

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



ÖRGÜTLERDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN ÖNEMİ, DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

AYÇA BEYOĞLU

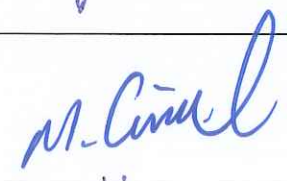
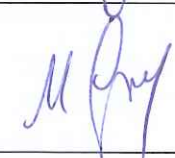
1128208108

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. MUZAFFER ÖZSOY

EDİRNE 2016

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayça BEYOĞLU tarafından hazırlanan “ÖRGÜTLERDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN ÖNEMİ, DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ” konulu Yüksek Lisans tezinin sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 15.-16. maddeleri uyarınca 22/03/2016 günü saat 11.00'da yapılmış olup, Yüksek Lisans tezinin * Kabul Edilmesine.....
OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. Ali Rıza BÜYÜKUSLU	Kabul Edilmesine	
Doç. Dr. Mahmut GÜLER	Kabul Edilmesine	
Yrd. Doç. Dr. M. Zaffer ÖZSÖY	Kabul Edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10107179
Yazar Adı / Soyadı	AYÇA BEYOĞLU
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 17278922996
Telefon	5443490982
E-Posta	ayca.beyoglu@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Örgütlerde Performans Yönetiminin Önemi,Değerlendirme Süreci ve Bir Uygulama Örneği
Tezin Tercümesi	The Importance of Performance Management in Organizations, Assessment Process and an Example of Application
Konu	Kamu Yönetimi = Public Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2016
Sayfa	124
Tez Danışmanları	YRD. DOÇ. DR. MUZAFFER ÖZSOY 26110619826
Dizin Terimleri	Örgütsel performans=Organizational performance ; İş performansı=Job performance ; Görev performansı=Duty performance
Önerilen Dizin Terimleri	Performans Yönetimi, Bankacılık, İnsan Kaynağı.
Kısıtlama	Yok

Yukarıda bilgileri kayıtlı olan tezimin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine ve internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.

20.04.2016

İmza:.....

Tezin Adı: Örgütlerde Performans Yönetiminin Önemi, Değerlendirme Süreci ve Bir Uygulama Örneği

Hazırlayan: Ayça BEYOĞLU

ÖZET

Günümüzde baskıcı bir rekabetin yaşandığı iş yaşamında insan kaynağı, stratejik önem taşıyan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Globalleşme ile birlikte sınırlar ortadan kalkmakta; işletmeler sürdürülebilir liderliğin ve başarının peşinde koşarken, çalışanlar ve müşteriler ise kendi beklentilerinin en üst düzeyde karşılanmasını talep etmektedirler.

Şirketler, performanslarını sürdürülebilir hale getirmek ve hedeflerine ulaşabilmek için öncelikle çalışanlarına odaklanmaktadır. Performans Yönetim Sistemi bu bağlamda, performans değerlendirmeleri ile; bireylerin başarı düzeylerini, eksikliklerini, yeterliliklerini ele almakta ve elde edilen değerlendirme sonuçları hem yöneticilere, hem de çalışanlara başarı düzeyini gözlemleyip arttırabilme yolunda yol gösterici olmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi açısından, bankacılık, performans yönetimi sistemini aktif bir şekilde kullanarak çalışanlarının bilgi ve becerilerinin değerlendirme süreci ile geliştirildiği ve kurum hedeflerine yöneldiği bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmamızda, Performans Yönetim Sistemi sürecinin sistemsel işleyişi ve gelişimi anlatılmış ve uygulama bölümünde ise örnek bir bankada performans yönetimi sisteminin uygulanmasının kurum hedeflerine ulaşma yolundaki yeri ve bu bağlamda çalışan performansı değerlendirme sonuçlarının yönetici kararlarına etkileri, kurumun ücret politikaları, eğitim planlama faaliyetleri ve kariyer yönetimi (tayin, terfi, işten ayırma) ile ilişkileri ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans yönetimi sistemi, insan kaynağı, bankacılık.

Name of Thesis: The Importance of Performance Management in Organizations, Assessment Process and an Example of Application

Prepared by: Ayça BEYOĞLU

ABSTRACT

Human resources constitute a strategically important factor in modern business life where heavy competitiveness is dominant. Along with the elimination of borders through globalization, businesses pursue sustainable leadership and success while employees and customers demand for their expectations to be met at the highest level.

