilmesidir. Ücret yönetiminin bu denli karmaşık olmasına neden olan faktörlerden bazıları şunlardır:

- İnsan kaynakları yönetiminin eğitim, kariyer yönetimi, performans değerlendirme gibi diğer işlevleri bazı işgörenler için önemli olmakla birlikte ücret yönetimi tüm işgörenler için hayati bir önem taşır.
- Ücret yönetiminin önemli bir amacı işgörenleri motive etmektir. Ücret yönetimi araçlarıyla motive etmede çok sayıda seçenek bulunmaktadır. Herkese uygun

²¹Canman;İnsan Kaynakları Yönetimi,a.g.e.,s.231

²² Bingöl;a.g.e.,s.248

motivasyon araçların kullanılması gerekir. Parasal ve parasal olmayan tüm seçenekler her işgören için ayrı ayrı değerlendirilmelidir.

- Ücret sistemine yansıtılması gereken unsurlar işler ve gerekleri dinamik çevre koşullarında meydana gelen değişikliklerdir.
- Ücret çalışılan zaman içinde yapılan parasal ödemelere ek olarak çok sayıda unsuru içerir ve bu unsurlar koordine edilmelidir.
- Çalışma yaşamıyla ilgili yasal düzenlemeler ücret değişikliklerini beraberinde getirdiği için sürekli ve dikkatli bir şekilde izlenmelidir.
- Ücretler işletmelerin maliyetlerini etkilemekte ve işletmeler arasındaki rekabette belirleyici bir unsur olabilmektedir.
- İşgörenler doğrudan ya da dolaylı olarak toplu sözleşmeler yoluyla ücret yönetiminde söz sahibi olmak istemektedirler.
- Asgari yaşam düzeylerinin coğrafi yerleşim alanlarına göre değişiklik göstermesi çok sayıda bölgede faaliyet gösteren işletmeler için çok önemli olmaktadır.

Nihai kaynağın "insan" olduğu İKY felsefesi ücret ve ödüllendirme yönetiminin de temel felsefesi olmalıdır. Ödüllendirme sistemleri, örgütsel gereksinimlere uymak zorundadır. Buna ek olarak, çalışma ortamındaki personelin gereksinimlerini de yaratıcı bir biçimde karşılayacak felsefe ve sistemler geliştirilmelidir.

2.1.2. Ücretlemede Gütülen Amaçlar

Ücret kavramı örgüt açısından büyük önem taşır. Ücretleme sürecinin örgüt açısından önemi şu başlıklarda özetlenebilir:

1. Örgütte çalışmaya istekli personel potansiyelini yaratmak: Örgütün personel sağlama ve seçme etkinlikleri ile bağlantılı olarak, ücret programı, uygun zamanda, en uygun personeli, uygun iş için örgüte katmak açısından cezbedici olması gereklidir.

2. İyi personeli örgütte elde tutmak: Ücretleme programı, tutarlı ve adil nitelikte değilse, işletme nitelikli ve başarılı personeli büyük olasılıkla kaybedecektir.

3. Personeli Gdlemek: cret bireyin temel gereksinmelerini karşılamada en önemli araç olma özelliğini taşımakta ve onun ve bağımlılarının ekonomik gücünü olduğu kadar toplumsal statüsünü de belirlemede ve değerlendirmede bir ölçüt olabilmektedir. Ancak cret önemli olmakla birlikte, gdlemedeki etkisi beklendiği kadar büyük değildir. Hatta Herzberg'in İkili Etmen Kuramında, para, sağlık etmenleri içinde sayılarak, güdüleyici etkinin bulunmadığı belirtilmektedir.²³

4. Adil bir ücret sistemi kurmak: cret yönetiminde önemli bir amaçta ücret adaletinin sağlanmasıdır. Ancak adelet düzeyini ölçebilecek bir kriter bulunmamaktadır. Uygulandığı dönemin sosyal yapısına ve bu dönemde sahip olunan etik değerlere bağlı bir ücret yapısı ve düzeyi adil olarak kabul edilebilecektir.

İngiliz Tomlin, «Yeter sayıda ve nitelikte eleman hizmete çeken ve onları hizmette alıkoyan creti» adil ücret kabul etmektedir. Yine İngiliz Priestley «hem çalışanlar ve hem de toplum tarafından kabul edilen ve kamu yönetimini etkin kılan creti» adil ücret olarak tanımlamaktadır.²⁴

Bu temel amaçların dışında ücret yönetiminin yararları şunlardır:

- Personelin güvenlik ve kendine saygı arzuları yanında tüm ihtiyaçlarını karşılamak,
- İşgören devir hızını düşürmek ve işletmeye bağlılığı sağlamak,
- Maliyetleri göz önüne alıp ,organizasyonun ödeyebileceği düzeyde olmasını sağlamak,
- Personelin sahip olduğu bilgisini, becerilerini ya da yetkinliklerini ve kıdemini ödüllendiren nitelikte olmak,
- cretlerle ilgili şikayetleri azaltmak,
- Örgüt kültürünü ve örgütsel değerşimi desteklemek,
- Sendikalarla uyumlu çalışmak,
- cret yönetimiyle ilgili yasal düzenlemelere uymak.

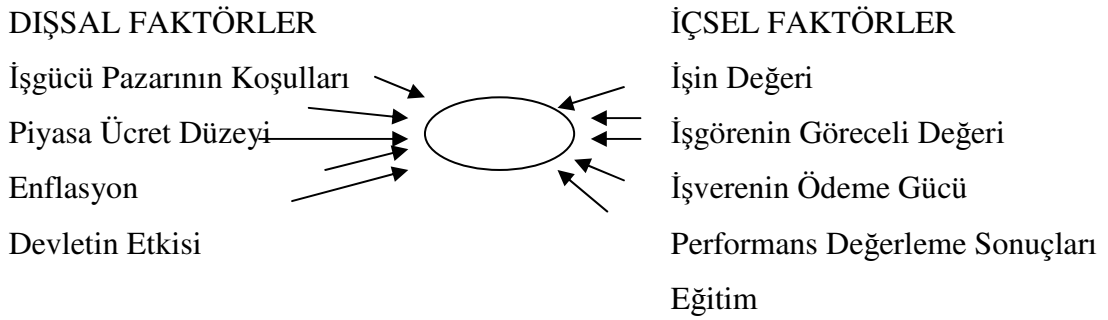
²³ Can, Akgün, Kavuncubaşı; a.g.e., s.240

²⁴ Tortop, Nuri; Personel Yönetimi, Yargı Yayını, Ankara, 1991, s.109

2.2. Ücretin Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Günümüze kadar çok çeşitli ücret sistemleri geliştirilmiştir. Bunlarda bulunan bazı temel unsurlar birbirine benzemektedir. Ücret yönetimi kapsamında temel amaçlara ve yasal düzenlemelere göre her iş için parasal bir değer (bir taban oran/ana-kök ücret) ve taban oranı artırmak için bir prosedür (piyasa koşullarına, performansa, kıdeme, ekonomik göstergelere ya da bunların bazı bileşimlerine dayalı) belirlenir. Yönetim bunları belirlerken öncelikle ücret yapısını ve düzeyini etkileyen unsurları bilmeli, ücret stratejilerini ve anahtar politikalarını saptamalıdır. Ayrıca tüm bunları yazılı olarak tarafların bilgisine sunması esastır.

Ücret-maaş yönetiminde bireysel ücretin belirlenmesinde, etkili olan çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler içsel ve dışsal faktörler olarak ele alınabilir:



Şekil.7.Bireysel Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Kaynak: Sherman,Arthur;Managing Human Resources,9th Edition,South-Western Publishing, USA, 1992,s.311

İşletmeler, bireysel ücretin oluşumunda, dışsal faktörleri iyi inceleyip dikkate aldıktan sonra içsel faktörlerle ilgili olarak organizasyonda çeşitli sistemler oluştururlar. Örneğin, işlerin önem ve günlük derecelerine dayalı olarak, değerlerini belirlemek için iş değerlendirmesi sistemi kurulurken işgörenin değerini belirlemek için de çeşitli kriterler oluştururlar. Bazı işletmeler işgörenin değerinin salt performansa göre belirlerken diğerleri kıdem kriterini de dikkate alır. Bu nedenle performansa dayalı ücret

sistemlerinde performansın bireysel ücretin oluşumundaki etkisinin net bir biçimde görülmesi oldukça önemli bir husustur.

Ödeme programları esnek olmalı ve örgütler bu faktörlerin ödeme süreci üzerindeki etkilerini her zaman göz önünde bulundurmalıdır. Önemli faktörlerden bazıları şunlardır:

- **İşgücü Pazarındaki Koşullar:** Organizasyonun belli bir anda belli bir iş için bulabileceği elemanların sayısını ve bu elemanları organizasyona çekmek için gerekli yatırımın miktarını emek piyasasındaki arz ve talep belirler.

- **Sendikalar:** Sendikalar organizasyonun ödeme politikasını etkiler. İşletmeler sendikaların işçiler üzerindeki güçlü etkisini gözden uzak tutulmamalıdır.

- **İşverenin Ödeme Gücü:** Yönetimin ödeme kapasitesinin ödeme program ve politikaları belirlenirken her zaman göz önünde tutulmaması gerekir.

- **Teknolojik gelişmeler :** Teknolojik gelişmeler, organizasyonda yapılan işleri belli bir dönem içinde önemli ölçüde farklılaştırır. Bu işlerdeki her yeni gelişimin yapılan ödemelerin yeniden düzenlenmesini gerektirir.

- **Yasalar:** Yasaların ödemeler üzerindeki etkisi giderek artmaktadır. Bunun en güzel örneği asgari ücret uygulamasıdır. İş sözleşmesi ile çalışan ve bu kanunun kapsamında olan veya olmayan her türlü işçinin ekonomik ve sosyal durumlarının düzenlenmesi için Bakanlık belirli dönemlerde ücretlerin asgari sınırlarını kabul eder.²⁵

- **Eğitim :** İşgörenlerin alacakları ücret ile eğitim düzeyleri arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Eğitimin işin gereği gibi yapılmasında katkısı olduğuna göre

²⁵ 4857 sayılı İş Kanunu ve Gerekçesi, Türkiye İşveren Sandikaları Konfederasyonu Yayın No:234, Yorum Matbaacılık, Temmuz 2003, s.35

ücretlemede de eğitim faktörünün bir payının olduğu açıktır. Ancak, eğitimin ücrete etkisi işin özelliğine göre değişecektir.

- **Yetenek ve İşteki Başarı:** Şüphesiz işgörenlerin ücret düzeyi belirlenirken, özellikle ücret artırım söz konusu olduğunda kişinin işyerindeki başarısı da esas alınacaktır. Başarılı bireylerin başarısızlar karşısında ücret olarak daha iyi durumda olmaları doğaldır. Ancak, başarı değerlemesi objektif olmalı, işgörenlerin işten elde ettikleri sonuçlar doğru değerlendirilmelidir.²⁶

- **İş gücü ve İşyeri Şartları:** İşin bedensel veya zihinsel olarak güçlüğü, kişiye yükü ücret düzeyini belirleyen bir diğer etkidir. İşin yapıldığı yerdeki fiziksel şartlar da ücret düzeyini belirlemede önemli rol oynamaktadır. Özellikle fiziksel şartlar işgören açısından bazı hayati sorunlar doğuruyorsa ücret düzeyinde bu özellik önemli rol oynamaktadır.

- **İşin Sosyal Görünümü:** Ücret düzeyini işin sosyal görünümü de etkilemektedir. Sosyal kabul görmüş işlerin bazıları daha az ücretle yapılabilirken, toplumca itilen veya hoş görülme-yen işlerin ücretleri daha yüksek olabilmektedir.

2.2.1. Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Kişiler için yüksek performans ile yüksek ücret beklentisi öğrenilmiş bir davranış olarak yerleşmiştir Bu beklentinin çoğunlukla haklı ve gerekli de olduğu rahatça söylenebilir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Burada en önemli ilke; performansı düşük olanların düşük ücret almaları, yüksek olanların yüksek ücret almaları şeklinde düşünülmemelidir. Öncelikle amaç, yüksek performans ve

²⁶ Erdoğan;İşletmelerde Kişi ...,a.g.e.,s.255

yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için başarısı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, yüksek olanlarınsa daha yüksek maaş almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı+ performans değerlendirme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir.²⁷

İşveren tarafından organizasyondaki bazı işlerin ve bazı personelin daha önemli ve değerli görüldüğü bir gerçektir. İşveren için bir personel aynı işi yapan diğerlerinden daha değerli olabilir. Örneğin, satış yöneticisi A, sürekli olarak satış yöneticisi B'nin iki katı satış yapıyorsa, işletme için B'den daha büyük değer taşır. İşverenin bazı işlere ve bazı personele diğerlerinden daha çok değer verdiğinin en önemli göstergesi onlar için ödenen ücretler olacaktır. Bu nedenle adil bir ücret yapısı kurulmak isteniyorsa, etkili bir performans yönetimi sisteminin kurulması ve bu sistemin sonuçlarının ücretlere yansıtılması gerekir.²⁸

Etkili bir ödeme programının temelini oluşturan yapı taşlarından biri de, yüksek performansın ödüllendirilmesi ilkesidir. Yönetim, felsefi ve olgusal açıdan, elemanların aldıkları ücretin organizasyona yaptıkları katkıyı mı, yoksa onların organizasyon içindeki kıdemlerini mi yansıtması gerektiğine karar vermelidir. Birçok organizasyon bunlardan birincisini uyguladığını iddia etse de, pek azı etkili bir performans değerlendirme sistemine ya da çalışanların gerçek performans ve katkılarını birbirinden ayırt etmek için zor ve cesaret isteyen kararlar verecek yöneticilere sahiptir.²⁹

Performans değerlemenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerin çoğunda doğrudan yada terfi yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

²⁷ Aydemir,Ataol,Budak;a.g.e.,s.326

²⁸ Benligiray,Serap;Ücret Yönetimi,Anadolu Üniversitesi Yayını,Eskişehir,2003,s.17

²⁹ Palmer,Winters;a.g.e.,s.88

Performans değerleme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulması ve kişinin de bu bağı açıkça görebilmesi gerekmektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret,maaş, komisyon,prim vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarının bir veri olarak kullanılmasıdır.

Firmalarda maaş artışı performansa bağlı olarak yapılır. Performans değerlendirme periyodu zamana bağlı olarak ödeme artışı ile mkafatlandırılır. Eğer bütün çalışanlar bir grup olarak aynı zamanda değerlendirilirler ise, amir ilgili maaş artışını bütün çalışanların değerlendirilmesinden hemen sonra yapmak isteyebilir. Değerlendirici amirler insan kaynakları departmanının direktifleri doğrultusunda bir maaş artışı düzenlerler.³⁰

Performans değerlendirmesinin etkinlikle uygulandığı durumlarda, ücret sistemindeki bir bozukluk, ücret yapısındaki bir hata, performans değerlemesinden beklenen yararlar ulaşılmasını engellemektedir. Aynı şekilde, performans değerleme sistemindeki bir aksaklık, örneğin değerlendirme yönteminin seçiminde yapılan bir hata veya değerleyiciden kaynaklanan hatalar performansa dayalı ücret sisteminin işleyişini etkilemektedir. Bu nedenle, ücret yönetimi ile performans yönetimi arasında sorunların ortaya çıkmaması için sağlıklı bir bilgi akışı ve etkileşimin bulunması gerekir.

Performans değerlemesinin creti etkilemesi bazı durumlarda performans değerleme sisteminin hedeflerine ulaşmasına engel olmaktadır. Zira, ücretle bağlantısı olmadığı takdirde, çalışan ile yöneticisinin yapıcı bir diyalog içine girmesi daha kolay olmaktadır. Bu şekilde eğitim ihtiyaçları, performansta zayıf kalan noktalar ve gelecek performans hedefleri ele alınabilmekte ve bir çok çalışan bu tür bir ortamda kendi gelişimlerini dikkate almaktan memnuniyet duymaktadırlar. Ancak, performans değerlemenin ücret artışlarına yansıtılması halinde, çalışanlar performanslarındaki zayıf yanları kabul etmek istememektedirler.

³⁰ Cherrington;a.g.e.,s.302

2.2.1.1. Performans Değerleme Sonuçlarının Ücrete Yansıtılması

Performans değerlendirme puanlarının en sıklıkla kullanıldığı alan ücret artışlarıdır. Bunun için belirli dönemlerde ücret artışı yapılan kurumda ücret artışı için belirlenen artış oranına (çoğu kurumda enflasyon oranlarına uygun olur) ek olarak 5,10 veya 15 puan da performans değerlendirme için verilebilir. Bu modelin ilgili uygulamaları enflasyon oranı + performans değerlemesi yaklaşımının çok olumlu sonuçlar verdiğini göstermiştir.

Performans değerlendirme puanının ücret zammına yansıtılması için örneğin enflasyon + %15 performans değerlendirme benimsenmiş ise performans puanı 100 olan kişinin 15 alacağı düşünülerek her puanın zam artışı karşılığı bulunur. Bunun için şu formülden yararlanılabilir:

Performans zammı = (Performans değerlendirme puanı– 15) x Belirlenen maksimum performans zammı

Ücret zammı = Enflasyon + Performans zammı

Pratikte örneğin; %30 enflasyon ve %15 de performans zammı belirlenmiş ise uygulama şu şekilde olacaktır; her çalışana %30 + performans değerlendirme puanının hak ettiği orandaki artışın toplamı kişinin o dönemdeki ücret zammını oluşturur. Örneğin performans değerlendirme puanı 60 olan kişi ,performans artışından (60 x 0.15) yüzde 8 yararlanacaktır. (Performans puanı 100 olsaydı yüzde 15 yararlanacaktı.) Bu durumda %30 enflasyon + %8 performans değerlendirme olmak üzere kişinin zam artışı %38 olacaktır. 100 üzerinden 60 düzeyindeki performans puanı,kişinin enflasyonun 8 puan üzerinde bir artış olmasına neden olmaktadır. Performans değerlemeden sıfır puan alan kişi (bu durum hipotetik olarak mümkün değildir) enflasyon oranında zam almış olur. Böylece kişi performansının yüksekliği oranında enflasyonun üzerinde bir zam almış olur.

Performans değerlendirme sonuçları ücret-maaş yönetimine yansıtılırken en sık kullanılan uygulama, ücret artışlarının performans notlarına göre farklılaştırılmasıdır.

Şirketler genellikle yılda bir kere performansın ödüllendirilebilmesi amacıyla, bordro toplamının belli bir oranı kadar bütçe ayırırlar. Enflasyon ayarlamasına ek olarak belirlenen ve çoğunlukla Ocak ayında uygulanan bu oran genellikle %3-5 civarında bir rakamdır. Bu ek bütçeyi belirlerken şirketin içinde bulunduğu piyasanın koşullarını, şirketin gösterdiği performansı ve gelecek yılın bütçesini göz önüne almak gerekir. Çok başarılı geçen bir dönemin sonunda bu oran %10' lara çıkabilir hatta bunu da aşabilir.³¹

Performansı ödüllendirmek için ayrılacak bütçe belirlendikten sonra temel olarak yapılan şey, enflasyon artışlarına ek olarak verilecek ücret artış oranlarını çalışanların performansları ile orantılı olarak dağıtmaktır, öyle ki en yüksek performansı gösterenler bu bütçeden en yüksek payı alabilsinler. Bazı şirketler düşük veya yetersiz performans gösteren çalışanlara hiç ek ücret zammı vermemekle yetinirken, bazı şirketler enflasyon zammından kesintiye gitme uygulamasını da benimsemektedirler.

2.2.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

2.2.2.1. Performansa Dayalı Ücretin Tanımı

Performansa dayalı ücret sistemleri (performansa dayalı ücret) (Performance Based Pay Systems), ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemlerini içerir.

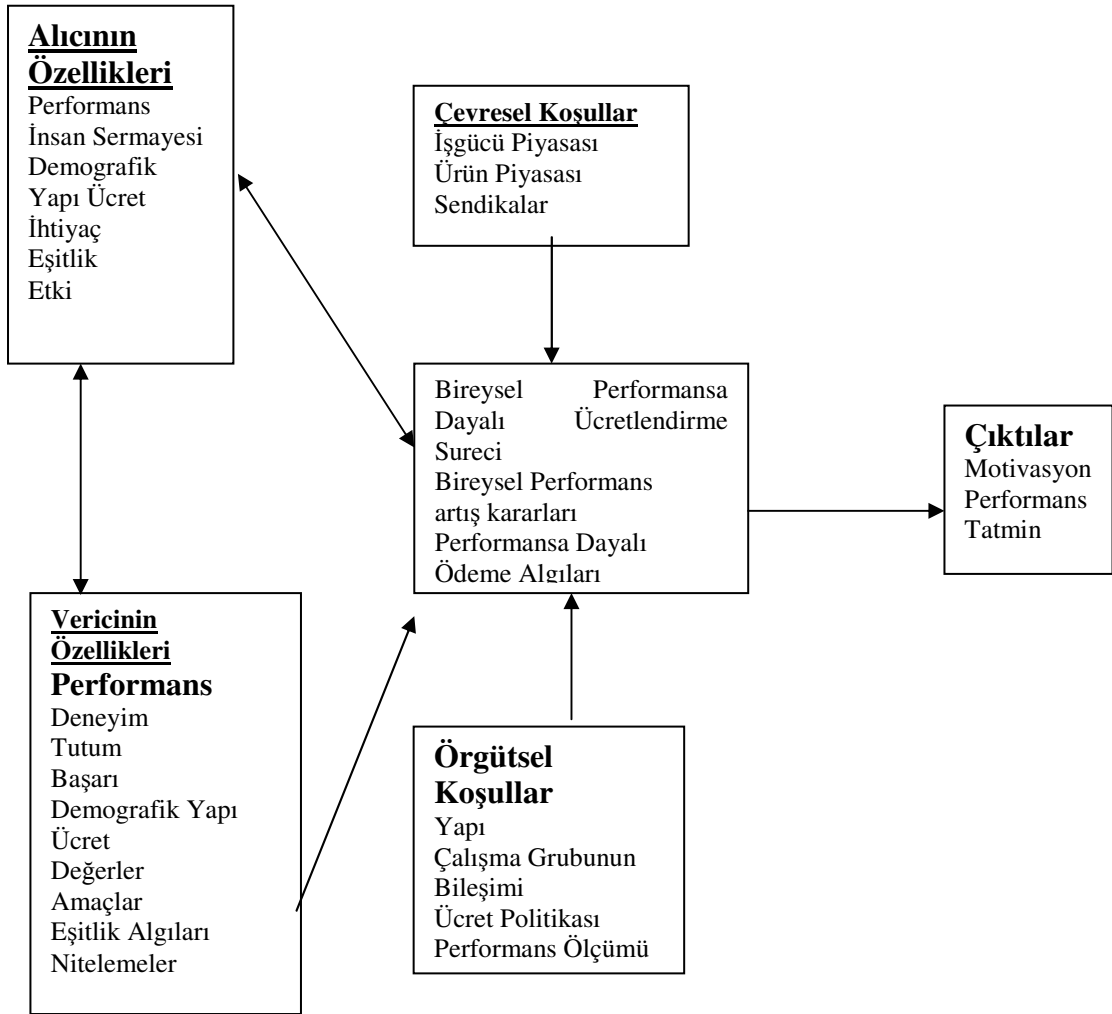
Stratejik insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasıyla birlikte, ödül sistemleri açısından da performansa dayalı ücret uygulaması ön plana çıkmıştır. Yapılan bir araştırmaya göre performans tahminleri daha çok ücret kararları için kullanılmıştır. Performansa bağlı ödeme çalışmaları hemen hemen her firmada bulunmaktadır.³²

Ücret ile performans arasında ilişki kurmak isteyen işletmelerin, çok farklı sistemler uyguladıkları görülmektedir. Bu farklı uygulamaları bazı yazarlar üç boyutta sınıflandırarak incelemektedirler. Bunlardan birincisi, performansın ölçümünde temel

³¹ Edipoğlu, Erciyes; "Performans Değerlendirme ve Ücretler", www.insankaynaklari.com

³² Sherman, Arthur; *Managing Human Resources*, 9th. Edition, South-Western Publishing, USA, 1992, s.269

alınan organizasyonel birim açısından yapılacak sınıflandırmadır. Performans ile ücret arasındaki ilişkinin bireysel performans, grup performansı ve organizasyonun performansına göre ele alınmasıdır. İkincisi, performans ölçümünde kullanılan yöntemlere göre, sonuçlara yönelik kriterler ve sübjektif değer yargılarını içeren kriterler biçimindeki sınıflandırmadır. Bu çerçevede, performansa dayalı ücret sistemlerinin gerek duyduğu verileri elde ettikleri performans ölçüm yöntemleri, çok geniş bir yelpaze içinde yer almakta olup, bunların bir kısmı kârlılık, maliyetler, satışlar ve sonuçlara yönelik kriterleri içermektedir. Diğer bazıları ise yöneticilerin sübjektif değer yargılarını içeren yöntemlerden oluşmaktadır. Son olarak, parasal ödülün niteliği açısından sınıflandırma yapılmaktadır. Yani ücretin işletmenin ücret politikalarına göre yılda bir ya da bir kaç kez yapılan değişikliklere, ya da prim veya ikramiye adı altında, çoğunlukla başarılı performansın ödüllendirilmesi için kullanılan ücrete ek ödemelere göre sınıflandırılmasıdır.



Şekil.8. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Genel Çerçevesi

Kaynak: Benligiray, Serap; Ücret Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2003, s.60

Performansa dayalı ücret sisteminin en yaygın uygulandığı ülke ise ABD'dir. Bu ülkede işletmelerin %80'inde performansa dayalı ücretin herhangi bir türünün uygulandığı belirtilmektedir. Politika Araştırma Enstitüsü'nün Devlet Çalışma Departmanı'na 1992 yılında yaptırdığı bir araştırmada, araştırma kapsamındaki kuruluşların %37'si bu uygulamanın daha da yaygınlaşacağını belirtmişlerdir. Tüm ülkeyi kapsayan İşyeri Ve Endüstriyel İlişkiler Araştırması 1984 ve 1990 yılları arasında performansa dayalı ücret uygulayan işletmelerin oranlarının %16 dan %19'a, 1990 yılından sonra da tüm kuruluşların yansının çeşitli teşvik ücretlerini uyguladığını

ortaya koymuştur. Bugün ise işletmelerin yaklaşık %80'inde bu planlar uygulanmaktadır.

Performans yönetimi içinde yer alan dllandirmelerin ve buna bağlı olan ödemelerin amacını Wilson; her bir elemanın kendi yeteneklerini uygulayarak, kapasitelerini genişleterek sorumlu oldukları yükümlülükleri yerine getirmeye çalışmalarının belirlenmesi ve teşvik edilmesi olarak yorumlamıştır. Bunların geliştirilmesi için beş özellik vardır. Ödüllendirme sisteminin sahip olması gereken özellikler şunlardır.³³

- Spesifik Olması: İstenen davranışlara göre yapılan dllandirmelerin işin yapısı ve sonuçları arasında açık bir bağlantı kurulabilmeli.
- Kişiselleştirilmiş Olması: alışan ve işveren ödeme seviyelerinin sadece iş için bireysel olarak sarf ettikleri gayretlerine bağlı olduğunu bilmeliler.
- Zamanında olması: Ödüllendirme süresi yapılan işlerin hemen sonrasında olmalıdır. Elemanlar belli bir periyotta yaptıkları işlerdeki performanslarını görmeleri için önemlidir.
- Yedek Kuvvet olması: Sonuçlar gerçekleştirilebilir görülebilir fakat kolay değildir.
- Samimi olması: Ödüllerin alışan elemanlara birer yedek kuvvet olması açısından, samimi olmalıdır.

Performansa dayalı cretlendirme sisteminin temel amacı örgüt için değerli personeli cezp edecek, motive edecek, teşvik edecek, işletmede kalmalarını sağlayacak ve aynı zamanda personel tarafından adil olarak algılanacak, işletme için kabul edilebilir maliyet sınırları içinde olan bir ödeme paketi tasarlamaktır. Burada en önemli nokta kullanılacak araçların insanların güdüleri nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olmasının sağlanmasıdır. Bu nedenle işgörenlerin ihtiyaçlarını yönlendiren güdü yapısının ortaya çıkarılması gerekir. Çünkü bazen işgörenlerin

³³ Price,Alan;Principle of Human Resources Management,Blackwell Bussiness,USA,2000,s.212

performanslarının düşük olmasının önemli bir nedeni kullanılan teşvik yöntemlerini aksaklığı değil, güdülerin yanlış teşhis edilmesi ya da güdülere uygun teşvik yöntemlerinin kullanılmamasıdır. Örneğin, rekabet güdüsü olan teknik ve profesyonel yöneticiler, işbaşında daha fazla hakimiyet kurmak, profesyonel ve teknik konularda daha fazla gelişmek ihtiyacı duyacaklardır. Başarma güdüsüne sahip işgörenler, erişilmesi güç ve karmaşık görevlerle uğraşmayı ve görevlerini daha mükemmel yapmak için rekabet ve mücadele etmeyi isteyeceklerdir. Prestij güdüsüne sahip, özellikle genç yöneticilerin kendilerini kabul ettirmeye ve önemli olduklarını hissetmeye ihtiyaçları vardır. Bu nedenle de statü sembolleriyle verilen ödüllerle motive olacaklardır. Öte yandan sosyalleşme güdüsü olanlar yalnızlıktan kurtulmak ve ait olma duygusunu hissetmek isterler. Güvenlik güdüsü olan işgörenlerin bazı haklarının güvence altına alınması gerekir.³⁴

2.2.2.2. Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri

Performansa dayalı ücret planları iki psikolojik ilkeye dayandırılmıştır. Birincisi performans motivasyon artışının arttıracacağı, ikincisi takdirin motivasyon açısından önemli bir unsur olduğudur. Motivasyonu artıran tek neden ücret değildir, insan kaynakları yönetiminin çeşitli unsurları motivasyonu artırmaya yöneliktir. Tüm bu unsurlara ilave olarak, yapılan araştırmalar kişileri ödüllendiren teşviklerin performansı artırdığını ortaya koymaktadır.

A. Çalışanlar Açısından Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri

Çalışanlar şu gerekçelerle performansa bağlı ücret sistemlerini tercih etmektedirler:³⁵

1- Başarılı kişiler performansa dayalı ücret ile ödüllendirilmektedir. Dolayısıyla, performansa dayalı ücret sistemi kişideki eşitsizlik duygusunu kaldırarak tatmin ve adalet sağlamış olmaktadır.

³⁴ Benligiray;a.g.e.,s.39

³⁵ Ünal,Ayşe;Performansa Dayalı Ücret,Kamu-İş Yayını,Ankara,1998,s.35

2- İşçiler açısından önemli bir motivasyon aracı da takdir edilmektir. İş arkadaşlarından daha fazla çalıştığına inanan kişilerin, teşvik ücretleriyle özendirilmesi işletmede motivasyonu artıracaktır.

3- İyi ücret ve yüksek artışlar işçileri ve yöneticileri işletmede tutmaya yarar.

4- Performansa dayalı ücret planı, performans değerlendirme ile birlikte uygulanacağı için düşük performansın artırılması yönünde teşvik yaratır.

5- İşçilerin kalite ve müşteri memnuniyeti ilkesini benimsemeleri ve işletmenin başarısı açısından, işçi katılımı, desteği ve işbirliği için gerekli ortamın yaratılması sağlanır.

6- Performansa dayalı ücret bireysel kararların kalitesinin yükselmesini sağlar. Ayrıca kişiyi organizasyona bağlayarak, kişi ile organizasyon arasındaki ilişkinin iyileşmesine yol açar.

7- Kişilerin iş tatmininin artması ile birlikte şikayetler ve işe devamsızlık azalır.

B. İşletme Yönetimi Açısından Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri

İşletmeler performansa dayalı ücret sistemlerini şu gerekçelerle benimsemekte ve uygulamaktadırlar:

1- Performansa dayalı ücret, işletmenin rekabet gücünü ve organizasyonel kaliteyi artırmaktadır.

2- İşletmede verimlilik ve karlılık artışı sağlamaktadır.

3- Performansa dayalı ücret sistemleri verimlilik artışı sağlamak suretiyle işletmelerde emek maliyetini azaltmaktadır. Bu yüzden işverenler tarafından tercih edilmektedirler.

4- Takım çalışmasının geliştirilmesi açısından performansa dayalı ücret yararlı olmaktadır. Takım performansına göre hesaplanan ödül, takım üyelerine dağıtılmaktadır. Böylece işletmede takım çalışması yaygınlaştığı gibi takımların etkinliği de artmaktadır.

5- Kâr paylaşımı, kazanç paylaşımı gibi organizasyon çapında uygulanan planlar, işletmede verimlilik ve kârlılık artışını teşvik ettiği için işverenler tarafından tercih edilmektedir.

7- Performansa dayalı ücret sistemleri Toplam Kalite Yönetimi gibi yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasında, ödüllendirme yöntemi olarak uygulanmakta ve performansa dayalı ücret bu tür tekniklere uygun düşmektedir.

8- Performansa dayalı ücret yöneticinin başarısını artırır.

9- Performans değerlemesi sırasında kişiye verilen hedefler sayesinde işletmenin amaçlarına ulaşılması sağlanmaktadır.

10- Ücret artışı konusunda işverenlere daha fazla esneklik sağlamaktadır. Kişiler bireysel performans artışı sağlamada birbirleriyle rekabet halinde olmakta, grup dayanışması zayıflamakta, sonuçta sendikalaşma istekleri kırılmaktadır.

2.2.2.3. Performansa Dayalı Ücretin Çeşitleri

En genel tanımı ile performansa dayalı ücret sistemleri (performance-based pay systems), ücret ile performans arasında ilişki kurarak oluşturulan ücret sistemlerini içerir. Bu genel tanıma göre söz konusu ücret sistemleri şu başlık altında ele alınır: ³⁶

2.2.2.3.1. Özendirici ücret sistemleri

Özendirici ücret sistemleri (incentive pay plans), performans düzeyi ile ücret arasındaki ilişkiyi standartlar ya da bazı doğrudan göstergelere (satış hacmi, hata oranı vb.) göre belirler. Kişinin eline geçen toplam ödemelerin önemli bir bölümü, özendirici sisteme göre belirlenir ve bu tutar dönemsel olarak performanstaki değişikliklere göre farklılıklar gösterebilir.

Özendirici ücret planları performansı direkt olarak ölçer ve kişinin ücreti, toplam ücretinin önemli bir kısmını oluşturur. Örneğin, bir satış elemanına çok düşük bir baz ücret garanti edilir, bunun dışındaki tüm kazancını komisyonlardan sağlar. Aslında özendirici ücret sisteminin en direkt şekli, çalışana ürettiği her bir ünite veya tasarruf ettiği zamana göre ücretin ödendiği parça başı ücret sistemleridir. Diğer yandan,

³⁶Uyargil;a.g.e.,s.125

özendirici ücret sistemlerinde performans daha çok miktar ve zamanların ölçülmesi ve sayılması ile bulunur.

Bireysel performansa göre daha somut (satış hacmi gibi...) bir ölçüm kullanan özendirici ücret sistemlerinde, alınan ek ücret kök ücrete dahil edilmez ve alınacak olan komisyon daha önceden çalışan tarafından bilinir ve dönemsel olarak performanstaki değişikliklere göre dalgalanmalar gösterebilir. Satış komisyonlarındaki değişikliğin çalışanın performansına göre değil de daha çok ürünün kalitesi, markası ve ürünün fiyatına göre değişiklik göstermesi bu ücret sisteminin eleştirilen tarafıdır.

2.2.2.3.2. Liyakata dayalı ücret sistemleri

Liyakata dayalı ücret sistemleri (merit-pay plans): Liyakata dayalı ücret sistemlerinde performans düzeyi ile ücret arasındaki ilişki daha dolaylı olarak performans kriterlerine başvurulur (Geleneksel değerlendirme skalalarında ya da sıralama yönteminde olduğu gibi). Liyakata dayalı ücret sistemlerinde performans daha dolaylı yollardan ölçülmekte ve liyakat ücreti toplam ücretin küçük bir yüzdesini oluşturmaktadır. Liyakata dayalı ücret sistemlerinde karşılaştırma ve değerlendirmeye dayalı performans değerlendirmesinden yararlanılmaktadır.³⁷

Liyakata dayalı ücret sistemlerinde amaç kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde, ücret yapısını bozmadan, belirli bir değişiklik yapmak olduğu için, işgörenin eline geçen toplam tutarın ancak küçük bir kısmı bu ücret sisteminden etkilenir.

Ücret artışlarında uzun zamandır uygulanan genel bir yöntem olan ve bireysel performansa dayalı bir artış gösteren liyakata dayalı ücret sistemlerinin uygulanabilirliği ve etkinliği uygun bir performans değerlendirme sisteminin olmasına bağlıdır. Liyakata dayalı ücret sistemlerinde amaç, kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde, ücret yapısını bozmadan, belirli bir değişiklik yapmaktır. Ancak, düşük performans gösterildiğinde bu

³⁷ Ünal;a.g.e.,s.4

ücret sisteminde değişiklik yapılmadığı için ücretin özendiriciliği ortadan kalkmaktadır.³⁸

2.2.2.3.3. Kar Paylaşımı

Bazı işyerleri çalışanlarına elde ettikleri karın belli payını dağıtırlar. Bu paylaşımı ortakların aldığı kar payı ile karıştırmamak gerekir. İşçilerin bu hakkı toplu sözleşmeden doğar. Bu nedenle de kar payı ücret niteliği taşır.³⁹

Kar paylaşımı, çalışanın bireysel performansına göre değil, örgütün karlarına bağlı olarak değişiklik gösterir ve çalışana prim adı altında nakit olarak veya sonradan ödenmek üzere belli bir süreliğine fonda tutularak ödenir.

2.2.2.3.4. Uzun Dönemli Özendirici Ücret Sistemleri

Bu sistemler genellikle yöneticilere örgütün performansını artırmaları ve/veya sabit giderleri düşürmeleri halinde verilen ek ücretlerdir.

2.2.2.3.5. Performans Primi

Performansı ücret ile ilişkilendiren çok önemli bir diğer yaklaşım da prim ödemeleridir. Ya da daha geniş kapsamlı ve doğru bir tanımlama kullanmak gerekirse "performansa dayalı değişken ücret" uygulamaları diyebiliriz. Ülkemizde performansa bağlı değişken ücret uygulaması en yaygın kullanım bulan prim ödenmesidir.

Performansa bağlı ücret artışlarında şirketler birbirine benzer yaklaşımlar kullanmaktadırlar. Ancak prim uygulamaları oldukça fazla çeşitlilik göstermektedir. Prim yaklaşımları içinde bulunan sektörden ve yapılan işin yapısından (hangi fonksiyonda/görevde çalışıldığından) önemli ölçüde etkilenmektedir. Prim uygulaması

³⁸ Silva;a.g.m.

³⁹ İnce,Ergun;Çalışma Hukuku,Tem Yayını,İstanbul,1998,s.138

ile en sık karşılaşıldığı sektör yatırım bankacılığı ve perakendecilik, fonksiyon/görev olarak da satış ve orta/üst kademe yöneticiliktir. Prim uygulamasında temel mantığı, önceden saptanmış kriterler bazında gösterilen performansın yine önceden belirlenmiş kotaların aşılması durumunda temel ücrete ek olarak ödeme yapılmasına dayanmaktadır. Örnek vermek gerekirse, en yaygın uygulama, belirli bir satış adedini gerçekleştirmek durumunda prime hak kazanılmasıdır. Genellikle önceden belirlenmiş bu satış adedini aşma oranı arttıkça kazanılan prim de artmaktadır.⁴⁰

Performansa dayalı ücret sistemlerinin genel olarak performans değerlendirme sonuçları ile ilişkilendirilmesi için günümüzde geliştirilmiş olan performans değerlendirme yöntemlerinde geçerli olacak bazı kriterlerden yararlanmak gerekir. Ancak kullanılan kriterlerin objektif, sonuçlara yönelik,ölçülebilir, sayısal ve somut olması bu ilişkinin kurulmasını ve astlar tarafından algılanmasını kolaylaştırırken, geleneksel değerlendirme yaklaşımındaki soyut, sübjektif, sayısal olmayan, ölçümlenemeyen ve kişilik özelliklerine yönelik bazı kriterlerin kullanımı, bu ilişkinin kurulmasını güçleştirmektedir.

2.2.2.4. Performansa Dayalı Ücret Sistemlerini Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler

Ücretlerin performansa dayalı sistemler aracılığı ile belirlenmesi fikri organizasyonlar tarafından kabul gördüğü uygulamada çeşitli sorunlarla karşılaşılmaktadır. Hatta ücretleri performansa dayalı olarak belirlediklerini iddia eden işletmelerin çoğunda bile, uygulamanın gerektiği biçimde olmadığı anlaşılmaktadır.

Söz konusu ücret sistemlerinde yaşanan sorunlar ile Performans Yönetimi Sistemi arasındaki yakın ilişki doğal olarak zaman zaman her iki sistemin de işleyişini olumsuz olarak etkilemektedir. Örneğin, Performans Yönetimi Sisteminin etkinlikle uygulandığı durumlarda ücret sistemindeki bir bozukluk, ücret yapısındaki herhangi bir hata, Performans Yönetimi Sisteminden beklenen yararları ulaşılamamasına neden

⁴⁰ Edipoğlu;a.g.m.

olabilmektedir. Ya da Performans Yönetimi Sistemindeki bir aksaklık, örneğin değerlendirme yönetimi seçiminde yapılan bir hata, performansa dayalı ücret sisteminin işleyişini etkileyebilmektedir. Bu nedenle, eğer performansa dayalı ücret sistemlerinden gerektiği biçimde yararlanmak isteniyorsa, ücret-maaş yönetimi ile performans yönetimi arasında sağlıklı bir bilgi akışı ve etkileşimin bulunması gerektiği unutulmamalıdır.

Ayrıca, performansa dayalı ücret sistemlerinin uygulandığı gruplarda farklı ücret alan kişiler arasında doğan aşırı rekabet, zaman zaman işbölümü ve yardımlaşmaya da engel olmaktadır. Sz konusu ücret sistemlerinin uygulanmasında karşılaşılan diğer güçlüklerin şu şekilde ele alınması mümkündür:⁴¹

a. Performansın Belirlenmesi ile İlgili Güçlükler

Performansın doğru ve sağlıklı bir biçimde ölçülmesi ücretin performansa dayalı olarak belirlenmesindeki temel şarttır. Performansın belirlenmesinde yaşanan bu sorunların önemli bir kısmını değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hataları ve kullanılan değerlendirme yöntemlerinin yetersiz yönleri oluşturmaktadır. Bunlardan başka işlerin niteliklerinin sık sık değişmesi ve karmaşık özellikleri, teknolojik gelişmeler, yöneticilerin bu konudaki eğitim noksanları vb. faktörler de performansın belirlenmesinde çeşitli güçlükler yaratmaktadır.

Performansa bağlı ödeme sistemi, çok dikkatli ve zamanlı performans ölçümleri gerektirir. Her performans ölçümünün bir geçerlilik süresi olmalıdır. Bu belli periyotları kapsayan ölçüm sonuçlarına göre ödüllendirilen elemanların elde ettikleri performansları net olarak görülmesini sağlar.

⁴¹ Ünal;a.g.e.,s.37

b.İşgörenler İçin Önemli Olan Ödüllerin Belirlenmesi ile İlgili Güçlükler

Performansın, geliştirilmesi ya da arzulanan sonuçlara varılabilmesi için en etkili olacak ödülün nitelik, nicelik ve zamanlama açısından tanımlanması ve seçimi, performansa dayalı ücret sistemlerinin önemli aşamalarından biridir.

Bir ödül işgören tarafından önemli ve değerli olarak algılanıyor ve bireyin ihtiyaçlarının tatmininde de bir araç niteliği taşıyorsa bu ödülün motive edici etkisinin güçlü olduğu söylenebilir. Kişiyi en fazla motive ederek, iş tatminini artıracak ödüller onun ihtiyaçlarını en etkili biçimde giderecek ödüllerdir.

c. Performans ile Ödüllerin İlişkilendirilmesindeki Güçlükler

Performansa dayalı ücret sistemlerinde performans ile ödüllerin ilişkilendirilmesi ve bu ilişkinin de astlar tarafından anlaşılabilir nitelikte olması gerekir. Eğer astlar bu ilişkiyi rahatlıkla algılayamıyor ya da doğru ve adil olduğuna inanmıyorlarsa, sistemin etkinliği olumsuz olarak etkilenecektir. Yöneticilerin bu konudaki bilgi ve becerilerinin yetersizliği, kullanılan performans değerlendirme sisteminin uygun olmaması gibi nedenler, astlarda sisteme karşı bir güvensizlik yaratacaktır.

d. Görevin Niteliği:

Performansa bağlı ödeme sisteminin etkili şekilde uygulanabilmesi için öncelikle elemanların üstlerine düşen görevleri iyice algılamaları gerekmektedir. Motivasyonun artması için elemanın etki edeceği sonuçları önceden belirlemesi gerekmektedir, buna performansın kontrolü de denir.

e. Gider Miktarı:

Başarılı performanslar için yapılan teşvik ödemeleri bir önem taşımalı, bu ödemelerin uygun bir boyutu olmalıdır. Bu teşvik oranları üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmelidir. Ödeme miktarları, firmanın maliyetleri ile de orantılıdır.

f. Firma içi iletişim başarısızlığı:

Performansa bağlı ödeme sistemi daha çok parasal ödüller ile ilgilenir. Elemanların firmaya olan etkileri onların bile fark edebileceğinden daha fazladır.. Maksimum düzeyde motivasyonel etki yaratmak için, her bir ödüllendirme kesinlikle kazanılan performanslar ile bağdaşmalıdır.⁴²

⁴² Fisher,Cynthia D.;Scheenfeldt,Lyle; Human Resources Management,Houghton Company, USA,1996,s.576

3.KARIYER YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEME İLİŞKİSİ

3.1. Kariyer ve Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer, insan yaşamı için özel bir anlamı, ifade eder. Bir mesleğin sosyal yönünü kişinin çalıştığı çevrede birçok insanla iletişimde bulunması ve onlarla işbirliği içinde çalışması oluştururken, bu meslek sayesinde sağlayacağı iş doyumunu psikolojik yönünü oluşturur. Bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deney ve yetenek kazanması anlamına gelir.⁴³

Kariyer kavramının odak noktası insandır. İhtiyaçlarını karşılamak, beklentilerini tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını gerçekleştirmek, işinde ilerlemek, kısacası başarılı olmak insan çalışma yaşamına katıldığı ilk günden itibaren başlar. Bireyin yaptığı işten mutluluk duyması, tatmin olması, bilgi ve yeteneğini kullanabileceği örgütsel ortamların sağlaması, çalışma hayatındaki başarısını etkiler. İnsanları çalışmaya iten sebepleri şu şekilde açıklamak mümkündür:

1. Kendileri için fayda sağlamak.(dışsal ödül)
2. Kendini gerçekleştirmek (tüm yeteneklerini kullanabilmeleri -içsel ödül)
3. Sosyal kabul gören bir davranış

Kariyer yönetimi; işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Bu tanımdan, kariyer yönetiminin yöneticileri, insan kaynağı uzmanlarını ve işyerine dışarıdan taraf olan unsurları içine alan oldukça kapsamlı bir olgu olduğu anlaşılmaktadır.