Companies focus on their employees first to render their performance sustainable and reach their goals. In this context, Performance Management Systems take into consideration achievement levels, shortcomings and competences of individuals through performance evaluations and the results acquired from these provide guidance for executives and employees to observe their degree of success and work towards enhancing it.

In Human Resources Management, banking emerges as a sector in which knowledge and skills of employees are developed via evaluations and directed towards achieving goals of establishments through active usage of performance management systems. This study describes the systemic operation and development of Performance Management Systems and the implementation part analyzes the role of these systems in achieving institutional objectives, effects of performance evaluation results on executive decisions and the relationships between such results and compensation policies, training plans and career management (appointments, promotions, layoffs) in a model bank.

Keywords: Performance management system, human resources, banking.

ÖNSÖZ

Performans yönetimi sistemi ve sistemin işleyiş aşamaları bu tezin ana konusudur. Bu çerçevede performans yönetimi sistemi ve özellikle de sistemin değerlendirme aşamasının özel bir bankada uygulamaya konuş şekli çalışmamızda incelenmiştir.

Bu yüksek lisans tezinin hazırlanmasında bana zaman ayırarak, yol gösteren sayın hocam Yrd. Doç Dr. Muzaffer ÖZSOY'a, hayatımın her döneminde olduğu gibi bu aşamada da beni destekleyerek yanımda olan kıymetli eşim ve küçük kızıma, bu süreçte bilgi ve desteğini benden esirgemeyen sevgili arkadaşlarım DR. Arzu AY ve "sen yaparsın" yaklaşımı ile çalışmamı tamamlamamda yardımcı olan Yasemin DİKİCİ'ye teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ	1
1. PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ.....	2
1.1. Teorik Çerçeve.....	2
1.2. Performansın Tanımı.....	4
1.3. Performans Yönetimine Geçiş Süreci	6
1.4. Örgüt ve Birey Performans Yönetim Sistemleri	14
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	22
2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları	23
2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları.....	25
2.3. Değerlendirmenin/Değerlendirmecilerin Belirlenmesi	26
2.3.1. Yöneticiler Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	26
2.3.2. Kişinin Kendini Değerlendirmesi	27
2.3.3. Değerlendirmenin İş Arkadaşları (Eşitler) Tarafından Yapılması	28
2.3.4. Astlar Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	28
2.3.5. Müşteriler Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	29
2.3.6. E-Performans Değerlendirme	30
2.3.7. 360 Derece Değerlendirme	30
2.4. Performans Değerlendirme Dönemleri	32
2.5. Performans Değerlendirmesinin Yapılış Şekilleri	32
2.5.1. Yetkinlik Bazlı Değerlendirme Modeli.....	33
2.5.2. Hedef Bazlı Değerlendirme Modeli	33

2.5.3. Kriter Bazlı Değerlendirme Modeli	34
2.5.3.1. Sıralama	34
2.5.3.2. Sınıflandırma.....	35
2.5.3.3. Puanlama	36
2.5.3.4. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi	36
2.6. Performans Değerlendirme Sürecinde Gözlemlenen Hatalar	37
2.6.1. Hale Etkisi.....	37
2.6.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme	38
2.6.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	38
2.6.4. Kontrast Hataları	39
2.6.5. Kişisel Önyargılar	39

3. PERFORMANS YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ ETKİLEDİĞİ ALANLAR..... 41

3.1. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları	42
3.2. Performans Yönetimi Sisteminin Faydaları	44
3.3. Performans Yönetimi Sisteminin Aşamaları.....	45
3.3.1. Performansın Planlanması/Hedeflerin Belirlenmesi	46
3.3.2. Sürekli İletişim	48
3.3.3. Değerlendirme.....	48
3.3.4. Geribildirim.....	49
3.3.5. Performans Geliştirme/İyileştirme	51
3.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Etkilediği Alanlar.....	52
3.4.1. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim İhtiyacının Belirlenmesindeki Rolü.....	52
3.4.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücret Yönetimindeki Rolü ...	55
3.4.3. Performans Değerlendirme Sisteminden Kariyer Yönetiminde Yararlanılması.....	57
3.4.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının İşten Ayırma Kararlarına Etkisi.....	59