Başarılı kariyer yönetimindeki 4 önemli nokta şunlardır;⁴⁴

- Kesinlikle planlı yapılmalı,
- Üst yönetim desteklemeli ve bu desteği göstermeli,

⁴³ Tortop,a.g.e.,s.91

⁴⁴ Topaloğlu, Neşet; ‘Kariyer Planlamanın Grup Açısından Önemi ve Uygulamadan Örnek’, Human Resources,Nisan-Haziran 99,3/2.sayı,s.79

- Uygulamanın hiçbir bölümü göz ardı edilmemeli,
- Beklentiler ile kariyer amaçları eşleşmeli.

Kariyer yönetimi döngüsel ve sürekli bir süreçtir. Çalışanlar kendilerinin ve etrafındaki dünyanın farkına daha iyi varabilsinler diye bilgi toplanır, hedefler belirlenir, plan veya stratejiler geliştirilir, uygulanır ve sürekli kariyer yönetimi için daha fazla bilgi sağlamak amacıyla geri besleme elde edilir.

İş ve çalışma kişinin kendini tanımlayan, değerini, insanlığını ve özsaygısını belirleyen bir ölçüdür. Bu yaklaşım içinde organizasyonların hem yönetim tekniklerinde hem de çalışma koşullarında dikkate değer değişimler yaptıkları gözlenmektedir. Esnek çalışma saatleri, açık iletişim, esnek iş gibi uygulamalarla beraber işe başvuru, atama ve terfilerde yeni değişiklikler geliştirilmiştir.

Yöneticiler işgücü istihdamının sayısından çok kalitesi ile ilgilenmeye başlamışlardır. İşgücünün seçiminde, bireyin başarısının değerlendirilmesinde, eğitim ve geliştirme programlarında, bireysel danışmanlıkta daha dikkatli davranan yönetim, yaratılan tarafsız kariyer yolları imkânları ile çalışanların terfi-transfer görünümelerini ve geliştirme programlarından beklentilerini de değiştirmiştir.. Başarılı bireylerin anahtar pozisyonlar için yönetim tarafından desteklenmesi, kariyer yönetimi yaklaşımına önem kazandırmıştır. Kariyer geliştirmeye ilginin artmasının nedeni özellikle terfi ve transfer kararlarında bireylerin özel beceri, hüner, bilgi ve tecrübeleriyle kişisel amaçlarının dikkate alınması olmuştur. Çalışanları örgüt içinde motive edebilmek için bireylerin kariyer yolları, amaç ve planları hakkındaki istek ve arzularını bilmek kariyer yönetimi için oldukça önem taşımaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareket ederek kariyer yönetimi sisteminin özelliklerini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:⁴⁵

- a) Personelin belli bir iş kolunda uzmanlaşması göz önünde tutulur.

⁴⁵ Tortop;a.g.e.,s.91

- b) Bir iş kolunda personelin ilerlemesi ve başarılar kazanması temel ilkedir.
- c) Birbirine bağlı iş veya hizmetler topluluğu esas alınmaktadır.
- d) Kariyer sisteminde personelin durumu statülerle, yasalarla belirtilir. Sözleşme ve çok yanlı statü uygulanmaz.
- e) Uzmanlaşmayı sağlamak için hizmet öncesi, hizmet içi eğitime ağırlık verilir.
- f) Kıdeme, çalışma süresine önem verilir.
- g) Yeterlik ilkesinin göz önünde tutulması, kariyer sisteminin gelişmesi için şarttır.
- h) Devamlı ilerleme ve yükselmeye paralel bir ücret sistemi uygulanır.

Kariyer yönetimi olgusunu bir model çerçevesi içinde ele alabiliriz. Üç boyuttan oluşan bu modelin ilk boyutunu öznel (subjective) ve nesnel (objective) yönler belirleyecektir.

Modelin öznel yönleri, değerler, tutumlar, kişilik, motivler, davranışlardan oluşur ve insan değiştikçe bunlar da değişir. Açıktır ki, bu olgu ve oluşumlar kişi ya da birey odaklıdır ve kişisel amaç niteliklidir. Nesnel yön ise, iş, işsel eylemler (ki tutum ve davranışların uzantılarıdır), konu seçimleri, tercihler, planlar ve pozisyonlar gibi somut olgulardır. Bu olgular daha çok organizasyon odaklıdır ve organizasyonel amaçlar üzerinden somutlaşırlar. Ancak bir kariyer yönetimi modeli çerçevesinde irdelendiklerinde öznel ve nesnel olguların bütünleştirilmeleri gereği ortadadır. Bu durum ise ilgili modelin oluşturulmasında üçüncü bir boyutun gerekliliğini gündeme getirecektir. O halde bir kariyer yönetimi modelinde üçüncü boyutu, öznel yönün bir uzantısı olarak kişisel amaçlar ile, nesnel yönün bir uzantısı olarak organizasyonel amaçların bütünleştirilmeleri oluşturacaktır.⁴⁶

Organizasyonların insan kaynaklarını geliştirmek için faaliyetlerde bulunmasına kurumsal kariyer yönetimi denilmektedir. Günümüzde firmaların kariyer yönetimine verdikleri önem giderek artan bir ilerleme göstermektedir. Öğütlerin kariyer yönetimi

⁴⁶ Kaynak,Tuğray;İnsan Kaynakları Planlaması,Alfa Basım,İstanbul,1996,s.174.

faaliyetleri ile örgütsel başarı arasında yakın ilişkiler olduğu yapılan araştırmaların sonuçlarında ortaya konmuştur. Kariyer yönetimi programlarının verimli ve başarılı olabilmesi için de üst yönetim tarafından desteklenmesi gerektiği yine bu araştırmaların ulaştığı sonuçlardandır.

Kariyer yönetimi; işe alma, eleman seçimi yapma, eğitim ve gelişim, ücretlendirme ve terfi gibi insan kaynağı geliştirme faaliyetleriyle yakından ilişkilidir. Mesela kişilerin işyeri için tercihleri, o işyerinin işe alma politikası ve uygulamalarına bağlıdır. İşin seçimi ve işe atanma, seçme ve yerleştirme, şirket içi personel politikaları ile saptanır. Kariyer ilerlemesi, iş dizaynı performans standartlarından, hatta transferler, emeklilik, ikramiyeler ve tazminat programlarından da etkilenmektedir. İşletmenin kariyer yönetimindeki görevi, yetenek ve kariyer ihtiyaçlarının belirlenmesi, olası kariyer planının oluşturulmasına yardımcı olmayı ve bireyin kariyer çizgisinde ilerlemek için ihtiyaç duyulan eğitim ve gelişme fırsatlarının sağlanmasını kapsar.

Kariyer başlangıcının genelde ilk iş üzerinde odaklaştığı görülmektedir. Ancak bu sağlıklı bir karar değildir. Zira kişinin öncelikle kendi enerjisini, duygularını, kişisel değerlerini, güvenliğini, eğitimini, işletmenin değerleriyle ilişkilendirebilmesi zaman ister. Bu yüzden çoğu zaman kariyerde yanlış kararlar verilebilir. Koçluk, danışmanlık gibi eğitimci modellerin katkısı geribildirim için önem taşır. Sonuç olarak örgütün, birey üzerinde odaklanarak bazı kararlar alarak onların kariyer yönetimini üstlenmesi ve yeni kariyer planlarını yapmalarına katkıda bulunması hem birey hem de örgüt açısından yararlı olacaktır. Bu kararlar, terfi, transfer, işten çıkarma, emeklilik vb. gibi kararlardır.

1. Terfi: Bireyin, mesleğinde veya bulunduğu konumdan daha üst bir kademeye yükselme olanağıdır. Genelde bireylere büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar. Terfi, psikolojik açıdan bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme ihtiyacını doyurur.

2. Transferler veya Yer Değiştirme: Örgütlerde, çalışanlar dikey ve yatay olarak hareket edebilirler. Örneğin bir kişinin çok uluslu bir şirketin farklı bir ülkedeki şubesine terfi ettirilerek atanması gibi.

3. İşten Çıkarılma: İşten çıkarılma elbetteki hem şirket hem de çalışan için olumsuz bir durumdur. İşten çıkarılacak kişi belirlendiğinde, işten çıkarılanların kariyer geçişlerinde hızını düşürmemek ve bu geçişlerindeki psikolojik sıkıntılarıyla ilgili olarak yardımcı olabilmek için birçok gelişmiş ülkede istihdam sağlama programları veya dışarıya yerleştirme programları aracılığı ile bu kişilere yardımda bulunmaktadır.

4. Emeklilik: Örgütlerin çoğunda çalışanlar emeklilik kararlarını kendileri vermektedirler. Bazı şirketler, emeklilik öncesi kariyer danışmanlık programları açmaktadırlar.

5. Örgütsel Yedekleme: Örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem anahtar yönetim pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmaktır. Örgütsel yedekleme planlaması, işletme içi fırsat ve performans geri beslemesini sağlar.⁴⁷

3.2. Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların ilişkilendirilmesini içerir. Kariyer planlaması ile kariyer yollarının belirlenmesi iç içedir. Kariyer yolları örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizisini ifade etmektedir. Arzulanan sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesi kariyer planlaması ile sağlanır; kariyer yolları bu amaçları başarmak için gereken araçları ifade etmektedir.

⁴⁷ Aldemir,Ataol,Budak;a.g.e.,s.216

Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması hem bireyi, hem de örgütü etkiler, her ne kadar birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısı olsa da, örgütü desteklemesi gereklidir .

Kariyer planlanması ve kariyer yollarının belirlenmesinde sorumluluğu, hem bireye hem de örgüte aittir. Birey, hedeflerini ve becerilerini tanımlamalı; danışmanlık yoluyla da belirli bir kariyer yolunda zorunlu olan eğitim ve gelişme gereksinmesini belirlemelidir. Örgüt ise, personel planlaması yoluyla gereksinme ve olanaklarını tanımlamalıdır. Kariyer planlama sistemi şirketlerin gelecek hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak kişinin;

1-Şu an yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerini geliştirir.

2- İleride üstleneceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterlilikler kazandırır. ⁴⁸

Kariyer planlaması, bir bakıma bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin, ya da daha somut olarak "yükselmesinin" planlanmasıdır. Son yıllarda kariyer planlaması olgusunda çok çabuk ve boyutlu bir gelişmeyi beraberinde getirmiştir. Bu gelişme sonuçta giderek bir kavram olarak kariyer planlamasını da etkileyerek bir evrim geçirmeye zorlamış ve olgu giderek gelişen bir boyut kazanarak "Kariyer Yönetimi" adı altında gündemdeki yerini almıştır.

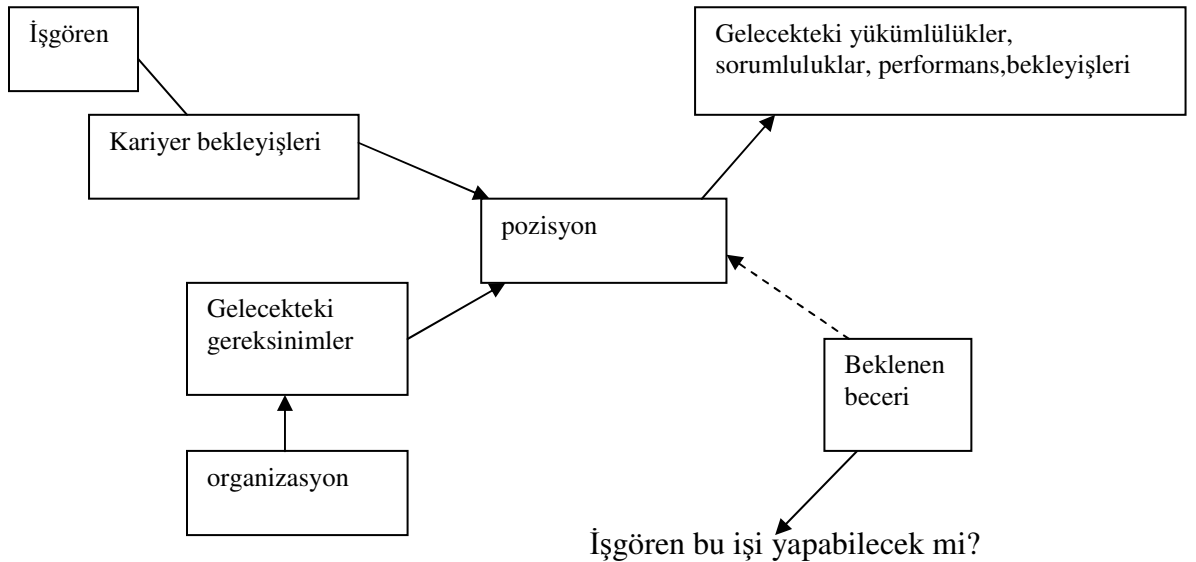
3.2.1. Örgütsel Kariyer Planlama

Yönetimden alınan destek kariyer planlamasının başarısını önemli ölçüde etkiler. Pek çok şirket, kariyer planlamasında çalışanlara yardımcı olmak için sistemler kurmakta, programlar oluşturmaktadırlar. Örgütlerin geliştirdiği kariyer planlaması uygulamaları, bireylerin cevap verilmesi gereken ihtiyacındaki sorularını artırarak kendi kariyer planlarını yönetmek için uygun kariyer fırsatları ve kaynakları üzerinde bilgi

⁴⁸Topaloğlu;a.g.m.,s.79

sağlayarak çalışanlara yardımcı olur. Kariyer planlaması sürecinde yönetim bireylere kariyerleri ile ilgili alternatifler sunarak danışmanlık yapmalıdır. Ayrıca kariyer yollarını geniş tutarak ,çeşitli işlerin davranışsal özellikleri üzerinde ısrarla durarak bu işleri çalışanlara tanıtmak yararlıdır. Açık bir kariyer sistemi, çalışan kişilerin kariyer gelişimi ile birlikte iş ya da meslek değiştirmelerine izin vermelidir. Bu nedenle seçenekleri fazlalaştırmalıdır.

Örgüt ve bireyin bütünleşmesinin temelinde yönetimin bireye karşı gösterdiği yakınlık yatmaktadır. Yönetim literatüründe "amaçların bütünleştirilmesi" kavramıyla somut olarak belirlenen bu ilke, örgütsel amaçlarla bireysel amaçları özdeşleştirebildiği ölçüde örgütün başarılı olmasını sağlayacaktır. Bu bütünleştirmenin somut amacı, bir işgörenin kişisel yeti ve güduları doğrultusunda işletme içinde izleyeceği yolun (ya da ilerleme çizgisinin) belirlenmesi olarak saptanabilir. Örgütün çalışanlara yardımcı olarak kariyer hedeflerini anlayacak ve bu hedefleri bireyin gerçekleştirmesine katkıda bulunacak her bir teşebbüsü, bireyin önemini ve potansiyelini tanımlayacaktır. Örgüt ve bireyin ihtiyaçlarını karşılaştırarak bütünleşmeyi sağlamak, çalışanların iş doyumunun artmasına katkıda bulunacaktır.



Şekil.9. Kariyer Planlamasına Biçimsel Yaklaşım

Kaynak: Tuğray Kaynak, İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım, İstanbul, 1996, s.164.

Örgüt tarafından yeterince iyi düzenlenmiş bir kariyer planı üç önemli konuyu içermelidir:

a.Çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olmak.

b.İşletmede bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek.

c.Çalışanların gereksinme ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek.

Kariyer planlaması, bireyin kendi fırsatlarının, kısıtlamalarının, seçeneklerinin ve sonuçlarının farkına varması, kariyer ile ilgili hedeflerini belirlemesi ve belirli kariyer hedeflerine ulaşmak için yönetimin zamanlama ve aşamalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel deneyimlerini programlaması işlemi olan ve devam eden bir süreç olup hem örgüte hem çalışana hem de yöneticiye aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi farklı roller yüklemektedir.⁴⁹

Organizasyonlar, geliştirme teknikleri yaratarak ve bunları geliştirerek insan kaynakları yöneticilerine büyük ölçüde kolaylıklar sağlarlar.. Organizasyon açısından; bireyi organizasyonla bütünleştirmek ve onlara meslekte ilerleme yollarını açık tutmanın çok büyük önemi vardır. Organizasyon her şeyden önce çalışanları kariyer gelişimi konusunda desteklemeli, yeni elemanların uzun süre organizasyonda kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin organizasyona çekilmesini ve elemanların organizasyona daha çok bağlanmasını sağlamalıdır. Kariyer çizgisinin planlanmasında asıl sorumlu olan birey olsa da , organizasyon bu konuda elemanlarına yardımcı olmalıdır Tabi bunlar ancak insancıl bir yönetim yaklaşımıyla elde edilebilecek sonuçlardır.

Kariyer planlamasının hem çalışanlar hem de organizasyon için en önemli avantajlarından biri, somut amaçlar doğrultusunda çalışmanın bireylerin motivasyonunu yükseltmesidir. Bu konunun uzmanlarına göre, bir kariyer planlama programını başarıya

⁴⁹ Aytaç, Serpil;Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması,Geliştirilmesi,Sorunları, Epsilon Yayını, Bursa,1997

götüren en önemli faktör, organizasyonun işgörenlerin meslekte ilerleme ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmasıdır.⁵⁰

3.3. Kariyer Planlamada Performans Değerlemenin Yeri

3.3.1. Kariyer Geliştirme ve Performans Yükseltme Planı

Organizasyon, yerleri kendilerine uygun olmayan elemanları saptamak için performans değerlendirmelerinden yararlanır. Bu elemanları daha uygun yerlere gelmesini sağlarlarsa, firma ellerindeki kaynağı daha iyi kullanmış olacaktır. Organizasyon açısından, gelişme potansiyeline sahip elemanların ve yeterliliklerini kanıtlamış elemanların elde tutulması önemlidir. Elemanların yeteneklerinden daha fazla yararlanarak ,işten ayrılmaları en aza indirip, hem bireylerin hem organizasyonun performansını yükseltmek mümkündür. Yeni eleman istihdam edip onları eğitmek, eldeki elemanların gelişimine yardımcı olmanın maliyetinden daha yüksektir.

Performans değerlendirme sistemlerinin başta gelen amaçlarından biri çalışanlara performansları hakkında geri besleme sağlamaktır. Etkili performans değerlendirme sistemi performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarmalı , performansın mevcut durumunu kesin biçimde ölçebilmelidir. Geri beslemenin yararları şöyle özetlenebilir; çalışanları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder, organizasyonu çalışanları eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır. İnsan kaynaklarıyla ilgili diğer araçlar gibi, performans değerlendirme de organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatle ve ciddiyetle ele alınmalıdır.

Kariyer planlama şirketin gelecekteki hedefleriyle kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak kişinin ileride üstleneceği pozisyonların gerektirdiği

⁵⁰ Palmer,Winters;a.g.e.,s.135

yeterliliklerle donatılmasıdır. Kariyer planlama şirket içindeki tüm çalışanlar için yatay ve dikey hareket olanağı yaratmayı hedefler. Kariyer planlama alt kademedeki çalışanların yeteneklerini geliştirmeyi planlarken uzmanlıktan yöneticiliğe geçen kadroların da mevcut ve potansiyel yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar. Bu amacın gerçekleşmesi için iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans sistemi gereklidir. Performans değerlendirme sonrasında eğitim ve geliştirme programı hazırlanarak kariyer planlama süreci tamamlanmaktadır.⁵¹

İşgörenin ilk amiri işgören, işe kabul edilip yerleştirildikten ve belirli bir iş için eğitildikten sonra; iş başarımının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşılacağı konusunda bilgi vermekle sorumludur. Çoğu işgören için ilerleme önemlidir. Onlar, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. İşte bu, performans değerlemesi gereğini ortaya koymaktadır.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabileceği en önemli süreçlerden biri de, kariyer yönetimi uygulamalarıdır. Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer yönetimi sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Kariyer yönetiminde performans değerlendirme sonuçlarından, mevcut işte gösterilen başarıdan çok yetkinliklerdeki gelişmeyle ilgili bilgilerden yararlanır. Bu yüzden firmaların kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için, firmanın performans yönetimi politikası ve performans değerlendirme sistemi hakkında da bir fikir sahibi olmak durumundasınız.⁵²

Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetiminin altında yer alan bir süreçtir. Tüm insan kaynakları süreçleri birbirleri ile ilişkilidir. Doğal olarak, kariyer yönetimi de diğer insan kaynakları süreçleri ile yakından ilişki içerisinde olacaktır. İnsan kaynakları süreçlerinin etkinliği bir firmada etkin bir kariyer yönetim sisteminin kurulması ve

⁵¹Ergül;a.g.e.,s.75

⁵²Özden,Mehmet C.; “Kariyer Yönetimi”, www.mcozden.com

işletilmesini sağlar. Bu nedenle firmanın kariyer yönetim sisteminin tam işleyişini anlayabilmesi için, onun diğer insan kaynakları uygulamaları ile ilişkilerini anlamak ve bu sistemlerin de işleyişini öğrenmek gerekecektir.

Kariyer yönetim sistemi hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetlerden oluşur. Bu faaliyetler de Performans Yönetim Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer personel sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir. Performans yönetim sisteminin verileri organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Aynı zamanda sistematik bir kariyer yönetimi programına sahip olmayan işletmelerde de performans yönetimi sisteminin sonuçları terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında yararlı bir veri kaynağı olacaktır.

Performans değer oluşumu yöneticiye ve elemana elemanın uzun vadeli kariyer hedeflerini tartışma imkanı verir. Yönetici elemanın gelişimi için uygulaması gereken konularda önerilerde bulunabilir veya izlemesi gereken yolları söyleyebilir. Daha önceki performans baz alınarak, yönetici elemana kısa vadeli, belli konuda performansın nasıl geliştirebileceği konusunda yardımcı olur. Sonuç olarak, eleman yüksek motivasyon kazanmış olur.⁵³

Performans değerlendirmeleri, performans ne yönde rehberlik edilmesi gerektiğini ortaya çıkarır. Performans rehberliği daha çok bir performans sorunu ortaya çıktığında ya da bir eleman yöneticinin kendisine yol göstermesini istediği durumlarda uygun bir araçtır. Rehberlik bir geliştirme tekniği olarak, yöneticinin çalışanlara performansları hakkında geri besleme verdiği, kendilerini geliştirmeleri için nelerin gerekli olduğunu anlamalarına ve bu gerekleri yerine getirmek için plan ve program

⁵³ Fisher, Scheenfeldt; a.g.e., s.455

yapmalarına yardım ettiği, bilinçli bir süreçtir. Yöneticilerle işgörenleri düzenli olarak ve yakından ilişki içine soktuğu için, rehberlik etkili bir yönetim aracıdır. Bu yakın ilişki, çalışanların gelişimleri üzerine sürekli bilgi edinilmesini sağlar. Rehberlik, yönetici-işgören ilişkilerinin sürekli bir yönü olmalıdır. Biçimsel bir program olması gerekmez, ancak performans değerlendirmelerinin yönetim sistemine tabi olmalıdır.

Etkili bir performans değerlendirmesi , işgörenlerin yetişip gelişmesine büyük katkı sağlar. Performans değerlendirmesi sürecinde mesleki gelişimin yönü ve hedefleri konusunda da görüşmeler yapılmaktadır. Böylece elemanlar görüşlerini, ihtiyaçlarını ve amaçlarını dile getirme fırsatı bulur, yöneticiler de onlara amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gereken şeyler konusunda bilgi ve öneriler verir. Elemanların neye ihtiyaçlarının olduğunun belirlenmesi, kariyerlerinin planlanması, eğitimlerinin sürdürülmesi, mesleki seminerler ve çalışma grupları ve o elemanın sahasına özgü başka mesleki etkinlikler gibi konularda önerilerde bulunulabilir. Çalışanları kendilerini geliştirmeye teşvik etmek, organizasyonların önemli bir sorumluluğudur. Organizasyonlar bu konuda yaptıkları yatırımların karşılığını fazlasıyla geri alır. Çalışanlar gösterdikleri gelişmeyi işlerine yansıtır ve daha verimli çalışmaya ve organizasyonun etkinliklerine katılmaya başladıklarında, terfi ettirilerek, ücretleri yükseltilerek ya da yeni fırsatlar sunularak ödüllendirilmelidir.

3.3.1.1. Başarılı Bir Performans Yükseltme Planının Gerekleri

Yararlı olabilmesi için bir kariyer geliştirme/performans yükseltme planının taşınması gereken bazı özellikler vardır:⁵⁴

a.Üst Yönetimin Çabası

Örgütsel program, üst yönetim işi ciddiye alıp tam bir destek vermedikçe başarılı olamaz. Bu destek hem programa gerekli kaynakları sağlamak ve insan kaynaklarının değerine inanmayı ve elemanların tüm potansiyellerini kullanmasına yardımcı olmak

⁵⁴ Palmer;Performans Değerlendirmeleri,a.g.e,s.75

üzere olumlu adımlar atılması konusunda organizasyonun kendisine ve çalışanlara karşı sorumlu olduğunu kabul etmesini gerektirir.

b.Açık ve Kesin İfade

Kariyer gelişiminin planlanması, rast gele ele alınamayacak kadar önemli ve karmaşık bir iştir. Program yöneticiler ve personel müdürleri tarafından ayrıntılarıyla düşünülmelidir. Başarılı bir planlamanın sonuçları, organizasyonun bütün performans değerlendirme sistemini ciddiye ele aldığını gösteren politika ve prosedürlerde yansıyacaktır. Terfiler konusundaki politika, kariyer planlama ve geliştirmenin köşe taşlarından biri olarak görülmelidir. Bu politikaya mümkün olduğunca bağlı kalınmalıdır. Aksi halde organizasyonun çalışanların kariyerleriyle ilgilenmediği konusunda ciddi kuşkuların doğması kaçınılmazdır.

c.İlan Etme ve Teklif Alma

Organizasyonun iyi işleyen bir iş ilan etme ve teklif alma sistemi olmalıdır. Boş bir konuma dışarıdan eleman aramadan önce, çalışanlara o makam için başvuruda bulunma hak ve fırsatı tanınmalıdır. Bu başvuru, yatay geçişler için olduğu gibi daha yüksek makamlar için de yapılabilir. Boş işler için teklif verme bulunma hakkı organizasyonun çalışanların terfi etmesine ilgi gösterdiğinin bir belirtisidir.

d.Eğitim ve Gelişim Programları

Her türden eğitim ve kendini geliştirme fırsatı, kariyer geliştirme ve planlamanın etkili olması için gerekli unsurlardır. Eğitim ve geliştirme bölümlerine sahip organizasyonlar genellikle işgörenlere seminerler, eğitim toplantıları ve eğitsel yardım gibi fırsatlar sağlarlar. Yöneticilerin de bu yönde çaba göstermesi, çalışanların bütün potansiyellerini kullanabilmesi için gereklidir. Böylesi programlar aynı zamanda organizasyonun insan kaynaklarını ciddiye aldığının elle tutulur bir kanıtıdır. Bu değişik eğitim ve gelişim fırsatlarından hangilerinin kullanılacağına, çalışanlarla yakından ilgilenen çeşitli düzeylerdeki yöneticiler karar vermelidir. Akıllı bir yönetici her bir elemanın ihtiyaçlarını dikkate alır ve bu ihtiyaçlara uygun bir geliştirme programı saptar.

e.Yöneticilerin ve Nezaretçilerin Eğitimi

Kariyer planlama ve geliştirme programına sadece en üst yöneticiler değil, çalışanlara rehberlik eden, öneriler yapan ve yardımda bulunan daha alt düzeydeki yöneticiler de destek olmalıdır. Programla ilgili sorumluluklarını tam ve etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için, bütün yöneticiler uygun bir eğitimden geçirilmelidir.

f.İletişim

Yapılan program personel politikası kılavuzları, nezaretçiler ve işgörenler için elkitapları, duyuru panoları, periyodik duyurular gibi çeşitli yollarla bütün organizasyona bildirilmelidir. Serbest ve açık iletişim, organizasyonların programla ilgili olduklarının ve bu işi ciddiye aldıklarının bir başka göstergesidir.

g.Dikkatli Planlama

Bir kariyer geliştirme ve performans yükseltme planı yılın herhangi bir anında yapılabilir. Ama bir performans değerlendirmesiyle birlikte yapılması daha iyi olur. Gerek yönetici gerekse çalışanlar plana kısa ve uzun vadeli hedefler koyabilmelidir. Çalışanların mesleki hedeflerini izleyebilmesi için, yapılması gerekenleri ana hatlarıyla gösteren bir faaliyet planı formu düzenlenmelidir. Bu faaliyet planı, mevcut performansın gerektirdiği eğitim, kitaplar, seminerler, kurslar, konferanslar gibi, elemanların kariyer gelişimine yardımcı olacak etkinlikleri kapsar.

Performans değerlendirmesinin diğer yönlerinde de olduğu gibi, faaliyet planında yer alan etkinliklerle ilgili bir zaman çizelgesi yapılmalıdır. Kariyer geliştirme ve performans yükseltme planı, çalışanlar ile yöneticinin işbirliğiyle hazırlanmalıdır.

3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kariyer Gelişimi Konusunda Desteği

İnsan kaynakları yönetiminin en temel sorumluluklarından biri, çalışanın bireysel gelişimine yardımcı olmak ve çalışanların potansiyel güçlerinin farkına

varmaktır. Kariyer gelişimini bilmek ve anlamak, insan kaynakları yönetimi açısından son derece önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi örgütsel yaşam içinde bireylerin ilk işe girişten itibaren hangi kariyer kararlarını alacakları ve hangi kariyeri seçecekleri ile ilgilidir. Kariyer gelişimi tek başına bireye bağlı değildir. İnsan kaynakları departmanı çalışanların yetenekleri, becerileri hakkında bilgi edinmenin yanı sıra, bu kişilerin kariyer hedefleri, seçimleri hakkındaki bilgileri çalışanların eğitim ihtiyaçlarının karşılanması için örgüt yararına kullanır. İnsan kaynakları yönetimi, bireyin kariyer basamaklarını tırmanma sırasında karşılaştığı güçlüklerin çözümünde yol gösterici bir rol oynar.⁵⁵

İnsan kaynakları departmanının görevi , çalışan ve organizasyonun amaçlarının her ikisinin de en iyi şekilde uyumlaştırılması yönünde çaba sarf etmektir. Çalışanlar kariyer konusunda departman tarafından bilgilendirilmelidir. Aksi halde çalışanların yanlış yönlere doğru gitmeleri, bir başka şirkete doğru yönelmeleri veya çalışanların kariyer fırsatlarının farkına varamamalarına sebep olunur. İnsan kaynakları yönetim departmanının vereceği eğitim ve geliştirme programları, birçok kişinin kariyeri için yol gösterici olacaktır.

Şirketlerin çalışanların kariyer gelişimi için verdiği destek farklılık göstermektedir. Ancak kariyer geliştirme konusunda temel sorumluluk, bireyin kendisine dayanmaktadır. Bireysel çaba iyi bir iş performansını, uygun bir açıklığı, yaşlılığı kabullenmeyi, geciktirmeyi ve örgütle birey arasındaki uyuşmanın temelini oluşturur.

İnsan kaynakları departmanı kariyer geliştirme konusunda esnek ve ileri derecede aktif olmak zorundadır. Etkin bir kariyer geliştirme programı eğitimi için çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim ve mesleklerine göre değişiklik gösteren farklı beklentilerini göz önünde bulundurmalıdır. Kariyer geliştirme programları esnek olursa, verimlilikte gelişme, kişisel tatminde artış, büyüme ve örgütsel etkinlikte başarı artışı o kadar fazla olacaktır. Kariyer geliştirmede geribildirim (feedback) olmadığı takdirde

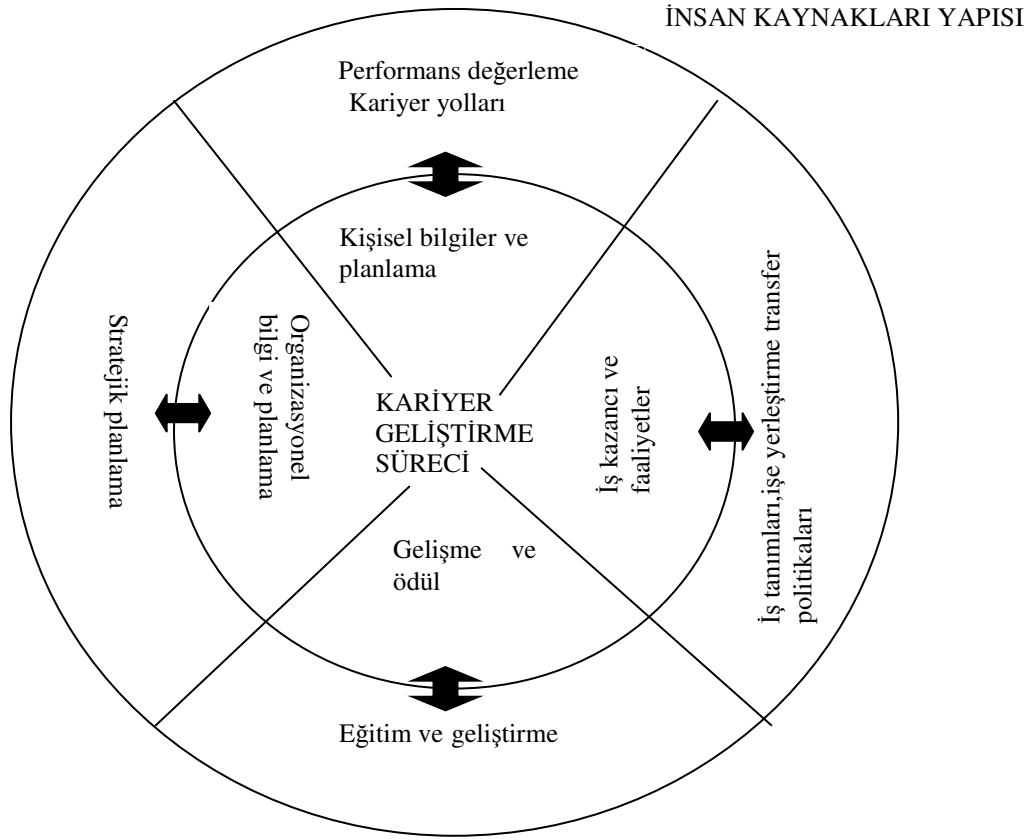
⁵⁵ Aytaç, a.g.e., s.252

kariyer hedeflerine ulaşmak zaman alır. Hem çalışanın hem de organizasyonun amaçlarına ulaşmaları için ortak çaba göstermeleri gerekmektedir.

İşletmelerde, insan kaynakları yönetiminin kariyer planlamasının gerçekleşmesinde büyük sorumluluk aldığı görülmektedir. Yeterlilik analizi yapmak, kariyer yolları oluşturmak, bireysel gelişim planlarını tasarlamak ve hepsini içeren bir kariyer planlama sistemini oluşturmak, insan kaynakları yönetim etkinliklerindendir.

Kariyer geliştirme politikasının temelini oluşturan stratejik iş planlanmasının önemli bir kısmını kariyer planlaması oluşturur. Çalışanın kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü yanlarını değerlendirmeleri, organizasyon içi dışı fırsatların belirlenmesi kısa ve uzun vadeli amaçların oluşturulması ve planların hazırlanarak uygulanması bu fonksiyonlar sayesinde mümkün olur. Elemanların en uygun işlerde çalışarak hem örgütün hem bireyin kendi amacına ulaşması kolaylaşır.

İş analiz ve iş tanımlarının doğru olarak yapılması işe uygun kişilerin belirlenmesinde temel şarttır. Daha sonra etkili bir işgücü planlamasıyla bu özelliklere sahip kişilerin seçimi, eğitimi ve yükseltilmesi gerçekleşir. Bu nedenle kariyer planlaması, yükselme, performans değerlendirmesi, ücret gibi konular işgücü planlamasının kapsamına girmiştir. Bir diğer ifade ile insan kaynaklarının planlanması konusu içinde kariyer planlamasının önemli bir yeri vardır.



Şekil.10. Kariyer Geliştirme Ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Kaynak: Arthur Sherman, Managing Human Resources, South Western Pub., USA, 1992, s.239

İnsan kaynakları yönetimi doğru nitelikte ve sayıda insanı, doğru zamanda bulmayı hedefler. Kariyer planlaması ise çalışanların ihtiyaçlarının, yeteneklerinin ve amaçlarının, işletmedeki mevcut ve gelecekteki olanaklarla eşleştirilmesidir. Bu nedenle kariyer planları yetenek, bilgi ve deneyim ile iş talepleri arasındaki eşleştirmeyi en iyi şekilde sağlamayı ve kişilik, ilgi ve tercihler ile iş ödüllerini birleştirmeyi amaçlar. Yapılacak iş için ne tür yeteneklerin gerekli olduğu ve işletmenin ihtiyaçlarının karşılanması için çalışanların yeteneklerinin diğer iş konuları ile nasıl bir ilişkide olduğunun belirlenmesinde kariyer planlaması tanımlayıcı rol oynar. Dolayısı ile de kariyer planlaması insan kaynakları yönetimi ile kesişmektedir.

4. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI DİĞER ALANLAR

4.1. Stratejik Yönetim ve Performans Değerleme

Örgüt çevresini temel alarak, örgüt yönetiminin çevreye bakışını ele alan stratejik yönetim kavramı, 1980 yılında yönetim literatürüne girmiştir.

Stratejik Yönetim, örgütün bir bütün olarak toplam stratejisinin, onun halihazır ve gelecekteki çevresel isteklerine göre geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanmıştır. Dinçer'e göre stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Eren ise stratejik yönetimi, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı olarak tanımlamaktadır.⁵⁶

Stratejik yönetim üç aşamadan oluşmaktadır:

1) Planlama: Planlama aşamasında; stratejistler işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerinin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışmaktadırlar. Bu çalışmalar ve seçim sonucu izlenecek strateji veya stratejiler belirlenmektedir.

2) Politika Oluşturma ve Uygun Yapı Araştırma Çabaları: Burada planlanan strateji orta ve alt yönetim kademelerine benimsetilir ve bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulmasına çalışılır. En uygun örgütsel yapının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

⁵⁶ Elma,Cevat ve Demir,Kamile;Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar,Anı Yayıncılık,Ankara,2000.s.303.

3) Karşılaştırma ve Kontrol: Seçilen stratejinin oluşturulan politikalar ve kurulacak örgütsel yapı ile işletmenin amaçları arasındaki uygunluk kontrol edilmektedir.

Bir stratejinin veya strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:⁵⁷

- a. İşletmenin çevreye uyumunun ve dolayısıyla uzun dönemli yaşayabilirliğini sağlar.
- b. Strateji, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin imkanı verir.
- c. İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı verir: Strateji, işletmeye "ne tür bir işletme olduğu" ve "ne durumda bulunduğu" hakkında bilgi sağlar.
- d. Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar: Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar.
- e. Strateji ve politikalar, faaliyetler ve plânlar için bir çerçeve oluşturur.
- f. Strateji, yönetimin kalitesini artırır. Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için, fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlar.

Genel anlamda stratejik yönetimde, daha özel anlamda stratejilerin uygulanması ve kontrolünde motivasyon ve ödüllendirme sistemleri önemli bir yer tutar. Çünkü motivasyon ve ödüllendirme sistemi, çalışanların davranışlarını şekillendirir. Etkili bir uygulamayla bunlar, kişi ile stratejik amaçlar arasında bütünleşmeyi sağlayacaktır. Bu açıdan, plânlanan stratejilerin, gözle görülür gerçekler haline dönüşebilmesi için sadece yapı: politika ve süreçlerin düzenlenmesi yetmez, aynı zamanda bu çabalar, iyi bir motivasyon ve ödüllendirme sistemiyle pekiştirilmelidir.

İşletmede çalışan herkesin, yapılacak çalışmaların sonuçlarının kontrol edileceğini bilmesi sonuçları büyük oranda etkileyecektir. Özellikle başarının ödüllendirileceği düşüncesi, değerlendirmeyi yapmak için harekete geçirmede önemli

⁵⁷ Dinçer,Ömer;Stratejik Yönetim İşletme Politikası,Beta Basım,İstanbul,1998.s.28

bir motivasyon aracıdır. Bu açıdan ödüllendirme sistemi, yöneticilerin motivasyonunun ikinci yarısı olarak görülmelidir. Eğer amaçlar objektif ve yeterli bir ödüllendirme sistemi ile desteklenirse, hem çalışanlar amaçlar doğrultusunda daha etkili hale getirilebilir hem de sonuçların değerlendirilmesinde istekli kılınabilir.

Ancak burada üzerinde durulması gereken bir nokta vardır: Stratejik yönetim uygulamaları uzun dönemli çabaları kapsar. Halbuki ödüllendirme sistemi, başarıların kısa dönemde (en çok bir yıl) değerlendirilmesini gerekli kılar. Bu çelişki işletmenin tepe yöneticilerin açısından önemli bir risk olabilir. Çünkü ödüllendirme sistemine esas olacak başarıların tespitinde kısa dönemli işletme sonuçlarının tek kriter olarak alınması, gelecek için bir tehlike doğurabilir. Mesela yeni yatırımlar yapmayan bir firmada kârlılık yüksek görülebilir ve enflasyonist bir ortamda, bu reel bir kâr olmadığı halde hedefler gerçekleşmiş gibi algılanır.

Stratejiye sahip olamamanın işletmeye getirdiği olumsuz sonuçları şu şekilde açıklayabiliriz:⁵⁸

- Stratejinin yokluğu işletmenin yapısından çevresine kadar her yerde kendisini hissettirir. Böyle işletmeler nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemediklerinden pasif olarak kalırlar ve mücadeleleri de etkisiz olur. Bu, ilk göze batan hususu teşkil eder.

- Stratejiden yoksun işletmelerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerin ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler. Bazı çekingen kişiliğe sahip olan yöneticiler de zarar ve risklere aşırı değer biçerek, o işi kâfi derecede denemeden veya ele almadan bırakırlarken, gözü pek kişiliğe sahip yöneticiler de maliyet ve risklerin önceden iyi bir hesabını yapmadan risklere düşüncesizce atılarak işletmelerini tehlikeye sokarlar.

- Seyrek fırsatların ve gelecekte ele geçirilecek iyi şansların değerini ölçme kriterlerinden yoksun olunacağından ya zamansız yatırım yapma eğilimine giderler, ya da kısa süreli program ve bütçelerin etki ve baskıları nedeniyle yatırımdan vazgeçerek bu fırsatları boşuna harcarlar.

⁵⁸ Eren,Erol;Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,Beta Basım,İstanbul,2002,s.21

- Devresel değerlemelerin yokluğu nedeniyle işletme ürün hayat eğrisinin gelişimini takip etmeksizin ya ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam eder, ya da en verimli devresinde olan bazı ürünlerin üretimine kaynaklarını yatırma bilgisinden ve güvenliğinden yoksun kalır.

- Sonuncu ve özellikle önemli olan bir konu da işletme ileride meydana gelecek bazı değişiklikleri bilemediği ya da göremediğinden, bu değişikliklere önceden hazırlanmış olamaz.

Bugün çok sayıda firma iş performansını artırmak için kendi ödüllendirme sistemini kurmakta ve organizasyon yapılarının yeni öğeleri, merkezi olmayan ödeme kararlarına dayanmaktadır. İşverenler üzerinde önemli bir baskı ortak pazarlığın değişmesi ve yönetim stillerinin genellikle daha fazla sorumluluğa ve daha az karışıklığa yönelmesi nedeniyle artmaktadır.

Bazı işletmeler formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Bu sistemlerde üst yönetim tarafından kabul edilen hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amaçlanır. Bir işletmenin stratejik planı pazara yeni ürünler sunmak ise bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan bir çok kişinin faaliyete katılması gerekmektedir. Stratejik planla enel amaç belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır ve birimler de elemanları arasında görev dağılımı yaparak bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüştürülerek genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Performans yönetim sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, işletmelerin stratejik planlama

faaliyetleri ile yakından ilişkili olup her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır.⁵⁹

Stratejik planlama, hemen her işletmede hatta her sosyal kurumda tepe yönetim tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Bu amaçlar insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gerekmektedir. Performans değerleme sistemi her kuruma göre özel olarak geliştirilerek uygulanır. Aynı yöntem bile farklı eklemelerle uygulanabilmektedir. Çünkü örgütlerin yapıları birbirinden farklıdır. Örgütün gerçekleştirdikleri, yerleştirdikleri performans değerleme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru formları ifadeler vb. kurumun stratejilerinin bir uzantısıdır. Böylece performans değerleme uygulaması, kurumun strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir.⁶⁰

Stratejik olarak, performans değerlendirmesinin İnsan Kaynakları sisteminden daha önemli olduğunu düşünmek zordur. Firmalar genel olarak aşğıdaki faaliyetleri izlemeye çalışırlar.

- Firmanın hedeflerine uygun çalışma sistemi düzenlemek.
- Elemanları yeteneklerine göre sınıflandırmak ve hangi konularda daha etkin olabileceklerine karar vermek.
- Elemanları performans ve verimlilik için eğitmek, motive etmek ve ödüllendirmek.

Firmanın izlenilen bu prosedür sayesinde hedeflerini organize etmiş olur. Bu içerikle, sadece bireysel geri beslemenin sağladığı mekanizma değil ayrıca örgütsel değerlendirmenin nasıl oluşturulacağı belirlenir. Performans bilgileri olmaksızın, firma yöneticileri sadece elemanların hedefler doğrultusunda çalışıp çalışmadıklarını kontrol edebilirler.

⁵⁹ Uyargil;a.g.e.,s.4

⁶⁰ Aldemir;Ataol,Budak;a.g.e.,s.300

Performans tahmini firma stratejilerinde önemli rol oynar. Kişiler ödüllendirilecek davranışlara daha fazla özen gösterir, buna bağlı olarak da çalışmalarının karşılığını almak isterler. Eğer ödüllendirme sistemi hizmete bağlı ise çalışanlar davranışlarının kendilerine ödül kazandıracak seviyede olmasına gayret gösterirler. Ödüllendirme sistemi mali odaklı ise, çalışanlar fiyat dengelerini kontrol altında tutmaya gayret ederler. Üretim odaklı ise, üretimin artması için gayret sarf edeceklerdir. Genellikle kalite ve işbirliği düşüklüğüne sebep olabileceği için üretim odaklı ödüllendirmeler tercih edilmez. Performans; çok önemli bir firma mekanizmasıdır ve strateji davranışlarını doğrudan etkiler.

Performans yönetimi; firma amaçlarına uygun olan iş davranışlarını düzenler. Geleneksel olarak, performans ölçümleri ve performans ölçüm metotları farklıdır. Performansın nasıl ve kim tarafından ölçüleceği de önemlidir.

Performans yönetimi firmaların karakteristik özelliklerine ve ilkelerine bağlı olarak değişiklikler gösterir. Performans değerlemenin birçok aşaması vardır:

a. Performansın Tanımlanması: Firma stratejik amaçlarına uygun performansın dikkatlice tanımlanması. Her bir eleman için hedeflerin belirlenmesi ve bunun için gerekli kritik noktaların açıklanması.

b. Performansın Ölçülmesi: Performans ölçümleri için çeşitli yöntemlerden yararlanılır. Burada önemli olan performans ölçümlerinin sık ve doğru bilgiler ile yapılması gerektiğidir. Performans ölçümleri sırasında karşılaşılan herhangi bir yanlışlık veya eksiklik hemen düzeltilmelidir.

c. Geri besleme : Performansın gelişimi için, elemanların kendi performansları ile ilgili bilgilere (geri beslemeye) ihtiyaçları vardır. Geri beslemeler elemanlara davranışlarını nasıl düzenlemeleri gerektiği konusunda karar vermelerini sağlar .