4. ÖZEL BİR BANKADA PERFORMANS UYGULAMA ÖRNEĞİ.....	63
4.1. Uygulamanın Amacı	63
4.2. Uygulamanın Yöntemi	64
4.3. Uygulamamızın Varsayımları	64
4.4. Araştırmanın Detayları	66
4.4.1. Performans Yönetimi Sisteminde Kullanılan Temel Tanımlar.....	66
4.4.2. Performans Yönetimi Sisteminin Hedefleri	68
4.4.3. Performans Yönetimi Sisteminin Sağladığı İyileştirmeler	71
4.4.4. Performans Yönetim Sürecinde Temel Sorumluluklar	71
4.4.5. Performans Yönetimi Sisteminin Uygulama Aşamaları	74
4.4.5.1. Performans Değerlendirme Takvimi	75
4.4.5.2. Performans Değerlendirme Süreci	76
4.4.5.3. Performans Ölçümünde Hedef Sisteminin Kullanılması	77
4.4.5.4. Performans Yönetimi Sisteminin Uygulanmasındaki Roller.....	78
4.4.6. Yılsonu Performans Notunun Belirlenmesi	84
4.4.6.1. Performans Ölçümünde Kullanılan Hedef Kalemleri	84
4.4.6.2. Operasyon Personelinin Sayısal Performans Kriterleri ve Hesaplama Yöntemi	90
4.4.6.3. Performans Notu Hesaplamada Faktör Puanının Kullanılması ..	90
4.4.6.4. Performans Değerlendirme Sonuçları	91
4.4.7. Performans Değerlendirme Görüşmeleri	94
4.4.8. Performans Yönetimi Sistemi Sonuçlarının Etkilediği Alanlar	98
4.4.9. Bulgular ve Öneriler	99
SONUÇ.....	106
KAYNAKÇA	110

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yüksek Performanslı Birey ve Takım.....	18
Tablo 2. Performansa İlişkin Verilerin Sağlandığı Çeşitli Kaynaklar.....	30
Tablo 3. Basit Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği.....	35
Tablo 4. Hale Etkisi Tablosu	38
Tablo 5. Kariyer Geliştirme Sistemi.....	58
Tablo 6. Birinci ve İkinci Değerlendirme Amirleri.....	82
Tablo 7. Performans Kalemleri ve Ağırlıkları.....	85
Tablo 8. Bütçe Hedefi Gerçekleştirme Planı.....	87
Tablo 9. İş Planı Hedefleri Örnek Değerlendirme.....	87
Tablo 10. Kişisel Yetkinlik Değerlendirme Kriterleri.....	88
Tablo 11. İşe Yönelik Yetkinlikler.....	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi Arasındaki Bütünsellik	21
Şekil 2. Performans Değerlendirme Modeli	23
Şekil 3. 360 Derece Değerlendirme Şeması	31
Şekil 4. Eğitim İhtiyaçlarını Analizi ve İş Performansı	54



GİRİŞ

Globalleşen dünyamızda bilginin kolay erişilebilirliği ile çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri artmakta, çalışanlar örgütsel iş yapış ve karar alma süreçlerine aktif olarak dahil olmakta ve hatta bunu kurumlarından talep etmektedirler. Örgütlerin ise belirledikleri hedeflerini gerçekleştirebilmek için geliştirdikleri teknolojik alt yapıların yanı sıra başarıya ulaştıracak kilit faktör olarak insan kaynağını en iyi şekilde yönlendirmeleri, çalışanların motivasyonlarının artırılabilmesi, çalışmalar sonucunda elde edilen çıktıların kurumun hedeflediği başarı düzeyine ulaşma derecesinin ölçülmesi, örgütsel ve bireysel performansın birlikte yükselerek en üst düzeye ulaşmasını sağlayacaktır.

İnsan kaynağının, günümüz rekabet ortamında bir örgüt için en önemli kaynak olarak görüldüğü iş yaşamında, çalışanların performansının değerlendirilmesi de kritik bir önem kazanmaktadır. Performans Yönetimi Sisteminin örgütlerde benimsenmesi ve performans değerlendirme aşamasında kullanılması ile; çalışanların başarı düzeyleri ve yetkinlikleri ölçülmekte ve bu doğrultuda elde edilen değerlendirme sonuçları hem yönetim kademelerine hem de çalışanlara gerçekleşen başarı düzeyini gözlemleyip arttırabilme konusunda yol göstermektedir.

Çalışmamızda performans yönetimi sistemi ve sürecin performans değerlendirme aşamasının nasıl işlediği anlatılarak, performans değerlendirmeleri sonucunda elde edilen çıktıların yönetsel kararların alınması sürecine ne derece yansıdığı ele alınmaktadır. Bu doğrultuda Araştırmamızın yer aldığı bölümde, çalışma kapsamında açıklamaya çalıştığımız Performans Yönetimi Sisteminin özel bir bankada uygulama aşamasında nasıl kullanıldığı incelenmiştir.

1. PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

1.1. Teorik Çerçeve

Performans kelimesi Türkçe'ye "edim" olarak çevrilmiştir. Edim, bir organizasyondaki bireylerin bireysel performansı ile örgütsel hedeflerin birbirleriyle karşılıklı etkileşimleri sonucu ortaya çıkmaktadır.¹

Örgütlerde insan kaynağının önemi günümüzde sıklıkla vurgulanan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler içinde yer aldıkları sektörlerde sürdürülebilir başarının peşinde koşarken çalışanlar da kendi beklentilerinin en üst seviyede karşılanmasını talep etmektedirler. Bu çerçevede performans kavramı ve performans yönetimi sistemi çok sayıda çalışanı içinde barındıran ve yöneten-yönetilen beklentilerinin üst seviyede olduğu günümüz iş yaşamında örgütlere ışık tutan bir sistem olarak görülmektedir.

Performans yönetimi sisteminin tarihsel gelişimini incelediğimizde, Yönetim biliminin gelişimiyle bağlantılı olarak hem yönetim düşüncesi hem de performans yönetimi açısından "insan" unsuru değerlendirmelerde temel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

1800'lü yılların sonunda performans değerlendirmesi bireylerin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesini kapsamaktaydı. Yüz yıl sonra benzer faktörlerin çoğunun ölçülmesiyle performans değerlendirme kriterleri değişikliğe uğradı. 1950'lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuş olup 1960'larda davranışa bağlı kriter ölçekleri daha başarılı oldu ve 1970'li yıllardan günümüze kadar, uzmanlarca,

¹ Aytaç Açıkalın, *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 1999, s. 102

üstlerin kontrolündeki değerlendirmeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturuldu.²

Performans kavramı ve performans değerlendirmesinin önemi personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmesi ile birlikte daha da artmıştır.

Performans yönetimi sistemi, çalışan ile performans yöneticisinin birlikte gelişme amaçlarını tartışmalarına ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarına ortam yaratmaktadır. Bu kapsamda, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.³

İnsan kaynakları yönetiminde, başarı değerlendirmenin yeri ve önemi günümüzde de halen tartışılan önemli sorunlardan biridir. Aslında, işgörenin bir işyerine ilk alınması ile birlikte ve çalışma yaşamının her aşamasında, çalışmaları, gözlem ve sonuç itibarıyla değerlendirilmektedir. Bu tür faaliyetler, ancak başarı değerlendirme gibi bir sistem içerisinde yapılırsa anlam kazanabilir.⁴

Performans değerlendirmesi, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya bilgi alışverişine gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitimin gelişmesine olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Performans değerlendirmesi bir başka açıdan bireyin görevindeki başarısını işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın

² Carla CARTER, *Human Resources Management and Total Quality Imperative*, Amacom, USA, 1994, s. 132.

³ İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002, s. 125.

⁴ Yücel, R, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme*, DEÜ SBE Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, 1999, s.110

organizasyonun başarısına olan etkilerini düzenleyen planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır.⁵

Performans değerlendirme çalışmalarında kullanılan yöntemler geleneksel yöntemler ve modern yöntemler olarak sınıflandırılmaktadır.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde çalışanlar ilk yöneticileri tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler çalışanın işindeki başarısından ziyade kişilik özelliklerini ölçmektedir. Standartlaşma yoktur. Çalışanlar sıralama ve karşılaştırma gibi tek yönlü ve basit değerlendirmelere tabi tutulmaktadırlar.

Günümüzde ise insan kaynağının performansının ölçülmesi ve çıktıların olumlu yönde işlenmesi karma yöntemlerin tercih edilmesine neden olmaktadır. Böylece birkaç değerlendirme yöntemi kullanılacak, hepsinin üstün yönlerinden faydalanılabilecek ve çalışanlar çok yönlü değerlendirmeye tabi tutulabileceklerdir.