Performans yönetiminin oluşumu, firma hedeflerine uygun olarak elemanların davranışlarını tayin etmeyi, hedeflendirmeyi ve bilgiler ile geri beslemeyi gerektirir.⁶¹

⁶¹ Fisher,a.g.e.,s.451

4.2. Terfi ve Transfer Kararlarında Performans Değerleme Sonuçlarının Önemi

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, varolan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.⁶²

Personelin bir işten başka bir işe aktarılması, bir üst düzeye yükseltilmesi veya rütbe indirimi gibi kararlar performans değerlemesi bilgilerine göre alınır.

Kıdemlilik ve yetenekler terfi kararları verilirken göz önüne alınan iki önemli kriterdir. Çalışanlar her bir kідeme ait bir taban terfi sistemi kurmayı tercih etmektedirler. Özellikle yöneticiler terfilerin düzenlenmesinde çalışanların meziyetlerinin de göz ardı edilmemesini savunmaktadırlar.

Yükselme durumunda örgütün adaylar hakkında biçimsel ve doğal bir bilgi birikimi vardır. Bundan başka örgütsel kültür ve meslektaşları ile ilişkileri gibi konularda personel hakkında tahmin yapmaya gerek yoktur. Yine de Peter ilkesini yani kişiler eninde sonunda kendi layık oldukları veya olmadıkları görev yerini bulurları doğrularcasına bir yerde çok başarılı olan bir kişi başka bir görevde başarısız olabilir.

Örgütlerin uyguladıkları yükseltme yöntemleri firmadan firmaya değişmektedir. Bazı örgütlerde yükseltmeler kişinin işte gösterdiği başarıya bağlı olarak tek amir onayı ile yapılabilmekte aynı zamanda periyodik olarak yapılan bir değerlendirme sistemi de olduğundan yükseltmeye ilişkin kararlarda dayanak olarak kullanılmaktadır. Değerlendirme raporları çeşitli durumlarda ve işlerdeki performans üzerinde yöneticilerce düzenlenip personelin genel performansını sergiler. Bu raporlar aynı zamanda seçme prosedürleri gibi öznel sorunların güçlükllerinden etkilendikleri

⁶² Kaynak, Adal; a.g.e., s.156

nedenle sorun gerçekte karmaşık bir sorundur. Bundan dolayı değerlendirme sistemi ne kadar insancılsa o kadar sağlıklı olacaktır.

Değerlendirme raporları; biçimsel yükseltme kararlarının temeli olarak kullanıldığında iki farklı yöntem söz konusudur. Bazı örgütler daimi terfi kurulları oluştururlar. Bu kurullar aynı işe alma aşamasındaki gibi adayları mülakat yöntemini izleyerek seçerler. Diğer örgütler ise geçici terfi kurulları oluşturup mülakat yöntemini uygulamadan adayların performans raporlarını inceleyerek karar verirler.

Örgütler aslında personelin geçmiş performans kayıtlarından onların iş hayatındaki performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahiptirler. Bir mülakatın adayların davranışlarıyla mülakatta ortaya koydukları öznel izlenimler dışında elde mevcut bilgilere ekleyebileceği çok az şey vardır.⁶³

İş organizasyonlarında da, resmi performans değerlendirmeleri genellikle üst düzey yöneticilerin değerlendirmelerinden daha az kullanılır. Bir laboratuvar araştırmasında, on beş yöneticiye çeşitli kanallardan alınan bilgileri nasıl kullanmayı düşündükleri sorulmuştur ve çoğunlukla bu bilgileri terfi kararlarının oluşturulmasında kullanmayı düşündüklerini belirtmişlerdir. Resmi performans değerlerinin çok yüksek olduğunun belirterek bunları bilgi olarak kullanmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Fakat yapılan araştırmalarda çoğunlukla bu bilgileri terfi kararlarında kullanmadıkları görülmüştür. On üç firmanın 71 üst düzey yöneticisinde de aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Resmi olmayan değerlendirmeler ve kişisel bilgi, resmi olanlara göre daha sık kullanılmaktadır. Resmi performans değerlendirmelerinin tamamen kullanım dışı kaldığı söylenemez fakat terfi kararlarında daha çok resmi olmayan değerlendirmelerin tercih edildiğini görmekteyiz.⁶⁴

⁶³ Canman,Doğan;Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar,TodaieYayını,Ankara,1993,s.71

⁶⁴ Cherington,a.g.e.,s.302

Terfi Kararının Alınması:

Elemanlar hangi kriterlere göre yükseltildiklerini bilmelidir. Böylelikle bu belirlenen kriterler onların motivasyonlarına da etki eder.

-Kıdem veya Yeterlilik Kuralı: En önemli karar terfide temel alınan unsurun kıdem mi yoksa yeterlilik mi olacaktır. Bazı terfilerde her ikisi de göz önünde bulundurularak verilir. Motivasyon açısından ; yeterliliğe bağlı terfinin çok daha iyi olduğu söylenebilir.

-Yeterliliklerin ölçülmesi: Terfi yeterlilik baz alınarak yapılıyor ise, bu yeterliliklerin nasıl ölçülmesi gerektiği araştırılmalıdır. Performans ölçümlerinde kullanılan metotlar yeterlilik ölçümlerinde de kullanılabilir. Performansın ölçülmesine ek olarak terfi kişinin potansiyelinin önceden bilinmesi ve o kişi ile ilgili gelecek performans tahmini yapabilmek için de geçerli prosedürün uygulanması gerekir.

Elemanların daha önceki performans göstergeleri performans tahminleri için kılavuzluk olarak kullanılır. Önceki performansları başarılı olan bir elemanın ileride de iyi performans gösterme olasılığı fazladır. Bazı yöneticiler ise elemanlarını ölçmek için test uygulayarak onların potansiyel performans seviyelerini belirlemeye çalışırlar.

-Oluşumun resmiliği: Terfide verilmesi gereken kararlardan biri de terfinin resmi veya gayri resmi oluşudur. Bir çok yönetici elemanlarına yapılabilecek işlerden haberdar etmek, terfi kararlarının nasıl verildiğini açıklamak ve yine terfiler ile ilgili kriterleri açıklamak istemezler ve resmi olmayan terfiler kullanmaktadır. Elemanlara açıklanmış bir terfinin onların performans ödüllendirmesinde etkili olamayacağını düşünürler.

Resmi olarak yayınlanan terfi politikaları ve prosedürleri uygulayan işletmelerde vardır. Açık pozisyonlar ve onların gerektirdiklerini bütün elemanlara iletirler.

Bu net etkili hareketler iki olanak sağlar.

1- Açık pozisyonlar kalifiye elemanlar için avantaj sağlar.

2- Terfi, elemanların gözünde performans ile daha yakın bir hale gelir.

-Yatay,Dikey veya Diğer Hareketler: Günümüzde yöneticilerin elemanlarını gösterdikleri yüksek performanslar için yükseltilmeye önem vermeye başladıkları görülmektedir..⁶⁵

Transfer Kararı

Transfer genellikle maaş veya kademelerde değişim olmaksızın bir işten başka bir işe geçiştir. Elemanların transferlerle çok ilgilenmelerinin sebebi kişisel gelişim için, daha iyi bir iş veya daha fazla olanak sağlaması , daha iyi çalışma saatlerine kavuşma veya daha uygun çalışma yeri imkanları sunması olabilir. Bunun yanında daha gelişmiş imkanlar sunan bir firmaya transfer olmak istenebilir. Zaman zaman çalışan belirli becerilere ve bilgilere sahip olmasına rağmen, kendisine uygun bir görevde çalıştırılmıyor olabilir. Yapılacak transferde, çalışanın performans eksikliğine sahip olduğu konunun, çalışanın atanması planlanan yeni görevi için kritik veya önemsiz olması tercih edilmelidir.

⁶⁵ Cenzo,Robbins;a.g.e.,s.270

4.3. Rotasyon ,İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları

Performans değerlemeyle ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını başarımlı değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzer sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanların ise rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı kurumun farklı bir görevinde kişi daha başarılı olabilir. Aynı şekilde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle başarımlı değerlendirme sonucunda kişilerle yapılan görüşmeler-den edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler.⁶⁶

İş genişletme ve iş zenginleştirme çalışmaları ile başarı arasında küçümsenmeyecek bir ilişki vardır. İşletmede yapılacak iş düzenleme ve iş zenginleştirme çalışmalarının, bu çalışmalara bağlı olarak yapılan görev değişikliklerinin temel yaklaşımı işgörenlerin başarımlarının azalmasını önlenmesidir. İş zenginleştirme, başka bir deyişle iş çeşitliliğinin artırılması, işin, birden fazla özel amacı içine alacak şekilde bir işgörenin bünyesinde toplanması olayıdır. Bu davranışın klâsik iş düzenlemesinden farkı işgörenin aynı iş tanımını içerisinde birden fazla davranışını gerçekleştirmesidir. İş rotasyonu ise, işgörenin periyodik olarak farklı işlerle uğraşarak verimliliğinin yükseltilmesi amacını taşımaktadır. Belirli zaman dilimleri içerisinde, saatlik, günlük veya haftalık olarak kişinin işinin değiştirilmesi işlemi iş rotasyonudur. Başarı değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre işletme içerisinde yapılacak iş genişletmesi, iş rotasyonu çalışmaları için bilgi elde edilecek ve sözü edilen çalışmalar elde edilen bilgiye göre planlanacaktır.⁶⁷

⁶⁶ Aldemir,Ataol,Budak;a.g.e.,s.300

⁶⁷ Erdoğan,.s.186

4.4. İşten Ayırma Kararları ve Performans Değerleme

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli alanlardan biri de sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Bu kararlarda sürekli düşük performans gösteren kişilerle çalışılmaması önemli bir etkidir. Ancak burada işten çıkarma kararında sadece performans değerlendirme sonuçlarına bakılmasının bazı sakıncaları olabilir.

Başarılı ile başarılı olmayan personelin adil ve objektif bir biçimde ayırt edilmesinde, başarılıların ödüllendirilmesi kadar başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim/geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı organizasyonca kabul edilebilir düzeye getirilememiş kişilerin işten ayırma kararlarının verilmesinde de, diğer bazı değişkenlerin yanısına performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.⁶⁸

Performans değerlendirme bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yoldur. Bu değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen çalışanlar , eğitim ve geliştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmeye çalışılır. Ancak tüm çabalara rağmen başarılı olamayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek doğru olacaktır. Bu sistemin en hassas ve kritik amacıdır bu nedenle dikkatli kullanılması, çalışanlara da doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Uygulamada ise performansın tek bir dönemsel değerlendirilmesi sonucunda işgörenleri işten ayırma kararının verilmesine rastlamak mümkün değildir.

Performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Ancak burada işten çıkarma kararında sadece performans değerlendirme sonuçlarına dayanılması sakıncalar oluşturacaktır. Bu gibi önemli kararlarda

⁶⁸ Kaynak, İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s.207

performans değerleme sonuçları birçok veriden birisi olarak göz önünde bulundurulabilir. ⁶⁹

Asıl amaç personelin gelişimini; verimli, mutlu ve huzurlu bir şekilde çalışmasını sağlamak olmakla birlikte, kendisinden beklenen görevi yerine getirmeyen veya istenen düzeyde performans gösteremeyen personeli işten çıkarmak gerekebilir. İş kanununun haklı nedenle fesih hükümleri dışında, personelin iş akdini sona erdiren sebeplerin ve prosedürünün belirlenmesi gerekir.

Personelin iş akdinin gerek ihbarlı, gerekse ihbarsız feshi hallerinde iş kanunu ve diğer yasal mevzuat hükümlerine uyulması konusu büyük önem taşımaktadır. Özellikle ihtilaf halinde mahkemece sadece iş akdinin sona ermesi değil, iş akdinin yürürlükte olduğu süre içindeki tüm personel mevzuatı uygulamalarının göz önünde tutulduğu unutulmamalıdır. ⁷⁰

4857 sayılı iş kanunu iş akdinin fesh edilmesinde geçerli sebepler üzerinde ayrıntılı olarak durmaktadır. Bu itibarla işveren sözleşmeyi fesh ederken işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli sebeplere dayandırmak zorundadır. Kanun ilgili maddesinin gerekçesinde söz konusu kavrama objektif ölçüler getirme gayreti içindedir. Bu gerekçeler içinde en önemlileri şunlardır: ⁷¹

*Düşük verimle çalışmak

*Gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansla çalışmak

*İşe yatkın olmama, öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği

Görüldüğü üzere yani iş kanunu ile birlikte performans değerleme uygulamaları zorunlu hale gelmektedir.

⁶⁹ Taştan,Seçil; “Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması”,www.insankaynaklari.gokceada.com

⁷⁰ zden,Mehmet C.; “Performans Yönetimi”,www.mcozden.com

⁷¹ Büyükuslu,Ali Rıza;AB Perspektifinden ve Endüstri İlişkileri Boyutuyla Yeni İş Kanunu,Derin Yayınları, İstanbul, 2004,s.147

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1. UYGULAMA ÖRNEĞİ

1.1. Uygulamanın Amacı

İşletmelerde uygulanan performans değerlendirme faaliyetlerinin hangi aşamalardan oluştuğunu, bu faaliyetlerden elde edilen sonuçların eğitim, kariyer planlama ve ücretleme gibi temel insan kaynakları uygulamalarında ne şekilde kullanıldığını tespit etmek.

1.2. Uygulama Yapılan Yer

Firma binek otomobil ve mekanik parçalarının imalatı ve ihracatını gerçekleştirmek üzere 1969 yılında kurulmuştur.

Bugün yıllık 170.000 otomobil üretim kapasitesi ile Batı Avrupa dışında en yüksek kapasiteye sahip firma konumundadır. Fabrikada üretilen tüm modeller Avrupa ülkelerinin yanı sıra Bağımsız Devletler topluluğu ülkelerine de ihraç edilmektedir. Yalnız Türkiye’de üretilip,özellikle Batı Avrupa ülkelerine ihraç edilmekte olan ürünleri mevcuttur.

Kuruluşundan günümüze kadar çalışmalarında kalite standartlarını hep ön planda tutmasıyla dikkat çeken firma,ISO 9001 Kalite Güvence Sistem Belgesini sektöründe ilk alan kuruluş olmuştur. Şirket ayrıca ISO 14001 Çevre Yönetim Sistem Belgesine de sahiptir.

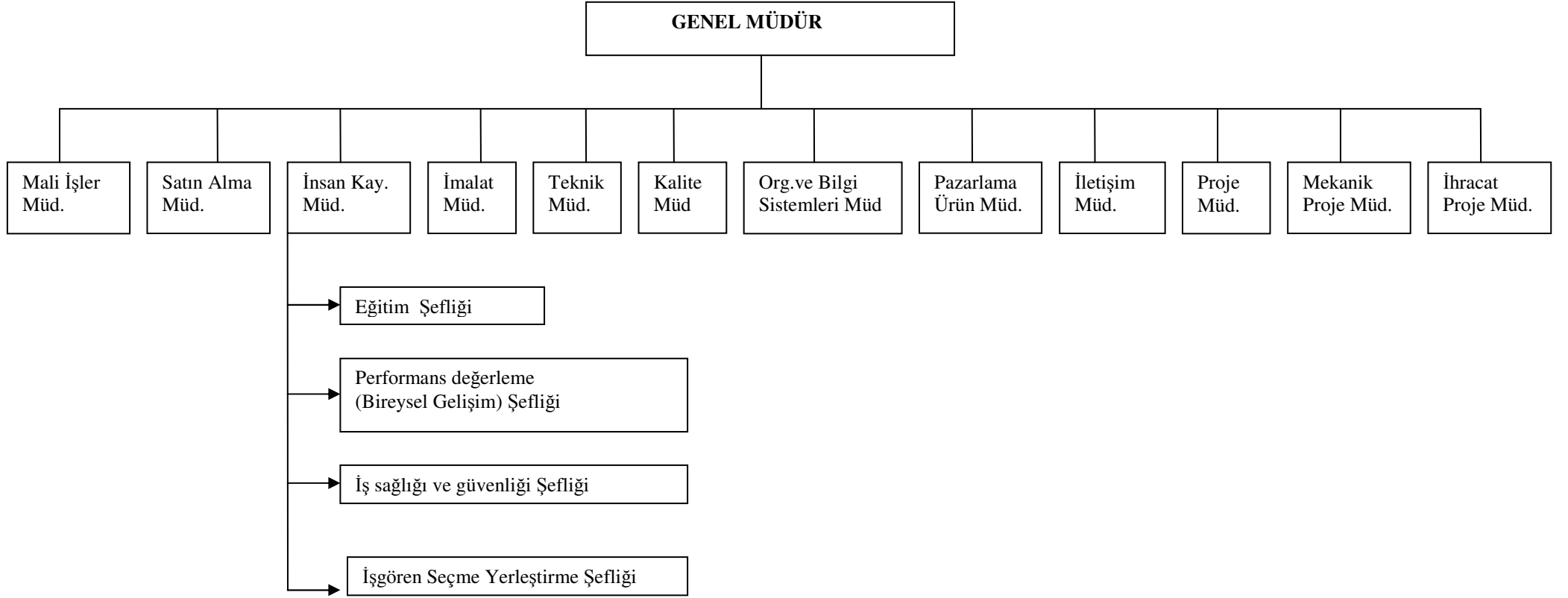
Firmanın misyonu müşterilerce arzulanan hizmetleri en üst standartlarda sağlamaktır. Vizyonu;müşteri memnuniyetini daima göz önünde tutarak değişim gerekliliğini benimseyip Dünya ve Türkiye’deki yenilikleri yakalamak.

Ürettiği modellerle 1998 yılında Türk otomotiv sektörünün ihracat hamlesini başlatan firma,dünya pazarlarındaki iddiasını sürdürmekte ve talebi karşılayabilmek için tam kapasite ile çalışmaktadır.

Otomobil ihracatındaki liderliğini 5 yıldır koruyan firma kalite,maliyet ve zaman konularında yüksek başarılar elde etmiştir.

2003 yılının ilk 10 ayının sonunda 102.300 adet otomobil üreten ve bunun 75.889 adedini ihraç eden firma hem üretimde hem de ihracatta sektördeki liderliğini sürdürmektedir.

Aşağıdaki tabloda firmanın temel organizasyon yapısı görölmektedir. Firma 12 temel Direktörlükten oluşmaktadır.



Şekil.11.Uygulama Yapılan Firmaya Ait Genel Organizasyon Yapısı

1.3. Uygulama Yöntemi

Uygulamada görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme sözlü iletişim yolu ile karşılıklı konuşmayla veri toplama yöntemidir. Görüşmede görüşmeyi yapan kişi cevaplayıcı ile karşı karşıya gelerek sorular sorar.

Bu yöntemde iki yol izlenebilir. Görüşme sonucunda cevaplayıcıdan bilgiler alınabilir ve sorulardan oluşmuş veriler toplanır. Aynı zamanda görüşme sırasında öğrenilmek istenen konular genel maddeler halinde listelenebilir. Bu yönteme görüşme kılavuzu adı verilir.

Bu araştırmada bilgi almak istenilen konu başlıklarını listeleyerek bu liste çerçevesinde sorular sorup alınan cevapları kaydederek görüşme kılavuzlu bir yöntem uygulanmıştır. (Bkz. Ek:1)

Firmada görüşme yapılan kişi:

Eğitim Enstitüsü - Eğitim Şefi

1.4. Uygulamada Tespit Edilen Bulgular

Performans yönetimine günümüzde önem veren her işletmede olduğu gibi firmada sistem için düzenli ve titiz bir çalışma ile performans değerlemeyi uygulamaktadır.

Araştırmanın bu bölümünde firmada performans değerlendirme faaliyetlerini nasıl uygulandığını ve sonuçlarının diğer alanlarda ne şekilde yararlandığını sistematik bir şekilde açıklamaya çalışacağız.

Kendi bünyesinde oldukça organize bir şekilde performans değerlendirme faaliyetlerini sürdüren firma İnsan Kaynakları departmanı içinde performans değerlendirme ve bireysel gelişimden sorumlu bir departman oluşturulmuştur. Bu bölümün görevi

performans değerleme sistemini yönetmek, periyodik olarak organizasyonda yer alan direktrlerle toplantılar yapmaktır.

1.4.1. İş Analiz ve Performans Değerleme Formlarının Çıkarılması

Firma tüm personel yönetimi konularında yararlanılan iş analizi ve değerlendirme formlarının hazırlanmasına büyük önem vermektedir.

Firmada alışanlar iki gruba ayrılır:

ÇALIşANLAR

Mavi Yakalı Personel

(Operasyonel Elemanlar)

‘sendikalıdır’

Beyaz Yakalı Personel

(Teknik elemanlar + Yönetici Kadrosu)

Mavi yakalı alışanlar MESS’e göre toplu iş sözleşmesinde 1-9 arasında kademelere göre sınıflara ayrılmıştır.

Çalışanlar yetenek, sorumluluk, çaba ve iş koşulları gibi temel faktörlere göre değerlendirilir. Her faktörün derecelendirilmesinde temel unsurlar bulunmaktadır.

Aşağıdaki formda çalışanları değerlendirmede dikkate alınan faktörleri görmekteyiz.

Tablo.2.İş Analiz ve Değerlendirme Formu

			İŞ ANALİZ VE DEĞERLENDİRME FORMU	
İŞİN ÜNVANI:		KALİTE DENETÇİLİĞİ-A		İŞİN TOPLAM PUANI: 735
İŞİN PUAN GRUBU ARALIĞI:		691-755		İŞ GRUBU: VIII
		KULLANILABİLECEK MAKİNE,DONANIM VE MALZEMELER		
Her türlü ölçme,muayene,kontrol alet,cihaz ve düzenekleri ile çeşitli el aletleri vb.				
SIRA	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
NO		DERECE	PUAN	
	MAHARET GRUBU			
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	V	150	Teknik resim,tezgah,malzeme,meslek matematiği,hassas ölçü ve kontrol aletleri toleranslar,takımlar,tertibat ve aparatlar hakkında bilgi ve mesleğinde yeterli tüm bilgilere sahip olmak.
2	DENEYİM	III	60	Öğrenim ve temel bilgilerin tamamlanmasından sonra çeşitli matkaplar üzerinde yatkınlık kazanabilmek için 3 yıllık fiili iş deneyimine sahip olmak.
3	BECERİ	III	45	Verilen işi istenilen zamanda ve kalitede yapmak için tezgah,takım,aparat,tertibat ve avadanlıkları birbirine bağlantılı olarak kullanabilme becerisini göstermek.
4	İNİSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	IV	60	İşi planlamak,seçim,hesaplama ve ayarları bağımsız olarak yapabilmek için inisiyatif kullanarak gerekli kararları vermek.
5	MAKİNE,TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	III	30	Tezgah,takım,aparat,ölçü aletlerini hasardan korumak ve hassasiyet kaybını önlemek.
	SORUMLULUK GRUBU			
6	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	III	30	Hatalı çalışması sonucu iş parçasının kısmen veya bazı durumlarda tamamen kullanılmaz hale gelmesine dolayısıyla malzeme ve işçilik kaybına neden olmaktadır. durumlarda tamamen kullanılmaz hale gelmesine dolayısıyla malzeme ve işçilik kaybına neden olmaktadır.
7	ÜRETİM SORUMLUĞU	II	20	Genellikle bağımsız olarak seri imalat dışında üretimle ilgili olarak çalışmak.
8	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLU OLMAK	II	20	Parça Düşmesi,takım kırılması vb. kazalara yol açarak yardım eden veya çevrede bulunanların yaralanmalarına neden olabilmek.
	ÇABA GRUBU			
9	ZİHİNSEL ÇABA	IV	80	Teknik resimleri okumak,işleri düzenlemek,ayar,işlem ölçme ve kontroller sırasında dikkat ve zihinsel çaba harcamak.

10	BEDENSEL ÇABA	III	60	Sürekli ayakta çalışmak,iş parçalarının tezgaha bağlanması ve sökülmesi,istiflenmesi sırasında ağırlık kaldırarak bedensel çaba harcamak.
	İŞ KOŞULLARI GRUBU			
11	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	III	60	İş parçasının tezgaha bağlanması,sökülmesi sırasında düşürme,işlem sırasında takım kırılması,fırlaması ve çapak sıçraması sonucu ezik,çizik ve kırık,incinmelere uğrayabilmek
12	ÇALIŞMA KOŞULLARI	III	60	Atölye koşullarında çalışmak
	İŞİN TOPLAM PUANI		675	İŞİN ÜNVANI: MATKAP TEZGAH İŞÇİLİĞİ

Kaynak: Metal Sanayi İş Gruplandırma Sistemi,MESS Yayını No:240,İstanbul,1996,s.475.

Beyaz yakalı çalışanlar ise 3 kategoriye ayrılmaktadır:

- 1.Seviye 4'e kadar olanlar
- 2.Seviye 5 ve Yönetici adayları(MT),
- 3.MT6-MT7 ve MT8 sınıfı üst düzey yöneticiler

1.4.2. Performans Değerlendirme Yöntemi

Firma performans değerlendirme çalışmalarını her yıl periyodik olarak danışman bir firma desteğinde sürdürmektedir. Bu çalışmalar tüm mavi ve beyaz yakalı çalışanları kapsamaktadır.

Performans değerlendirme çalışmaları özellikle yönetici kadrosundan büyük destek görmektedir. Performans değerlendirme yöntemi olarak 360° performans değerlendirme yöntemini uygulanmaktadır. Değerleme sonuçlarından aşağıda saydığımız konularda yararlanılmaktadır:

- Ücretleme
- Kariyer Yönetimi
- Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetleri
- Görev Değişikliği
- Rotasyon
- Stratejik Yönetim

Ancak firmada izlenen performans değerlemenin temel ilkesi **gizlilik**dir, değerleme sonuçları çalışanlarla paylaşılmaz. Sadece personel,yönetici ve insan kaynakları departmanı bilir. Performans değerleme çalışmalarından firmanın sağladığı faydalar şöyle belirtilmiştir:

- Bireylerin kariyer gelişimini sağlar.
- Ücret artışları ile motivasyon artar.
- Yönetmel güç kazandırır.
- Başarılı insanların sisteme katılımını sağlar.
- Çalışanları firmaya bağlar.
- Çalışma ortamında barış yaratır.

Tüm bu yararların yanında firmada yaşanan sorunlar şunlardır:

- Nitelikleri birbirine yakın olan çalışanlarda kariyer sorunlarına ve çatışmalara yol açmaktadır.
- Her alışan bir üst kademeye performans değerleme sonuçlarıyla yöneltildiğinde alt kademelerde eleman açığı ortaya çıkmaktadır.

şimdi de firmada uygulanan 360° performans değerleme yöntemi hakkında bilgi verelim:

360°GB, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerden,çalışma arkadaşlarından,parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi,360°GB sisteminin diğerlerine göre daha etkili sistem olarak algılanmasına neden olmaktadır.

360°GB sürecinde, bireye performansı hakkında geribildirim verilmesi, sürecin en gerekli ve en önemli aşamasıdır. Değerleme sonuçlarının ortaya çıkarttığı, bireyin zayıf yönlerini ve gelişim ihtiyaçlarını, kişiye geribildirim vererek, gösterme olanağı vardır. Geribildirim sayesinde birey eksiklerini görme ve bu eksikleri giderme fırsatı bulur.

360°GB sürecinde değerlendirme yapan kişilerin gizliliğinin sağlanması önemli bir konudur. Veri toplama aşamasında, veri kaynaklarının gizliliğinin sağlanması alınacak verilerin kalitesini etkilemektedir. Gizlilik sağlanmadığı zaman, veri kaynaklarının, sisteme katılmama veya puanlama esnasında sürekli yüksek puanları seçmesi gibi sorunlar yaşanabilir.

360 Derece Performans Değerlendirme sisteminden firmanın sağladığı yararlar :

- Birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlamaktadır.
- Yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir .
- Çalışanın ya da belli bir takımın güçlü ve gelişmeye açık alanlarını belirlemek
- Değerlendirme sonuçları , performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.
- Çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır.

Tüm bu avantajlarına rağmen 360 derece performans değerlendirmesinin yetersiz kaldığı bazı noktalar da mevcuttur. Öncelikle değerleyici sayısı arttığı için değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilir. Değerleyici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Bir diğer husus değerleyiciler 360 derece geri besleme yöntemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlemesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler . Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hakimse, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler.

Aşağıdaki tabloda firmada uygulanan 360° değerlendirme sürecinde yer alan temel ve teknik faktörler belirtilmiştir.

Tablo.3. 360° Değerlemede Temel Faktörler

TEMEL FAKTÖRLER

1. Şirkete Bağlılık Ve Güvenilirlik:

- 1.1.Şirket menfaatlerini her zaman en önde tutarak hareket eder.
- 1.2.Firma itibarını korumak amacıyla şirket kültürüne,gizlilik ve etik kurallarına uygun davranır.
- 1.3.Şirkete ve ürüne bağlılığını,sorumluluk alanına sürekli katkı sağlayarak gösterir.
- 1.4.Görevlerini sahiplenip eksiksiz yerine getirerek çevresine güven verir.

2.Açıklık ve Şeffaflık

- 2.1.Söyledikleri ile yaptıkları her zaman tutarlıdır.
- 2.2.Şirket yararını düşünerek her zaman açık sözlü ve dürüst davranır.
- 2.3.Çözüme ulaşmak için hatalarını açıklıkla kabul eder.
- 2.4.Öz eleştiri yaparak ve geribildirim isteyerek kendini geliştirir.

3.İletişim

3.1.İş ilişkisinde bulunduğu farklı düzeydeki kişilerle ayırım yapmadan saygı çerçevesinde iletişim kurar.

- 3.2.Karşıındakileri bütünüyle anlamaya çalışarak dikkatlice dinler.
- 3.3.Karşıındakiler tarafından kolay anlaşılacak ve etkili bir şekilde görüş ifade eder.
- 3.4.Aktarmak istediklerini sözlü iletişimin yanı sıra gerektiğinde yazılı olarak ifade eder.

4.Transversal Çalışma

4.1.Çalışma arkadaşlarına ve transversal ilişkide olduğu kişilere destek olarak sürekli dayanışma ve işbirliği içinde çalışır.

4.2.Etkin bilgi paylaşımı için,ilgili tüm taraflara bilgileri zamanında ve eksiksiz iletir.

4.3.Sürekli gelişim için çalışma arkadaşları ile bilgi ve deneyimlerini paylaşarak kişisel gelişimlerine katkıda bulunur.

4.4.Sinerji yaratmak amacıyla farklı kültür ve özellikteki kişilerle istekli ve uyumlu bir şekilde çalışır.

5.Dinamik ve Canlı

- 5.1.Olumlu yaklaşımı ve başarma azmi ile her koşulda motivasyonunu yüksek tutar.
- 5.2.Mevcut enerjisini işine yansıtarak yüksek iş temposuna uyum sağlar.
- 5.3.Karşılaşılan zorluklarla,cesaretini yitirmeden ve yılmadan mücadele eder.

6.Organize ve Zamana Uyum

- 6.1.Şirket hedefleri doğrultusunda önceliklerini tespit ederek bu konulara odaklanır.
- 6.2.İşlerini hedeflenen sürede bitirmek amacıyla harekete geçmeden önce zamanını planlar.
- 6.3.Görevlerini zamanında ve eksiksiz tamamlamak için planlarını düzenli olarak gözden geçirir ve önlem alır.

7.Sonuç Odaklılık

7.1.Gereksiz detaylarla vakit kaybetmeden kendisinden beklenenleri uygulamaya koyar.

7.2.Sonuca ulaşırken karşılaşılan sorunları aşmak için alternatif çözümler üretir.

7.3.Üstlendiği görevleri en iyi şekilde tamamlamak amacıyla yürütülen çalışmaları sonuna kadar takip eder.

7.4.Karşılaştığı problemlerin gerçek nedenleri saptayarak tekrarlanmamak tekrarlanmamaları için kalıcı çözümler bulur.

8.Kalite ve Müşteri Odaklılık

8.1.Gelen Önerileri dikkate alarak iç/dış müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını doğru olarak belirler.

8.2.Yaptığı işin kalitesini arttırmak için yeni fikirleri ve en iyi uygulamaları sürekli araştırır

8.3.Şirketin kalite,maliyet,süre,insan kaynakları ve çevre hedefleri doğrultusunda süreçlerini sürekli iyileştirir.

8.4.İç/dış müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla,müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını eksiksiz karşılamak için çaba gösterir.

Tüm bu temel faktörlerle beraber 360° değerlemede her departman için hazırlanmış teknik faktörler bulunmaktadır. Aşağıda eğitim departmanı için baz alınan teknik faktörler ana başlıkları ile örnek olarak verilmiştir.

Sosyal Duyarlılık

Eğitim İhtiyacı Analizi ve Planlama

Eğitim Tasarımı

Etkin Katılımcılık

Veri Toplama

Analiz ve Sentez

Eğitim Organizasyonu

Yazılı İletişim ve Raporlama

Dökümantasyon ve dosyalama

İkna ve Koordinasyon

BİREYSEL GÖRÜŞME FORMU

Uygulanan performans değerleme sürecinde bireysel görüşmeler önemli yer tutmaktadır. Bireysel görüşmelerin başlıca amacı;görevin gerçekleştirilmesindeki başarıyı arttırmaktır. Bir sonraki adım ise bireyin kariyer gelişimi hakkında fikir alışverişı yapabilmektir.

2004 Yılı Hedeflerinin Belirlenmesi:

Bireysel görüşmelerde amir ve birey arasındaki karşılıklı anlayış içinde bir diyalog yapılmasına önem verilmektedir.

Hedeflerin belirlenmesinde öncelikle her bölüm veya direktörlük hedefleri belirlenir. Hedefler üç ana başlık altında tespit edilir. Sonuca yönelik hedefler,işin yapılma şekline yönelik hedefler ve insan yönetimine yönelik hedefler. Sürece yönelik hedefler bireyin yönettiği katıldığı sürece yöneliktir. İnsan yönetimine yönelik hedefler ise;bireyin gelişim planlarında kişisel olarak sorumluluk aldığı konuları içerir.

Hedeflerin yıl boyunca güncel ve birbirleri arasında bağlantılı olup olmadıklarını anlamak için ara bir dönemde gözden geçirilmesi gerekir.

Hedeflerin tespit edilmesinden sonra; bireyin kariyer gelişimine yönelik unsurlar incelenir. Bireyin kariyerini nasıl yönlendirmeyi arzuladığı,almak istediği görev, gitmek istediği departman belirlenir.

Kariyer gelişimi incelendikten sonra eğitim hedefleri tespit edilir. Geçmiş yılda alınan eğitimler değerlendirilir ve gelecek yılda bireyin geliştirilmesi gereken yönlerden yola çıkılarak eğitim hedefleri belirlenir.

Son olarak amir ve birey birlikte bireyin görevdeki temel sorumluluk ve yetki alanlarını belirlerler. Ayrıca birey görev kapsamında yeni değişiklikler arzu ediyorsa bunlarda formda belirtilir.

Firmada uygulanan bireysel görüşme ve hedeflerin belirlenmesiyle ilgili form örneği aşığıda verilmiştir.

BİREYSEL GÖRÜŞME

Görüşme tarihi :		
Sicil No:		
Soyad, Ad :		
Doğum tarihi :		
..... 'ya giriş tarihi :		
Kategorisi :	Son terfi tarihi :	
Direktörlük :		
Departman :		
Servis/Atölye/UET :		
	tarihinden itibaren görevi (1) :	
Yabancı dil seviyesi (*)		
TFI :	TOEIC :	Diğer :
Görev yeri :	☐ Bursa	☐ İstanbul

2004 yılı HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİ

"Bireysel görüşmelerin" başlıca amacı, görevin gerçekleştirilmesindeki başarıyı arttırmaktır. Bir sonraki adım ise, bireyin kariyer gelişimi hakkında fikir alışverişi yapabilmektir.

Bu görüşme, ancak amir ile birey arasında iyi ve karşılıklı anlayış içinde bir diyalog olduğu takdirde anlamlı olacaktır.

Görüşmelere gereken önem verilmelidir. Bunun için görüşmeler, uygun bir ortam ve mekan içerisinde, yeteri kadar zaman ayırarak yapılmalıdır.

Dönem sonu bireysel görüşmelerin bu bölümünde aşağıdaki hususlar ele alınacaktır :

- Bireyin ana görev tanımının, gerekiyorsa, güncellenmesi,
- Bir sonraki dönemin hedeflerinin ve önceliklerinin belirlenmesi,
- Kariyer gelişimi ve eğitim olanakları.

Bu görüşmeler yılda bir yapılacaktır. Ancak, her amir ya da görev değişiminden sonra, eski amirle değerlendirme yapılmalı, yenisi ile de yeni hedefler belirlenmelidir.

Bu doküman, birey ve ilk amiri (N+1) tarafından beraberce doldurulup imzalandıktan sonra, bireyin N+2 amirine imzalatılır. Ayrıca, birey matrisyel bir organizasyonda görev alıyorsa, Proje Sorumlusunun (Direktör veya Proje Şefi) da imzalaması gereklidir.

Dokümanın aslı bireye, bir kopya amirine, 1 kopya da İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne verilir

(1) Yıl ortasında görevde değişiklik meydana gelirse, bir önceki amir ile mutlaka bir değerlendirme yapılmalı, yeni amirle de yeni hedefler belirlenmelidir.

(*) Fransızca seviyesi: TFI sonucu kullanılmalıdır. İngilizce seviyesi : TOEIC sonucu belirtilmelidir. Bilinen diğer yabancı diller de düzeyleriyle birlikte (Çok iyi, İyi, Orta) belirtilmelidir.

	N+1 amirin adı	N+2 amirin adı	Proje sorumlusu
Bireyin imzası:	İmza ve tarih:	İmza ve tarih:	İmza ve tarih:
Tarih :			

Soyad Ad : Sicil no. : Dept. :

KARİYER GELİŞİMİNE YÖNELİK UNSURLAR

KARİYER GELİŞİMİ Bu bölümde, yeni görev değiştirmiş olsa dahi, birey kariyerini nasıl yönlendirmeyi arzuladığını belirtmelidir : almak istediği görev, gitmek istediği direktörlük, departman Ayrıca, yapmak istediği coğrafi değişiklik mutlaka belirtilmelidir.	• Bireyin yönelmek istediği görev veya görevler :	<table border="1"> <tr> <th colspan="3">Görev değişikliği için öngörülen :</th> </tr> <tr> <th>Yıl</th> <th>1. Yarıyıl</th> <th>2. Yarıyıl</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Görev değişikliği için öngörülen :			Yıl	1. Yarıyıl	2. Yarıyıl			
	Görev değişikliği için öngörülen :										
Yıl	1. Yarıyıl	2. Yarıyıl									
Yukarıda belirtilen istekler ile ilgili olarak N+1 AMİRİN GÖRÜŞÜ (tarih, bölüm, yer)	• Birey coğrafi değişiklik kabul eder mi ? (İstanbul - Bursa, Yurt dışı) :										

2003' DE ALINAN EĞİTİMLER (nedeni ve değerlendirmesi)	
---	--

ÖNGÖRÜLMESİ GEREKEN EĞİTİM HEDEFLERİ	Oncelik Sırası	Eğitim Kodu	Eğitimin Adı	TARİH
Eğitimler, geliştirilmesi gereken yönlerden ve kazanılması gereken becerilerden yola çıkarak belirlenmelidir.	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
"FORMATEUR RELAIS" olarak bireyin eğitim verebileceği konular				
İSTENİLEN EĞİTİMLER VE "FORM. RELAIS" OLMA ÖNGÖRÜSÜ İLE İLGİLİ N+1 AMİRİN GÖRÜŞÜ				

BİREYİN KARİYER GELİŞİMİ, BUNA BAĞLI SÜRELER VE ÖNGÖRÜLEN EĞİTİMLER HAKKINDA N+2 AMİRİN GÖRÜŞLERİ	EĞİTİM :
	KARİYER GELİŞİMİ :
PROJE SORUMLUSUNUN GÖRÜŞLERİ	

Sovad Ad :	Sicil no. :	Dept. :
------------	-------------	---------

GÖREVDEKİ TEMEL SORUMLULUK VE YETKİ ALANI

Amir ve birey, temel görevlerin tanımını beraber yaparlar. Bu tanımlama, varsa, görev tarifi ile uyum içinde olmalıdır. Burada, gelecek döneme yönelik iptal edilen ve/veya eklenen görevler belirtilecektir. Öte yandan, bireyin görevinin kapsamını yeniden düzenlemek konusundaki arzuları ve ortak alınan kararlar da burada yazılacaktır.

--

Varsa, BİREYİN İLAVE ETMEK İSTEDİĞİ GÖRÜŞLERİ

Burada, görüşme esnasında ifade edilemeyen ya da çözümlenemeyen konulara yer verilmelidir. Ayrıca, bireyin N+2 amiri ile görüşme isteği varsa bu bölümde belirtilebilir.

--

BİREYSEL GÖRÜŞME FORMU

Bireyin Geçmiş Yıl Performansının Değerlendirilmesi:

Bireysel görüşmenin temel amacı görevin gerçekleştirilmesindeki başarıyı arttırmaktır. Bu form üç bölümden oluşmaktadır. İlki geçmiş yılda gerçekleştirilen hedefler ve ana görevlerin yerine getirilmesi kısmıdır. Burada hedeflere ulaşma seviyesi değerlendirilir. Ayrıca bireyin bir önceki bireysel görüşmede dönem hedefleri arasında olmamasına rağmen gerçekleştirdiği önemli işlerde burada belirtilir. Sonuçta, sürece ve insan yönetimine yönelik hedeflerin gerçekleşme düzeyleri tespit edilir.

Sonraki kısım bireyin ve amirlerin görüş ve yorumlarından oluşur. Performans değerlendirmesi hakkında kısa ve özlü olarak bireyin mevcut görevinin gereklerine uyumu amirler tarafından değerlendirilir.

Son kısımda yetkinlikler değerlendirilir. Burada temel amaç; amir ve birey arasındaki bilgi alışverişini zenginleştirmektir. Ancak görüşmeye başlamadan önce görevin yerine getirilmesine ve hedeflerin gerçekleştirilmesine özellikle katkısı olan yetkinliklerin tespit edilmesi gerekir. Bireyin güçlü ve zayıf yönleri ve 1 yıl önceki göre değişme gösteren yönleri ortaya konulur.

BİREYSEL GÖRÜŞME

Görüşme tarihi :		
Sicil No:		
Soyad, Ad :		
Doğum tarihi :		
..... 'ya giriş tarihi :		
Kategorisi :	Son terfi tarihi :	
Direktörlük :		
Departman :		
Servis/Atölye/UET :		
	tarihinden itibaren görevi (1) :	
Yabancı dil seviyesi (*)		
TFI :	TOEIC :	Diğer :
Görev yeri :	☐ Bursa	☐ İstanbul

BİREYİN 2003 YILI PERFORMANSININ DEĞERLENDİRMESİ

"Bireysel görüşmelerin " başlıca amacı,görevin gerçekleştirilmesindeki başarıyı arttırmaktır. Bir sonraki adım ise, bireyin kariyer gelişimi hakkında fikir alışverişi yapabilmektir.

Bu görüşme, ancak amir ile birey arasında iyi ve karşılıklı anlayış içinde bir diyalog olduğu takdirde anlamlı olacaktır.

Uygun bir ortam ve mekan içerisinde ve yeteri kadar **zaman** ayırarak yapılması gereken bu görüşmelere, tarafların **iyi hazırlanması** kaçınılmazdır.

Bu doküman, birey ve ilk amiri (N+1) tarafından beraberce doldurulup imzalandıktan sonra, bireyin N+2 amirine imzalatılır. Ayrıca, birey matrisyel bir organizasyonda görev alıyorsa,Proje Sorumlusunun (Proje Direktörü veya Proje Şefi) da imzalaması gereklidir.

Dokümanın aslı bireye , bir kopya amirine , **1 kopya** da İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne verilir

(1) Yıl ortasında görevde değişiklik meydana gelirse,bir önceki amir ile mutlaka bir değerlendirme yapılmalı, yeni amirle de yeni hedefler belirlenmelidir.

(*) Fransızca seviyesi: TFI sonucu kullanılmalıdır. İngilizce seviyesi : TOEIC sonucu belirtilmelidir.
Bilinen diğer yabancı diller de düzeyleriyle birlikte (Çok iyi, İyi, Orta) belirtilmelidir.

	İlk amirin adı (N+1)	2. amirin adı : (N+2)	Proje sorumlusunun adı:
Bireyin imzası:	İmza ve tarih:	İmza ve tarih:	İmza ve tarih:
Tarih :			

Soyad Ad :

Sicil no. :

Dept. :

**2003'DE GERÇEKLEŞTİRİLEN HEDEFLER
VE ANA GÖREVLERİN YERİNE GETİRİLMESİ**

Burada, hedeflere ulaşma seviyesi değerlendirilecektir. Ayrıca, bir önceki bireysel görüşmede dönem hedefleri arasında öngörülmemesine rağmen gerçekleştirilmiş olan önemli işler de burada belirtilmelidir.

(1) : Hedeflere ulaşmanın genel bir sentezinin yapılacağı bu kolonun doldurulmasında kullanılacak ibareler :

"A" (Atteint / Hedefe ulaşıldı) , "PA" (Partiellement Atteint / Kısmen ulaşıldı) ,

"NA" (Non Atteint / Hedefe ulaşılamadı) , "NC" (Non Considéré / Gözönüne alınmadı) !

(2) : Hedeflerin belirlenmesi sırasında vurgulanan öncelikli hedefler, bu kolonda işaretlenmek suretiyle tekrar hatırlatılacaktır !

	(1) Gerçekl. düzeyi	(2) Öncelikli hedefler	Tanım	Hedeflenen	Gerçekleşen
KOLLEKTİF HEDEFLER Bölümün veya Direktörlüğün					
1. SONUCA YÖNELİK HEDEFLER (Kalite - Maliyet - Süre - İnsan Kaynakları-Çevre)					
2. SÜRECE YÖNELİK HEDEFLER (Hangi Yöntemler ve Kaynaklarla ? Nasıl ?)					
3. ANİMASYONA (varsa, İNSAN YÖNETİMİNE) YÖNELİK HEDEFLER (İş arkadaşlarını ve Sektörünü, Toplam Kalite prensipleri içinde yönlendirme, geliştirme ? Nasıl ?)					

Soyad Ad :		Sicil no. :	Dept. :
N+1 AMİRİN DEĞERLENDİRMESİ			
Performansa yönelik sentezin yanısıra, kısa ve özöl olarak : bireyin, mevcut görevinin gereklerine uyumu ve gelişme potansiyeli de ayrıca belirtilmelidir! Bu değerlendirme ışığında, bireyin kendisine ya da işinin kapsamına yönelik yeni bir düzenleme gerekir mi? (eğitim, iş değişikliği, görevin yeniden tarifi,...)Gerekir ise belirtiniz.			
Yukarıda yapılmış olan performans değerlendirmesi hakkında BİREYİN YORUMLARI			
N+2 AMİRİN GÖRÜŞLERİ			
PROJE SORUMLUSUNUN GÖRÜŞLERİ			

Sovad Ad : **Sicil no. :** **Dept. :**

YETKİNLİKLER

Bu tablonun amacı, amir ve birey arasındaki bilgi alışverişini ve diyalogu zenginleştirmektir.
Taraflar, görüşmeye girmeden önce, görevin yerine getirilmesine ve hedeflerin gerçekleştirilmesine özellikle katkısı olan yetkinlikler tespit etmeli ve bir ön değerlendirme yapmalıdırlar.
Üçüncü paragrafda, bir yıl öncesine göre önemli oranda değişim gösterilen yetkinlikler dile getirilmelidir.