Performans değerlendirmeni temelde iki ana amaca hizmet eder. Bunlardan bir tanesi yöneticilere terfiler, ücret artışları ve diğer yönetim kararlarına temel teşkil eden bilgileri sağlar. Performans değerlemenin ikinci yararı, performans analizleri çalışanların kendileri için önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin bilgi sağlamasıdır.⁶

1.2. Performansın Tanımı

Performans kavramı ile farklı kaynaklarda farklı farklı isimlerle karşılaşabilmekteyiz. Türkçe karşılığı "başarım", "başarma derecesi" olarak

⁵ İsmet Barutçugil, a.g.e, s. 178-179

⁶ Hakan Turgut, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", Sayı 54 Dergisi Sayı: 42 S. 56

tanımlanmaktadır.⁷ İngilizce karşılığı ise değerlendirme (evaluation), ölçme (rating) gibi isimlerle anılmaktadır

Performans kelimesi sözlük anlamı ile "başarım" şeklinde karşımıza çıkarken kelimenin kökeni "Performance" olarak Fransızca'dan gelmektedir .⁸

Kamu Yönetimi sözlüğünde "performans" bir iş'te gösterilen başarı düzeyi olarak tanımlanır.⁹

Günlük yaşantımızda “Bugün canlı bir performans seyredeceğiz”, “Oyuncularımız bu sezon hedeflenen performansı sergileyemedi”, “Şarkıcının sahne performansını çok beğendik”, “Yıllık performanslarımızda hatalı bir hesaplama yapılmış”, “Performans dönem ödevime öğretmenim rehberlik etti” şeklindeki ifadelerde “performans” kelimesinin farklı şekillerde kullanıldığını görmekteyiz. Performans sözcüğünün yukarıdaki ifadelerde de yer alan kullanım alanlarına baktığımızda tüm bu ifadelerin buluşma noktası olarak performansın herhangi bir şeyi yapmak ile bağlantılı olduğunu görürüz. Performans sözcüğünü kullandığımızda bir işin belirli bir zaman diliminde ve belirli bir sürecin işleyiş gereklerine uyumlu olarak yerine getirilmesini ifade ederiz.¹⁰

İşletmelerde Performans Yönetimi, bir organizasyonun amaçlarına ulaşip ulaşmadığının izlenmesi, performans hedeflerinin belirlenmesi, performansın ölçülmesi, hedefler ile ulaşılan performansın karşılaştırılarak benzerlik ve farklılıkların ortaya konulması ve aradaki farklılıkların giderilmesi için çalışılmasını ifade etmektedir.¹¹ İşletmelerde yönetim işlevleri; Planlama, organize etme, yönetme

⁷ "Performans" Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu Yayınları, Cilt II, 1992, S. 1178

⁸ Türkçe Sözlük, a.g.e., s.1178.

⁹ Kamu Yönetimi Sözlüğü, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi enstitüsü Yayınları, Ankara, 1995, s.203.

¹⁰T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2939, Performans Yönetimi, Erişim Tarihi: 09.02.2014, <http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/IKY204U.pdf>

¹¹ Ali Coşkun, *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.1-2.

ve denetim olarak karşımıza çıkar. Performansın ölçümlenerek örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi denetim noktasında başarıya ulaştıran en önemli unsurdur.

İşletme yönetiminin kontrol aşamasında örgüt hedefleri belirlenerek bu hedeflere ulaşabilme yolunda gerekli standartlar belirlenir ve hedeflenen performans ile ulaşılan performans sonuçları kıyaslanarak ortaya çıkan performans verileri başarı kriterlerini sağlıyorsa ilgili başarının sürdürülebilirliği için çalışmaya devam edilir. Eğer gerçekleşen performans yetersiz olarak tanımlanıyor ise bu performans düşüklüğünün sebepleri araştırılarak performans düşüklüğünü giderici faaliyetlerde bulunulur.