Güçlü Yönler

Geliştirilmesi Gereken Yönler

1 yıl öncesine göre, önemli oranda Değişim Gösterilen Yönler

Varsa, BİREYİN İLAVE ETMEK İSTEDİĞİ GÖRÜŞLERİ (Hedeflere uyum ve / veya yetkinlikler ile ilgili olarak)

1.4.3. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar

1.4.3.1. Eğitim İhtiyacının Tespiti

Bireyin performansını arttırması için eğitim faaliyetlerinden yararlanılmaktadır. Çalışma postasının gerektirdiği nitelikler ve seviye belirlenir. Bu postada çalışan kişinin nitelik seviyesi bu seviyeye bağlı olarak arttırılması gereken nitelik için N+1 amir ve personel görüşerek bireysel gelişim eylemlerini belirlerler.

Nitelik arttırıcı eylemler personelin nitelik seviyesine uygun olarak belirlenmesi ve personelin gelişimine bağlı olarak çalışma yaşamı süresince devam etmelidir.

Eğitim faaliyetlerinde performansı geliştirici veya bireysel gelişim elemanları olarak 4 uygulama vardır:

- a. Görüşme
- b.Eğitim
- c.Staj
- d.Uygulama

a. Görüşme: Personel bir üst amiri ile nitelik arttırıcı eylemler hakkında görüşür. Belirlenen konuya göre N+1 amir kendisi öğretebilir yada personeli deneyimli bir kişiye yönlendirir. Yada yeni eylemler (staj vb.) belirleyebilir.

b. Eğitim: Personelin amiri ile görüşmesi sırasında nitelik arttırıcı eylem olarak eğitim ortaya çıkabilir. Şirket içinde veya dışında eğitim verilebilir. Şirket hedeflerine göre ürün,proses,teknik ve proje eğitimleri olabilir. Eğitim organizasyonu firmada departman eğitim sorumlusu ve eğitim enstitüsü tarafından yapılır.

c. Staj: Nitelik arttırıcı bir diğer eylemde stajdır. Amirin öngöreceği stajlar departman içi-dışı,şirket içi-dışı olabilir.

d. Uygulama: Son olarak personel nitelik arttırıcı eylemleri sonucunda amiri ile uygulamaya geçilir. Uygulamada karşılaşılabilecek sorunlar amir tarafından giderilmelidir.

Ayrıca amir arttırdığı nitelikleri uygulamasına bağlı olarak bireyin performansındaki gelişmeleri gözlemlemeli ve değerlendirmelidir.

Her yıl bireysel görüşme sürecine bağlı olarak personel ve N+1 amir niteliklerin arttırılması için eğitim isteğinde bulunabilir. Bireysel görüşme formlarından hareketle enstitü tüm istekleri,yıllık eğitim planlamasına göre kayıt eder. Bu isteklerin tümünü planlamasına alır veya alamaz.

Bireysel görüşmelerde haricinde de personelin eğitim ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bireysel gelişim ihtiyacından, görevde olan gelişmelerden,görev değişikliğinden,yasal zorunluluklardan,işe yeni girme nedenlerinden dolayı eğitim ihtiyacı doğabilir.

Aşağıda insan kaynakları direktörlüğü tarafından hazırlanan bireysel eğitim ihtiyaç analizi tablosu ayrıntılı olarak verilmiştir.

İNSAN KAYNAKLARI DİR.	BİREYSEL EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ VE İSTEĞİ TALİMATI	TALİMAT NO	SAYFA NO
		DH 0004-I1 VERSION 002	1/6
		REFERANS PROSEDÜR	
		DH 0004 – DH 0002	
EĞİTİM ENSTİTÜSÜ 17.20			

1.0 AMAÇ:

Bu talimatın amacı, _____ personelinin bireysel ve mesleki gelişimine yönelik olarak artırılması gereken niteliklerinin analizi sonucunda ortaya çıkan eğitim ihtiyaçlarının isteğe dönüşmesi kurallarını belirlemektir.

AÇIKLAMA

_____ nun "insan kaynaklarımızın performansını iyileştirmek ve yapımızı dinamikleştirmek" stratejik hedefi doğrultusunda, çalışanlarımızın bireysel gelişimini ve yetkinliklerini artırmak hedeflenmektedir.

Bu çerçevede, _____ personelinin çalıştığı postaya göre niteliklerinin belirlenme ve bu belirlemeye göre de gerekirse niteliklerinin artırılması esastır.

Bu amaçla, öncelikle çalışma postasının gerektirdiği nitelikler ve seviyesi belirlenir. Daha sonra bu postada çalışan kişinin nitelik seviyesi, son olarakta bu seviyeye bağlı olarak artırılması gereken nitelik için, N+1 amir ve personel görüşerek bireysel gelişim eylemlerini (yöntemler) belirlerler.

Nitelik artırıcı eylemler personelin nitelik seviyesine (I-L-U) uygun olarak belirlenmeli ve personelin gelişimine bağlı olarak çalışma yaşamı sürecinde devam etmelidir. Ayrıca şirketin hedefleri doğrultusunda ürün, proses, teknik ve kültürel projeler bu süreç içinde N+1 amir tarafından dikkate alınmalıdır.

Her durumda belirlenecek "Bireysel Gelişim Eylemleri" şu şekillerde olabilir:

G: (Görüşme) :

Personelin N+1 amiriyle nitelik artırıcı eylemler konusunda görüşmesidir.

Bu görüşmede niteliğin artırılması konusunda :

- Belirlenen konuyu N+1 amir kendisi aktarır, öğretebilir
 - N+1 amir personelinin aynı veya başka servislerdeki o konuda deneyimli kişiye yönlendirebilir
 - Gerçekleştirilebilecek yeni eylemler (görüşme, eğitim, staj/ uygulama) belirlenebilir
- Görüşmelerde özellikle personelin N+1 amiriyle her türlü nitelik artırıcı eylemden ön kazanılacak nitelikler, beklentiler, hedefler ve nitelik artırıcı eylemden sonra ise nitelik artırıcı eylem, kazanılan niteliklerin uygulama olanaklarının temini, uygulamalar ve elde edilecek sonuçlar ayrıca konu edilmelidir.

E: (Eğitim) :

Personelin N+1 amiriyle nitelik artırıcı eylemler konusunda yaptığı görüşmede ortaya çıkabilir.

Niteliğin artırılması için öngörülebilecek eğitimler :

- Eğitim kataloğunda bulunan eğitimler olabilir
- Eğitim kataloğunda bulunmayan ancak şirket dışında gerçekleştirilebilen eğitimler olabilir
- Şirketin hedefleri doğrultusunda ürün, proses, teknik ve kültürel proje eğitimleri olabilir

HAZIRLAYAN		TARİH	ONAY	
		07.06.2004		

İNSAN KAYNAKLARI DİR. EĞİTİM ENSTİTÜSÜ 17.20	BİREYSEL EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ VE İSTEĞİ TALİMATI	TALİMAT NO	SAYFA NO
		DH 0004-11 VERSION 002	2/6
		REFERANS PROSEDÜR DH 0004 – DH 0002	

Eğitimlerin organizasyonu mevcut eğitim yönetim sistemi çerçevesinde Departman Eğitim Sorumlusu ve Eğitim Enstitüsü tarafından gerçekleştirilir. Ayrıca personelin N+1 amiriyle eğitimden önce ve eğitimden sonra görüşmesi gereklidir.

S: (Staj) :

Personelin N+1 amiriyle nitelik artırıcı eylemler konusunda yaptığı görüşmede ortaya çıkabilir.

Niteliğin artırılması için N+1 amirin öngöreceği stajlar; departman içi-departman dışı, şirk içi-şirket dışı (yurt içi, yurt dışı) mesleki ve teknik stajlar olabilir

Stajlar belirlenen konudaki uygulamaların gözlem, inceleme ve uygulayıcıların bilgilendirmesiyle gerçekleştirilir. Staj organizasyonu amir ve/veya Departman Eğitim Sorumlusu tarafından gerçekleştirilir. Personelin gerçekleştirdiği stajla ilgili olarak amirine yazılı rapor sunması stajın etkinliğini artırır. Ayrıca stajlar personelin mesleki ve teknik gelişimini artırıcı eylem olduğu için kişisel kayıtlara girilmek üzere Eğitim Enstitüsüne bildirilmelidir.

U: (Uygulama) :

Personelin nitelik artırıcı eylemlerden sonra N+1 amiriyle belirlediği artırılan niteliklerin uygulanmasıdır. Uygulama olanakları personel ve N+1 amiri tarafından birlikte belirlenir. Uygulama sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar amir tarafından giderilmelidir.

Personelin geliştirdiği nitelikleri uygulama şekli, uygulamaları ve uygulamalarla elde ettiği sonuçlar amir ile gerçekleştirilecek görüşmelerde ayrıca incelenmelidir.

N+1 amir artırdığı nitelikleri uygulamasına bağlı olarak oluşan performansındaki gelişmeleri gözlemlemeli ve değerlendirmelidir.

2.0 UYGULAMA ALANI :

Bu talimat, bireysel eğitim isteklerinde, Eğitim Enstitüsü tarafından tüm fabrikada uygulanır.

Toplu olarak (kitlese) yapıma ihtiyacı olan eğitim isteklerinde (yeni projeler, yasalar, normlar, vb..) "Kitlese Eğitim İhtiyaç Analizi ve İsteği Talimatı" uygulanır.

3.0 UYGULAMA :

3.1. BİREYSEL GÖRÜŞMELER İLE ORTAYA ÇIKAN EĞİTİM İSTEKLERİ

3.1.1. EĞİTİM KILAVUZUNDA YER ALAN EĞİTİM İSTEKLERİ:

Her yıl açıklanan planlamaya göre gerçekleştirilen bireysel görüşmelerde, personel ve N+1 amir, personelin gelişimine ve görev tanımına bağlı olarak niteliklerin artırılmasına yönelik eğitim isteğinde bulunabilir.

Bireysel görüşme formu, gerekli onaylardan sonra, eğitim istekleri ile ilgili bölümünün fotokopisi, Bireysel Yönetim Departmanı (BYD) tarafından Enstitü'ye gönderilir.

HAZIRLAYAN		TARİH	ONAY	
		07.06.2004		

İNSAN KAYNAKLARI DİR. EĞİTİM ENSTİTÜSÜ 17.20	BİREYSEL EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ VE İSTEĞİ TALİMATI	TALİMAT NO	SAYFA NO
		DH 0004-I1 VERSION 002	3/6
		REFERANS PROSEDÜR	
		DH 0004 – DH 0002	

Diğer taraftan bireysel görüşme kapsamına girmeyen personel için ise, bireysel görüşme dönemi içinde Enstitü, departmanların eğitim sorumlularına bir yazı yazarak, bu kapsama giren personelin eğitim isteklerinin "**Yıllık Eğitim İstek Formu (Mavi Yakalı Personel için)**" (DH 0004-I1-F3) ile bildirmelerini ister. Eğitim sorumluları departmanlarındaki bu kişilerin eğitim isteklerini liste halinde söz konusu form ile bildirirler.

Enstitü tüm istekleri, Enstitü yıllık eğitim planlamasına göre eğitim kayıtlarına girer. Bu isteklerin tümünü eğitim planlamasına alır veya alamayabilir. (İstek kontenjan sayısından fazla olduğunda, eğitim için yeterli sayıda başvuru olmaması, eğitimin çeşitli nedenler ile gerçekleştirilemeyecek olması, vb.).

Ayrıca, bireyin eğitimi istediği tarihte kontenjan dolu ise, Enstitü başka bir tarihe de planlama yapabilir.

Eğitim isteklerinde Enstitü, bireyin görevi ile istediği eğitim arasındaki ilişkiyi de dikkate alarak, planlamada öncelik verebilir.

Bireysel görüşme planlamasının bitiş tarihine göre tüm kişilere "Bireysel Eğitim Planlama Fişi" gönderir. Bu fişte personelin istediği tüm eğitimler için bir cevap vardır.

3.1.2. EĞİTİM KILAVUZUNDA YER ALMAYAN EĞİTİM İSTEKLERİ:

Bireysel görüşme formu veya "Bireysel Görüşme Kapsamında Olmayan Personel Yıllık Eğitim İstek Formu" ile eğitim isteği bildirilse bile, söz konusu eğitim Enstitü kılavuzu ve yıllık planlaması içinde yer almıyorsa, bu istek "**Bireysel Eğitim İstek Formu**" ile (DH 0004-I1-F1) yapılır. Bu durum personele gönderilen "Bireysel Eğitim Planlama Fişi"nde belirtilir.

Form Enstitü'ye ulaştığında değerlendirilir.

Personele yapılan değerlendirme ile ilgili cevap verilir.

3.2. YIL İÇİNDE ORTAYA ÇIKAN EĞİTİM İSTEKLERİ

Bireysel görüşmeler haricinde de personelin bireysel eğitim ihtiyacı ortaya çıkabilir.

3.2.1 BİREYSEL GELİŞİM İHTİYACINDAN DOLAYI:

Personelin görevini daha iyi yapabilmesi için yıl içinde eğitim ihtiyacı ortaya çıkabilir. N+1 amir ile personelin görüşmesi sonucunda artırılması istenen nitelikler için yapılacak eğitim isteği, "Bireysel Eğitim İstek Formu" ile Enstitü'ye bildirilir.

Form Enstitü'ye ulaştığında değerlendirilir.

Personele yapılan değerlendirme ile ilgili cevap verilir.

3.2.2. GÖREVDE OLAN GELİŞMELER İLE:

Personelin yıl içinde görevinde olan gelişmeler çerçevesinde eğitim/ler ihtiyacı ortaya çıkabilir. N+1 amir ile personelin görüşmesi sonucunda artırılması istenen nitelikler

HAZIRLAYAN		TARİH	ONAY	
		07.06.2004		

İNSAN KAYNAKLARI DİR. EĞİTİM ENSTİTÜSÜ 17.20	BİREYSEL EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ VE İSTEĞİ TALİMATI	TALİMAT NO	SAYFA NO
		DH 0004-11 VERSION 002	4/6
		REFERANS PROSEDÜR	
		DH 0004 – DH 0002	

için yapılacak eğitim isteği, "Bireysel Eğitim İstek Formu" ile Enstitü'ye bildirilir.

Form Enstitü'ye ulaştığında değerlendirilir.

Personele yapılan değerlendirme ile ilgili cevap verilir.

3. 3. GÖREV DEĞİŞİKLİĞİ (MOBİLİTE) NEDENİYLE ORTAYA ÇIKAN EĞİTİM İHTİYACI:

Personel yıl içinde direktörlük, departman veya bölüm değiştirebilir (**MOBİLİTE**). Bu durumda yeni görevine bağlı olarak yeni N+1 amir ile yaptıkları görüşme sonucunda eğitim ihtiyacı ve nitelik artırması gereği ortaya çıkabilir. N+1 amir ile personelin görüşmesi sonucunda artırılması istenen nitelikler için yapılacak eğitim isteği, "Bireysel Eğitim İstek Formu" ile Enstitü'ye bildirilir.

Form Enstitü'ye ulaştığında değerlendirilir.

Personele yapılan değerlendirme ile ilgili cevap verilir.

3. 4. İŞE YENİ GİRENLERİN EĞİTİM İHTİYACI:

Personel işe girişinden ve oryantasyon eğitiminden sonra bölümünde N+1 amiri ile yaptığı görüşme sonucunda ortaya çıkan eğitim ihtiyacıdır. N+1 amir ile personelin görüşmesi sonucunda artırılması istenen nitelikler için yapılacak eğitim isteği, "Bireysel Eğitim İstek Formu" ile Enstitü'ye bildirilir.

Form Enstitü'ye ulaştığında değerlendirilir.

Personele yapılan değerlendirme ile ilgili cevap verilir.

3. 5. YASAL ZORUNLULUKTAN ORTAYA ÇIKAN EĞİTİM İHTİYACI:

Personelin yaptığı görevden dolayı yasal zorunluluktan kaynaklanan ihtiyaç ortaya çıkabilir.

Mesleklere bağlı olarak yasal zorunluluk gerektiren eğitimlerde o mesleğin sorumlusu bu ihtiyacı belirler. Gerekliğinde İnsan Kaynakları Direktörlüğü ile bilgi alış verişinde bulunur.

Eğitim birden fazla kişiyi ve/veya bir kitleyi ilgilendiriyorsa, DH 0004 prosedürüne bağlı olarak kitlesel eğitim istekleri talimatına uygun davranılır.

Eğitim ihtiyacı bireysel olarak kişileri ilgilendiriyorsa N+1 amir "Bireysel Eğitim İstek Formu" ile Enstitü'ye bildirir.

Form Enstitü'ye ulaştığında değerlendirilir.

Personele ve N+1 amire yapılan değerlendirme ile ilgili cevap verilir.

Diğer taraftan yangın ve iş güvenliği ile ilgili eğitimlerde "İş sağlığı ve Güvenliği Kurulu"nda alınan kararlar çerçevesinde aksiyon yapılır.

HAZIRLAYAN		TARİH	ONAY	
		07.06.2004		

İNSAN KAYNAKLARI DİR. EĞİTİM ENSTİTÜSÜ 17.20	BİREYSEL EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ VE İSTEĞİ TALİMATI	TALİMAT NO	SAYFA NO
		DH 0004-I1 VERSION 002	5/6
		REFERANS PROSEDÜR DH 0004 – DH 0002	

3. 6. İLGİLİ NORMlardan ORTAYA ÇIKAN EĞİTİM İHTİYACI:

Personelin ilgili normlardan (ISO 9001, ISO 14001, vb.) kaynaklanan eğitim ihtiyacı ortaya çıkabilir.

Eğitim birden fazla kişiyi ve/veya bir kitleyi ilgilendiriyorsa, DH 0004 prosedürüne bağlı olarak kitlesel eğitim istekleri talimatına uygun davranılır.

Eğitim ihtiyacı bireysel olarak kişileri ilgilendiriyorsa N+1 amir "Bireysel Eğitim İstek Formu" ile Enstitü'ye bildirir.

Form Enstitü'ye ulaştığında değerlendirilir.

Personele ve N+1 amire yapılan değerlendirme ile ilgili cevap verilir.

Not: ISO 14001 eğitimleri DH 0002 prosedürüne bağlı olarak çevre eğitimleri talimatı ile yönetilir.

3. 7. PROJELER İLE İLGİLİ EĞİTİM ORTAYA ÇIKAN EĞİTİM İHTİYACI:

Şirkete transfer edilen kültür projelerinin, ürün projelerinin, araç projelerinin, yeni normların adaptasyonu için eğitim ihtiyacı ortaya çıkabilir.

Bu durumda eğitim birden fazla kişiyi ve/veya bir kitleyi ilgilendiriyorsa, DH 0004 prosedürüne bağlı olarak kitlesel eğitim istekleri talimatına uygun davranılır. Ayrıca bu konuda projenin jalonlarına göre bir eğitim aksiyon planında oluşturulabilir.

Eğitim ihtiyacı bireysel olarak kişileri ilgilendiriyorsa N+1 amir "Bireysel Eğitim İstek Formu" ile Enstitü'ye bildirir.

Form Enstitü'ye ulaştığında değerlendirilir.

Personele ve N+1 amire yapılan değerlendirme ile ilgili cevap verilir.

3. 8. YABANCI DİL EĞİTİM İHTİYACI:

Görevin niteliğine bağlı olarak yabancı dil öğrenme ve kullanma ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu durum personel ve N+1 amirin görüşmesi sonucunda, artırılması gereken nitelik ve bunun kullanım yeri ayrıntılı şekilde analiz edilip **Yabancı Dil Eğitim İsteği Formu" (DH 0004-I1-F2)** ile Enstitü'ye istekte bulunulur.

Enstitü bu isteği değerlendirir, ayrıca Bireysel Yönetim Departmanı'nın görüşünü alır.

Enstitü görüşünü yazar.

Personele ve N+1 amire yapılan değerlendirme ile ilgili cevap verilir.

HAZIRLAYAN		TARİH 07.06.2004	ONAY	
------------	--	---------------------	------	--

İNSAN KAYNAKLARI DİR. EĞİTİM ENSTİTÜSÜ 17.20	BİREYSEL EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ VE İSTEĞİ TALİMATI	TALİMAT NO	SAYFA NO
		DH 0004-I1 VERSION 002	6/6
		REFERANS PROSEDÜR	
		DH 0004 – DH 0002	

3. 9. EĞİTİM İSTEĞİNİN RED VEYA İPTAL EDİLMESİ:

Eğitim isteği aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı red veya iptal edilebilir. Bu durum istek sahibine bildirilir. Enstitü kayıtlarına işlenir.

- Eğitim isteğinde bulunan kişinin talep edilen eğitime ihtiyacı kalmadığını bildirmesiyle (görev, bölüm değişikliği, vb.)
- Özel olarak Enstitü tarafından talep edilen Eğitim İhtiyaç Analiz Formunun Enstitüye belirlenen sürede gönderilmemesi durumunda
- Karşılıklı değerlendirme sonucu talep edilen eğitimin kişinin ihtiyacına uymaması durumunda,
- Eğitim isteğinde bulunan kişi tarafından talep edilen eğitim hakkında detaylı bilgi (konu, içerik, firma, ...) verilmemesi ve/veya bulunamaması durumunda,
- Enstitü tarafından teklif edilen eğitim organizasyonunun (firma, tarih, yer, içerik, ...) kişi tarafından kabul edilmemesi durumunda
- Eğitimi verecek firmanın kapanması veya firmanın eğitimi o yıl içinde gerçekleştirilememesi durumunda,
- İstenilen eğitimin tüm çalışanlara yaygınlaştırma planlamasının dışında talep edilmesi durumunda
- Eğitim alacak kişinin 2 kez davet edilmesine rağmen eğitime katılmaması durumunda

4.0 İLGİLİ DOKÜMANLAR:

- DH 0004 personel Niteliklerini Artırma Prosedürü
- DH 0002 Eğitim Prosedürü
- DH 0004-I1 Bireysel Eğitim İhtiyaç Analizi ve İsteği Talimatı
- DH 0004-I1-F1 Bireysel Eğitim İstek Formu
- DH 0004-I1-F2 Yabancı Dil Eğitim İsteği Formu
- DH 0004-I1-F3 Yıllık Eğitim İstek Formu (Mavi Yakalı Personel için)
- DH 0004-I2 Kitlese Eğitim İhtiyaç Analizi ve İsteği Talimatı
- DH 0004-I2-F2 Kitlese Eğitim İstek Formu

5.0 SÖZLÜK:

I: Personelin yaptığı işi, bir başkasının gözetiminde gerçekleştirme seviyesidir.

L: Personelin yaptığı işi, bireysel olarak gerçekleştirme seviyesidir.

U: Personelin yaptığı işi, bir başkasını da eğitebilecek ve geliştirebilecek düzeyde gerçekleştirme seviyesidir.

HAZIRLAYAN		TARİH	ONAY	
		07.06.2004		

1.4.3.2. Ücretlemede Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanımı

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri; değerlendirme sonuçlarının ücret yönetiminde kullanılmasıdır. Performans değerlendirme sistemi ile ücret yönetimi arasında bağ kurmanın en kolay yolu; firma açısından ücretlerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçlarının bir veri olarak kullanılmasıdır.

Firmadaki uygulama ücret artışlarının performans sonuçlarına göre farklılaştırılmasıdır. Firma yılda 1 kez performansın ödüllendirilmesi amacıyla bordro toplamının belli bir oranında bütçe ayırır. Bu oran genellikle %3-5 civarındadır. Bu ek bütçeyi belirlerken firma içinde bulunduğu piyasa koşullarını, şirket performansını göz önünde bulundurur.