Bir personel için performans bir işi ne ölçüde başarıyla yaptığının bir göstergesi olurken bir yönetici açısından performans, çalışanlarının başarıları hakkında değerlendirme yapabilmelerine olanak sağlayan bir ölçüt olarak karşımıza çıkar.¹²

İnsan unsuruna verilen değerin arttırılması ve buna paralel olarak insan kaynağının verimliliğindeki artış örgütlerin hedeflenen başarı düzeyini yakalamaları yolunda yardımcıları olacaktır. İşletmelerin verimliliğini etkileyen unsurlar olan sermaye, emek, girdi-çıkı verileri ve teknolojik alt yapı gibi unsurları incelediğimizde bunların büyük oranda başarı ve verimliliğin insan kaynağı ile olan ilişkisini ortaya koyduğunu görürüz.¹³

1.3. Performans Yönetimine Geçiş Süreci

Çalışmamızda çoğunlukla odaklandığımız konu iş görenin performansı olmakla birlikte Örgütsel Performans ile İş gören Performansının birbiriyle sürekli

¹² T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını no:2900, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara 2013, s.111.

¹³ Joseph Parakopenko, *Verimlilik Yönetimi*, Çeviren: Olcay Baykal, Erdemir Fidan, Nevda Atalay, MPM Yayınları, Ankara,1989,s.6

etkileşim halinde olan iki kavram olmaları iki performans kavramını da birlikte ele almamızı gerektirmektedir.

Örgütlerde performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması son yıllarda artış gösteren ve üzerinde önemle durulan bir konu olmakla birlikte aslında çalışanların formel olarak değerlendirilmesi çalışmaları yönetim biliminin gelişimi ile doğru orantılı olarak karşımıza çıkar. İnsan, sosyal bir varlıktır ve başka insanlarla etkileşim içerisinde yaşamaktadır. Tarihin daha eski dönemlerinde kendi halinde yaşayan bir insan, günümüzde yaşayan insanlar kadar başkalarına bağımlı değildi. Ama bugün, sabah kahvaltısında yediğimiz ekmekten, gündüz kullandığımız arabaya, öğlen yemeğinde yediğimiz yemekten, akşam içtiğimiz çaya kadar; hemen her konuda başkalarının yapıp ettiklerine bağımlı yaşıyoruz. Tükettiğimiz her mal ve hizmet, genellikle, çok karmaşık bir sürecin sonunda üretilir. Her malın üretilmesinde veya her hizmetin sunulmasında, malı tüketenin veya hizmeti alanın o anda görmediği devasa bir örgütün bulunduğu görülür.

Bu etkileşim zaman zaman eşitler arası bir ilişki olmaktan çıkıp bir yöneten-yönetilen ilişkisine dönüşür ve bu noktada da karşımıza yönetim olgusu çıkmaktadır.¹⁴

Performans yönetimi sisteminin tarihsel gelişimi Yönetim biliminin gelişimiyle bağlantılı olarak gerçekleşmiştir. Hem yönetim düşüncesi hem de performans yönetimi açısından "insan" unsuru değerlendirmelerde temel faktördür.

Günümüz iş yaşamında kabul edilen pek çok davranış şekli yıllarca süren bir kültürel gelişimin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Yıllar boyunca bu bilgiler öğrenilmiş, özümsemiş, sürece uyarlanarak gelecek kuşaklara aktarılmıştır.¹⁵

¹⁴ Yusuf Şahin, *Yönetim Bilimi ve Türk Kamu Yönetimi*, Murathan Yayınevi, Trabzon, 2011, s.5.

¹⁵ Alvin Toffler, Heidi Toffler, *"Yeni Bir Uygarlık Yaratmak"*, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1996, s.35.

Bugünün iş dünyasının temel unsurlarından olan gelişme ve sürekli değişim ihtiyacı ile birlikte örgütler ve örgüt içerisinde kullanılan yöntemler de farklılaşarak örgüt başarısı için kendi yapılarına uygun olan değerlendirme yöntemlerini geliştirirler.

Performansın ilk kez ne zaman tam anlamıyla ölçüldüğünün bilinmemesine karşılık bir kaynağa göre performans değerlendirmenin geçmişi Çin’de Wei Hanedanına (MÖ 206 - MS 220) kadar uzanmaktadır. Modern çağda ise Kuzey Amerika’da 18. yüzyılın sonlarında şekillenen kavram, resmi olarak bilinen anlamıyla ancak 1940’lar ve 1950’lerde kullanılmıştır.¹⁶

Performans değerlendirme sisteminin sistematik gelişiminden bahsederken Sanayi devrimi ve 1870’li yıllardan günümüze kadar gelen süreci ele almak gerekir. Sanayi devrimi ve sonrası pek çok sanayi kuruluşunun açılması çalışan-yöneten ilişkisini doğurmuş ve beraberinde işe alma, çalışma koşulları, ücretler, işten ayrılma v.b. konularda yönetsel kararlar alınmasını gerektirmiştir.

Çalışan performanslarının sistematik değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lü yılların başlarında A.B.D.’de kamu sektöründe görülmektedir. Walter Dill Scott “adam adama karşılaştırma” ölçeğini kullanarak I. Dünya Savaşı’nda Amerikan Deniz Kuvvetlerinde etkinliğin ölçülmesini sağlamıştır. Sistem, orduda kıdem ve terfinin başarı baz alınarak gerçekleştirilmesini sağlamıştır. 1920 ile 1930 yılları arasında saat başına ücretle çalışan işçilere verilecek ücretlerin gerçekçi olarak belirlenmesi ve buna paralel bir ücretleme politikası oluşturulması çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Bu şekilde, çalışan değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi yolunda ilk adımlar atılmaya başlanmıştır. Böylece “yeterlilik değerlendirme” kavramı ortaya çıkmıştır. Ücretlerdeki artışların iş görenlerin yeteneklerine göre saptanması görüşü uygulamaya geçmiştir.¹⁷

¹⁶ Peter M. Glendinning, "Performance Management: Pariah or Messiah", Public Personnel Management, Washington, 2002, s.161

¹⁷ İsmal Durak Ataay, *İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul, 1990, İşletme Fakültesi Yayını, No:235, s.234.

I. Dünya Savaşından sonra örgütlerde çalışan bireylerin kişilik özelliklerini baz alan performans değerlendirme çalışmaları yapılmıştır. 1950'lerden sonraki dönemde ise çalışanların iş yapış derecelerini ve başarımlarını ele alan yöntemler A.B.D.'de sıklıkla kullanılır olmuştur.¹⁸

Performans değerlendirmenin örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanması Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu ortaya çıkmıştır.¹⁹

Taylor'u yönetim biliminin öncüsü haline getiren şey, çalıştığı işyerlerinde yaptığı gözlemlerden yola çıkarak yazmış olduğu ve yönetim biliminin klasikleri arasına girmiş olan **Bilimsel Yönetimin İlkeleri** isimli kitabıdır. Bu kitabın temel uğraşı, bir işi yapmanın en iyi yönteminin ne olduğunu ortaya koymaktır.

Taylor, farklı görevlerde yer aldığından dolayı organizasyonlarda çalışanları ve gerçekleşen olayları gözlemleme ve göze çarpan eksiklikleri tespit etme imkanı buldu. Bu eksikler şunlardı²⁰:

- Verimsiz bir çalışma ortamı vardı.
- İşletmeler konuya kar, işçiler de kendi açılarından bakıyorlardı. İşçiler daha fazla çalışmalarının kendilerine bir katkısının olmadığını da biliyorlardı. Bu yüzden işçiler, kaytarma yoluna gidiyorlardı.
- İşlerde bir standartlaşmaya gidilmediğinden işçiler, işleri bildikleri gibi yapıyorlardı.
- İşçilerin seçiminde yetenek ve kapasite dikkate alınmıyordu. Bugün de geçerliliğini koruyan "işe göre işçi, işçiye göre iş değil ilkesi" 'nin henüz fark edilmediği görülüyordu.

¹⁸ Tuğray Kaynak ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. bs., İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, No:7, İstanbul 2000, s.206.

¹⁹ Cavide Uyargil, *Performans Yönetimi Sistemi*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2013, s.2.

²⁰ Yusuf Şahin, a.g.e., s.54.

- İşçiler ile yöneticilerin işleri birbirine karışmış durumdaydı. Bu anlamda herkes her işi yapar duruma gelmişti.

Klasik yönetim anlayışına göre hiçbir şey şansa bırakılmaz. Her şey, önceden öngörülmalıdır. Ama çok geçmeden, saat gibi işleyecek bir şekilde kurgulanan yönetim anlayışının gerçek hayatta var olmadığı, örneğin hiyerarşik yapının dışında olan bazı çalışanların, çalışanlar üzerinde hiyerarşik üstten daha fazla etkili oldukları görülmüştür. Duyguları, düşünceleri göz ardı edilen ve sadece çıktıya odaklanması beklenen çalışanın, aslında duyguları da olan bir insan olduğu anlaşılmıştır. Klasik okul, bu yönüyle son derece basit, ancak yalıtılmış koşullarda, etkili olabilecek düşünceler olduğu gerekçesiyle eleştirilmiştir.