Performansı ödüllendirecek bütçeyi belirledikten sonra, enflasyon artışlarına ek olarak verilecek ücret artış oranları çalışan performanslarıyla ilişkilendirilir. Ücret artış oranları performans ile orantılı olarak dağıtılır. En yüksek performansı olan bütçeden en yüksek payı alırken, düşük performans gösteren çalışanlara hiç ek ücret zammı verilmez.

Performans değerlendirme her yıl düzenli olarak yapılmaktadır. Bu sonuçlar kişinin ücretine yansıtılır. Her yıl sonunda enflasyon oranı ile beraber değerlendirme sonuçlarına bağlı bir artış yapılır. Yani kişinin ücret artışı şöyle formüle edilir:

Ücret zammı: Enflasyon oranı + Performans zammı

Değerleme Sonuçları	Ücret sınıfı			
	1	2	3	4
Olağanüstü	%12	%10	%8	%6
Çok iyi	%10	%8	%6	artış yok
İyi	%8	%6	artış yok	“
Orta	tekrar incele	Artış yok	“	“
Yetersiz	artış yok	“	“	“

Tablo performans değerleme sonuçlarına göre ücrette yapılacak değişiklikleri ifade eder. Bu tabloya göre ücret sınıfı yükseldikçe değerlendirme sonuçlarının ücrete oransal olarak daha az yansıtıldığı grlmektedir. Burada 4.cret grubunda yer alan çalışan çok iyi değerlendirilmiş ise herhangi bir artış almamaktadır. İlk bakışta bu uygulama pek adil görülmese de söz konusu değerlendirme dönemlerinde personelin hiç artış almaması ücret yapısını bozmamak yönünden uygun bir ücret politikası olarak grlmektedir.

Firma performans değerleme ile ücret arasındaki ilişkinin güçlü bir şekilde kurulmasına önem veriyor. Aksi halde firmada önemli sorunlar yaşanılabıcağına ve sistemin zendiriciliğinin kalmayabıcağına inanılıyor.

Performans değerlemenin ücretlere yansıtılması firma çalışanlarının motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle beyaz yakalı çalışanlar gözünde böyle bir sistemin olmaması büyük bir olumsuzluktur. Ancak sistemin tek başına motivasyon arttırıcı olduğu düşünülmemektedir.

1.4.3.3. Terfi ve Performans Değerleme Sonuçları Bağlantısı

Mavi yakalı personelin kademe geçişi: Daha önce de belirtildiği gibi alışanlar MESS sendikasına göre kademelere ayrılmıştı. Bu kademeler arasında geçiş için önce (N+1)amirin yapılacak sınavda kişiye aday olarak göstermesi gerekir. Bu sınavdaki sorular komisyon tarafından hazırlanır. Kişinin yaptığı işle ilgili olarak hazırlanan sınavdan kişinin alacağı maksimum puan 40 olarak belirlenmiştir. Bunun yanında personelin amiri de kanaat olarak max. 20 puan verir. Daha sonra aday beceri sınavına tabi tutulur. Tüm bu aşamalarda başarılı bulunan aday bir st kademeye geçer. Ancak kişi yeni işinde 3 aylık deneme süresine alınır. Eğer komisyon kişiye bu 3 aylık sürede başarılı bulursa kademe geçişi onaylanır. Terfi ile beraber ücret artışı da sağlanır.

Beyaz yakalı çalışanlarda ise durum biraz daha farklıdır. Beyaz yakalı çalışanların 3 kademeye ayrıldığını söylemiştik. Personelin bu kategoriler arasında yükselebilmesi için amirin kişiye aday göstermesi gerekir. Direktörlük tüm adayları değerlendirmeye alır. st

düzey yöneticiler ve direktörlerden bir komite oluşturulur. Komite üyeleri kişi hakkında görüş bildirirler. Komite üyesinden bir kişinin negatif görüş belirtmesi personelin yükselmesini engeller. Adaylar arasında olumlu karşılanan kişiler genellikle potansiyeli olan,kendi işi dışında projelerde yer alan kişilerdir.

Bunların yanında terfi konusunda baz alınan temel kriterler şunlardır:

- Öğrenim durumu
- Son 3 yılda alınan performans değerlendirme sonuçları
- Yabancı dil bilgisi
- Kıdem
- Yaş

SONUÇ

İnsan kaynaklarının temel işlevleri arasında yer alan performans değerlendirme işgörenin herhangi bir konudaki etkinlik ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik faaliyetlerden oluşmaktadır. Ancak bireyin etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek oldukça zordur. Zira performans değerlendirme insana yönelik bir sistemdir ve de performans subjektif bir kavramdır.

Performans yönetiminden firmaların sağlamak istedikleri temel amaç;organizasyonun etkinliğini,bireysel becerileri ve onların organizasyona katkılarını geliştirmektir. Böylece bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir ortam oluşturmaktır.

Performans değerlendirme ortak bir çalışma, bilgi alışverişi,sorumlulukların paylaşımı, gelişme ve yetişmeye imkan veren bir sistem olarak düşünülmelidir. Etkili bir performans değerlemesinin temel ilkeleri, açık hedefler,iş analizleri ve motivasyondur.

Performans değerlemesi uygulamalarında gözlenen en önemli sorun değerlemenin sistem bütünlüğü içinde ele alınmayışıdır. Formların ,kayıtların öncelikli olarak önemli olduğu bir değerlemede gerçeklerin ortaya çıkarılmasında adeta yargılama ve hüküm verme söz konusu olur. Sonuçlara nasıl ulaşıldığından çok neye ulaşıldığı üzerinde durulur. Bu sorunların performans planlama aşamasında yaşanıyor olması etkilerinin planlama faaliyetleri ile sınırlı kalması anlamına gelmez.

Performans değerlendirme sistemi diğer insan kaynakları uygulamaları için önemli bir kaynaktır. Özellikle firmalar eğitim ve ücret yönetiminde performans değerlemeden yararlanır.

Performans değerlendirme mevcut çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Zaten değerlemenin amaçlarından biri de çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemektir. Performans değerlendirme süreci sonunda bireyin beklenen

performansı ile ölçülen performans arasında bir fark çıkar veya eşitlik olur. Bu eğitim açığıdır ve temel nedeni kişilerin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarındaki eksiklikten kaynaklanabilir. Performans değerlendirme eğitim ihtiyacının belirlenmesi yanında işletmede uygulanan eğitim faaliyetlerinin etkinliğini belirlemede de önemli bir araçtır. Etkinliği belirlemek için eğitilenlerin program öncesinde ve sonrasında bilgi ve beceri durumlarının saptanması gerekir. Diğer ölçütler ise verimlilik artışı, maliyet düşüşü ve başarıdaki iyileşmelerdir.

Ücret yönetimi de performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı diğer bir alandır. Kişilerin performansları ile kazançlarının oranı bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Firmaların çoğunda performans değerlendirme sonuçlarının doğrudan veya dolaylı olarak ücret artışlarında kullanıldığı görülmektedir. Ancak burada düşük performansa düşük ücret, yüksek performansa yüksek ücret olmadığı bilinmelidir. Temel amaç; yüksek performans ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmaktır.

Performans değerlendirme sonuçları ücretlere yansıtılırken farklı uygulamalar bulunur. En sık kullanılan ücret artışlarının performans sonuçlarına göre farklılaştırılmasıdır. Şirketler genelde enflasyon ayarlamasına ek olarak performans ödüllendirmek amacıyla ek bütçe ayırırlar. Performans ile ücret arasında ilişkinin en güzel örneği performansa dayalı ücret sistemleridir. Bunlar liyakata dayalı ücretleme, özendirici ücretleme, kar paylaşımı ve performans primidir.

Performans değerlendirme organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için ciddiyle ele alınmalıdır. Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmesi, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında değerlendirme verileri kariyer yönetimi sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Firmalar kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirebilmek için performans değerlendirme çalışmaları hakkında fikir sahibi olmalıdır.

Tüm bu temel kullanım alanlarının yanında performans değerlendirme sonuçlarının; uygulamada terfi ve transfer kararlarında, rotasyon, iş genişletme ve zenginleştirme faaliyetlerinde ve işten ayırma kararlarında da uygulandığı görülmektedir.

Uygulamalar sonucunda elde edilen verilere göre performans yönetim sistemini diğer sistemlerle entegre bir şekilde uygulayan şirketlere, bu şirketlerin yöneticilerine ve çalışanlarına sistemin getireceği faydalar şöyle sıralanabilir:

- Şirketin verimliliğinin artmasına yardımcı olur ve hizmet kalitesini geliştirir.
- Eğitim planlamasının daha kolay ve doğru bir biçimde yapılmasını sağlar.
- Çalışanların gelişme potansiyellerini daha doğru belirlemeye yardımcı olur.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgilerin daha güvenilir olarak elde edilmesini sağlar.
- Yöneticilerin planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olmalarını sağlar.
- Ast-üst iletişimini geliştirir.
- Çalışanların, gelişmesi gereken yönlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi ile daha güçlü bir kadroya ulaşılmasını sağlar.
- Çalışanların şirkete bağlılığının, iş tatmininin ve özgüvenin artmasını sağlar.

Performans yönetim sisteminin temel amacı çalışanların ve dolayısı ile organizasyonun gelişimini sağlamaktır. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, çalışanların kariyer ve eğitim planlamalarının yapılmasında ve ödüllendirilmelerinde kullanılır. Çıktıları ile diğer insan kaynakları sistemlerine veri sağlamayan ve diğer sistemlerle entegre bir şekilde işlemeyen performans yönetimi sistemlerinin genellikle çalışanlar tarafından benimsenmediği ve bir kültür olarak organizasyona yerleşemedikleri görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin,Aytaç; İnsan Kaynağının Geliştirilmesi,Pegem Yayıncılık,Ankara,2000
- Ataay, İsmail D.; İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri,İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul,1990
- Aldemir,Ceyhan;Ataol,Alpay ve Budak,Gönül;İnsan Kaynakları Yönetimi,Barış Yayınları,İzmir,2001
- Akdemir,Ali;AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi,Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir,1992
- Aytaç, Serpil;Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması,Geliştirilmesi,Sorunları, Epsilon Yayını, Bursa,1997
- Benligiray,Serap;Ücret Yönetimi,Anadolu Üniversitesi Yayını,Eskişehir,2003
- Bingöl,Dursun;Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler,Atatürk Üniversitesi Yayını, Erzurum,1999
- Büyükuslu,Ali Rıza;AB Perspektifinden ve Endüstri İlişkileri Boyutuyla Yeni İş Kanunu,Derin Yayınları,İstanbul,2004
- Büyükuslu,Ali R.;Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi,Der Yayınları, İstanbul,1998
- Can,Halil;Akgün,Ahmet ve Kavuncubaşı,Şahin; Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi,Ankara,2001
- Canman,Doğan;İnsan Kaynakları Yönetimi,Yargı Yayınevi,Ankara,2000
- Canman,Doğan;Çağdaş Personel Yönetimi,TODAİE Yayını No:260,Ankara,1995
- Canman,Doğan;Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayını, Ankara, 1993
- Cenzo,David De ve Robbins, Stephen;Human Resources Management,John Wiley&Jons Inc,USA,1996
- Cherrington, David J.;The Management of Human Resources, 4th Edition,Printice Hall, USA,1995
- Dessler,Gary;Human Resources Management,7th.Edition,Printice Hall,USA,1997
- Dinçer,Ömer;Stratejik Yönetim İşletme Politikası,Beta Basım,İstanbul,1998
- Edwards M.,Ewen A.;Providing 360 Degree Feedback Organizational Performance,1996
- Elma,Cevat ve Demir,Kamile;Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar,Anı Yayıncılık,Ankara,2000

- Erdoğan, İlhan; Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İÜ. Yayını, İstanbul, 1991
- Erdoğan, İlhan; İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990
- Eren, Erol; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım, İstanbul, 2002
- Ergül, Şebnem; Personel Yönetimi, Araştırma Yayınları No:9, İstanbul, 1996
- Eser, Nalbant-Özdil, Tuncer ve Ecevit, Zümrüt; Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri, 21. yy'da Liderlik Sempozyumu Bildirgeleri Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 1997
- Finnigan, John; Doğru İşe Doğru Eleman, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997
- Fisher, Cynthia D.; Scheenfeldt, Lyle; Human Resources Management, Houghton Company, USA, 1996
- Geylan, Ramazan; Personel Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir, 1999
- İnce, Ergun; Çalışma Hukuku, Tem Yayını, İstanbul, 1998
- Kalkandelen, Hayrettin; Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ajans Türk, Ankara, 1979
- Kaynak, Tuğray; İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. yayını, İstanbul, 1998
- Kaynak, Tuğray; Adal, Zeki; Ataay, İsmail vd.; İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını No:537, Eskişehir, 1998
- Kaynak, Tuğray; İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım, İstanbul, 1996
- Maitland, Iain; Personel Yönetimi, Epsilon Yayın, İstanbul, 1996
- Murphy, Kevin R.; Cleveland, Jeanette; Understanding Performance Appraisal, Sage Publishing, USA, 1995
- Nadler, Leonard ve Nadler, Zeace; Developing Human Resources 3.th Edition, London, 1989
- Neo, Raymond A.; İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, Çeviren: Canan Çetin, Beta Yayın, 1999
- Palmer, Margaret J.; Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayın, İstanbul, 1993
- Palmer, Margaret-Winters, T. Kenneth; İnsan Kaynakları, Rota Yayın, İstanbul, 1993
- Price, Alan; Principle of Human Resources Management, Blackwell Bussiness, USA, 2000
- Prewitt, Edward; 360 Derece Feedback Yöntemi, Power/ Harvard Review Eki, 1998.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Seçim, Hikmet; Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını No:831, Eskişehir, 1997
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000

- Sherman,Arthur;Managing Human Resources,9th Edition,South-Western Publishing,
USA,1992
- Tortop,Nuri;Personel Yönetimi,Yargı Yayını,Ankara,1991
- Uyargil,Cavide;İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi,İstanbul Üniversitesi Yayını
No:262,İstanbul, 1994
- Uyargil,Cavide; İşletmelerde Performans Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri,
Tüside, Gebze, 1994
- Ünal,Ayşe;Performansa Dayalı Ücret,Kamu-İş Yayını,Ankara,1998
- Werther,William ;Davis,Keith; Human Resources and Personel Management 4.th Edition,
Mc.Grow Hill, USA,1993
- Metal Sanayi İş Gruplandırma Sistemi,MESS Yayını No:240,İstanbul,1996
- 4857 sayılı İş Kanunu ve Gerekçesi,Türkiye İşveren Sandikaları Konfederasyonu Yayın
No:234,Yorum Matbaacılık,Temmuz-2003

MAKALELER

- Arslan, Akın; “360 Derece Değerlendirme Breysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, www.kalder.org
- Baltaş,Acar;“Performans Değerlendirme Mevsimi”,Activeline Dergisi,Kasım 2002, www.makalem.com
- Barutçugil,İsmet S.; “Performans Değerlendirme:Tanımı,Amaçları ve Yararları”, www.rcbadoor.com/PerfYon.htm
- Bayar, Başak; “Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç”, www.makalem.com
- Edipoğlu,Erciyes; “Performans Değerlendirme ve Ücretler”, www.insankaynaklari.com
- İplik,Fatma Nur; “Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar ve Bunları Önleyebilecek Stratejilere İlişkin Öneriler”,Human Resources, Temmuz 2004
- Meriç,Günsenin;”Hedeflere Yönelik Performans Yönetimi”,Human Resources Ocak-Mart-99,2/9.sayı
- Özden,Mehmet C.; “Performans Yönetimi”,www.mcozden.com
- Özden,Mehmet C.; “Kariyer Gelişimi”, www.mcozden.com
- Taşındı,Sibel; “Orta ve Üst kademe yöneticilerin Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması”,Human Resources, , 2/9.sayı, Ocak-Mart 99
- Taştan,Seçil; “Performans Değerlendirmesi”, www.insankaynaklari.gokceada.com
- Taştan,Seçil;“Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması”, www.insankaynaklari.gokceada.com
- Topaloğlu, Neşet; “Kariyer Planlamanın Grup Açısından Önemi ve Uygulamadan Örnek”, Human Resources,Nisan-Haziran 99,3/2.sayı
- Turgut,Hakan; “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”,Sayıştay Dergisi, Sayı:42, 2002.
- “Türkiye’de Performans Uygulamaları Anketi”,Human Resources,2/9.sayı, Ocak-Mart 99
- “Performans Değerlendirmenizi Yönetin”, www.makalem.com
- <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp>

EKLER

EK-1 GÖRÜŞME KILAVUZU (GÖRÜŞME SIRASINDA FİRMAYA SORULAN SORULAR)

- ✓ Firmanız hakkında genel olarak bilgi verir misiniz?
- ✓ Firmanızda herhangi bir şekilde performans değerlemesi uyguluyor musunuz?
- ✓ Performans değerlendirme sisteminin uygulama periyodunuz nedir?
- ✓ İnsan kaynakları departmanı içinde performans değerlemeden sorumlu bir birim var mı?
- ✓ Değerleme sonuçlarının analizi kimler tarafından yapılıyor? Bir danışmanlık firmasından destek alınıyor mu?
- ✓ Performans değerlendirme kimler için yapılıyor? Kapsamı nedir?
- ✓ Performans değerlendirme sonuçları kullanılarak çalışanlara geribildirimde bulunuluyor mu?
- ✓ Performans değerlendirme faaliyetlerinde özellikle üzerinde durduğunuz noktalar nelerdir?
- ✓ Performans değerlemede hangi yöntemi kullanıyorsunuz?
- ✓ Firmanızda uygulanan 360 derece performans değerlendirme sürecini anlatır mısınız?
- ✓ 360 derece yöntemini tercih etme nedenleriniz nedir?
- ✓ Kullandığınız değerlendirme yönteminde hangi araçları kullanıyorsunuz? (Görüşme mi anket mi)
- ✓ Performans değerlemede bireysel görüşmelerin amaçları nelerdir?
- ✓ Performans değerlendirmede bireysel görüşmelerde üzerinde durulan konular nelerdir?
- ✓ Çalışanları değerlendirmede dikkate alınan faktörler nelerdir?
- ✓ Yıl içinde çalışanlarla ara görüşmeler yapılıyor mu?
- ✓ Performans değerlendirme sonuçlarını insan kaynaklarının hangi alanlarında kullanıyorsunuz?
- ✓ Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile değerlendirme sonuçlarını nasıl ilişkilendiriyorsunuz?
- ✓ Eğitim açığı analizleri nasıl yapılıyor ve eğitim açığı hangi yöntemlerle gideriliyor?
- ✓ Performans değerlendirme sonuçlarından ücret yönetiminde nasıl yararlanıyorsunuz?

- ✓ Performans sonuçlarına dayalı ücret uygulamalarının çalışanlar ve firmanız açısından yarar ve sakıncaları nelerdir?
- ✓ Çalışanların kariyer planlamasında değerlendirme sonuçlarının katkısı nedir?
- ✓ Mavi ve beyaz yakalı çalışanlarda terfi ve transfer kararları nasıl alınıyor?
- ✓ Performans değerlemeyi eğitim,kariyer ve ücret yönetimi dışında hangi alanlarda kullanıyorsunuz?
- ✓ Performans değerlemeden ne gibi yararlar sağlıyorsunuz ?
- ✓ Değerleme faaliyetleri sırasında karşılaştığınız güçlükler nelerdir? Bu güçlükleri nasıl gideriyorsunuz?

EK-2

TÜRKİYE'DE PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMALARI ANKETİ DEĞERLENDİRME SONUÇLARI ¹

1.Şirketinizde herhangi bir şekilde performans yönetimi uyguluyor musunuz?(Baz:82)*

-Evet %57.3

-Hayır %42.7

2.Evet ise kaç yıldır?

-8-10 yıl %8.5

-2-4 yıl %38.5

-1-2 yıl %23.4

-1 yıldan az %10.7

-Kurulduğundan beri %2.1

-Cevap yok %17.0

3.Şirketinizde İnsan Kaynakları bölümü içinde sadece performans yönetiminden sorumlu biri var mı?

-Evet %23.2

-Hayır %74.4

-Cevap yok %2.4

4.Evet ise kaç kişi var?

-1 kişi %36.8

-2 kişi %26.3

-3 kişi %21.1

-4 kişi %10.5

-5 kişi %5.3

5.Performans değerlendirmeyi yılda kaç kez uyguluyorsunuz?

-Yılda 1 kez %46.3

-Yılda 2 kez %31.7

-Yılda 3 kez %7.3

-Hiç uygulanmıyor %11.1

-Cevap yok %3.6

¹ Human Resources Dergisi,Ocak Mart99,2/9.sayı,s.105

6.Performans değerlendirmede kullandığınız metodunuz nedir?(Baz:73)

-Önceden her iş için farklı olarak tanımlanmış hedeflere bağlı olarak	%17.8
-Önceden tanımlanmış olan kriterlere bağlı olarak (her iş için aynı)	%30.1
-Yöneticilerin kendi değerleme mantığı ile	%15.1
-Hazır alınmış bir paket ile	%2.7
-Önceden tanımlanmış olan kriterlere bağlı(her iş için aynı) ve hazır alınmış bir paket ile	%1.4
-Önceden her iş için farklı olarak tanımlanmış hedeflere bağlı olarak ve önceden tanımlanmış olan kriterlere bağlı olarak (her iş için aynı)	%5.5
-Cevap yok	%8.2
-Diğer	%19.2

7.Performans değerlendirme görüşmelerindeki metodunuz nedir?(Baz:73)

-Yönetici sadece kendisi değerlendirir	%23.3
-Yönetici elemanı ile karşılıklı tartışır ve değerlendirir	%41.1
-Yönetici,eleman ve iç müşterilerle birlikte değerlendirir	%12.3
-Yönetici sadece kendisi değerlendirir(elemanın haberi olmaz) ve yönetici elemanı ile karşılıklı tartışır ve değerlendirir	%1.4
-Yönetici elemanı ile karşılıklı tartışır ve değerlendirir ve yönetici,eleman ve iç müşterilerle birlikte değerlendirir	%1.4
-Yönetici elemanı ile karşılıklı tartışır ve değerlendirir ve diğer	%1.4
-Cevap yok	%6.8
-Diğer	%12.3

8.Performans değerlendirmeyi kimler için (kapsam) yapıyorsunuz?(Baz:73)

-Sadece üst düzey yöneticiler	%2.7
-Tüm kapsam dışı(beyaz yaka) personel	%42.5
-Hem kapsam dışı(beyaz yaka) hem de kapsam içi (mavi yaka) personel	%36.9
-Cevap yok	%8.3

-Diğer	%9.6
9.Performans değerlendirme sonuçları gizli mi açık mı?(Baz:73)	
-Gizli(sadece personel+yönetici+İK bilir)	%71.2
-Açık(sonuçları tüm personel bilir)	%12.3
-Cevap yok	%9.6
-Diğer	%6.9
10.Performans değerlendirme sonuçlarını nerelerde kullanıyorsunuz?(Baz:73)	
-Sadece ücret artışlarında	%21.0
-Sadece eğitim planlamada	%0
-Sadece kariyer planlamada	%1.3
-Hiç kullanmıyoruz	%6.8
-Ücret artışlarında ve kariyer planlamada	%8.1
-Eğitim planlamada ve kariyer planlamada	%6.8
-Ücret artışlarında ve eğitim planlamada	%6.8
-Ücret artışlarında ,eğitim planlamada ve kariyer planlamada	%31.4
-Cevap yok	%8.2
-Diğer	%9.6

* Baz: değerlendirmeye alınan şirket sayısını gösteriyor.

Anket değerlendirmeleri sırasında yaptığımız bir araştırmaya göre;şirketlerde performans zammı yüzdeleri sırasıyla %20,%10,%5-15,%20 ve %25-30 olarak uygulanmaktadır.