Klasik kuramda ortaya çıkan aksaklıklardan yola çıkarak, onu gözden geçirip geliştiren bir yaklaşım olarak Neo-Klasik yönetim kuramı ortaya çıkmıştır. Neo-Klasik okul bir dizi deneyden elde edilen sonuçlardan da etkilenmiştir. Bu çerçevede ilk akla gelen deney Hawthorne araştırmalarıdır. Bu çalışmaların ortaya çıkışı 1920'li yıllarda yaşanan ekonomik buhran ve buna yönelik çözüm arayışları çerçevesinde gündeme gelmiştir. ABD'nin en önemli üniversitelerinden bir grup akademisyen (Elton Mayo ve arkadaşları) çalışanların işteki davranışlarını incelemek istemiştir. İncelemeler Western Elektrik İşletmesinde yapılmıştır. İşletme, yaklaşık 200 bin kişinin çalıştığı ve telefon parçaları üretimi yapan bir şirketti. Amaç, bilimsel yönetim ilkelerinin geçerliliğini tespit etmektir.²¹

Hawthorne araştırmaları ile bir işyerinde kullanılan ışıklandırma kaynakları, çalışanlara tanınan dinlenme imkanları, çalışma süreleri gibi fiziksel ve çevresel faktörlerin çalışan verimliliğine etkileri araştırılmıştır. Ancak, Hawthorne araştırmaları neticesinde iş yerinin ışıklandırma koşulları ile çalışan verimliliği arasında bir bağlantı kurulamamıştır. Aynı şekilde, çalışırken verilen molaların uzunluğu ve işgücü saatleri ile çalışanların verimliliği arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ulaşılan bu sonuçlar, beşeri bir konunun beşeri olmayan verilerle

²¹ Yusuf Şahin, a.g.e, s.73.

açıklanması olarak eleştirilmiştir. Çalışmalardan çıkan sonuçlara göre, üretimde verimliliği arttıran faktörler, çalışanlar arasındaki etkileşim ve oluşturulan normlardı. Örneğin, çalışanların görüş ve düşüncelerini almadan yani onları karar alma sürecine katmadan yapılan değişiklikler istenen sonuçlara ulaşılmasına engel oluyordu.

Neo-Klasik dönemde vurgu yapılan nokta insan unsuru ve örgütün çalışanları arasındaki ilişkilerdir. Bu yüzden kuram, insan ilişkileri kuramı olarak da adlandırılır. Geçmişte yönetim düşüncesinde yer almayan, grup davranışları, önderlik, motivasyon, kararlara katılma, iş tatmini ve iletişim gibi konular sistemlerde var olmaya başlamış ve verimlilik artışı artık bu sosyal faktörlerin etkisiyle açıklanmaya başlanmıştır.²²

Performans değerlendirme sisteminin ilk örnekleri olarak karşımıza davranışsal değerlendirmeler çıkmaktadır. Ancak bu değerlendirmeler kesin tanımlamalar içermemektedir. Örneğin, çalışanlardan tam olarak ne istendiği veya hangi iş için hangi başarı kriterlerini yerine getirmek gerektiği kesin çizgilerle ortaya konulmamıştır. Değerlendirmeler, yöneticilerin kişisel görüşlerine dayanmakta ve iş ile ilgili olmaktan çıkabilmektedir.

Douglas McGroger; yöneticilerin, çalışanların düşünceleriyle ilgili iki farklı tutum takındıklarını ileri sürer. Birinci tutumu X Teorisi, ikinci tutumu ise Y Teorisi olarak adlandırır. X Teorisine göre, yöneticiler çalışanları hakkında kötümserdir ve onlara göre insanlar çalışmayı sevmezler. Bu yüzden yöneticiler, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışmaları denetlemeli, yönlendirmeli ve hatta zorlamalıdır. Y Teorisine göre ise, İnsanlar doğuştan çalışmaktan nefret etmezler, çalışma onların hayatlarının doğal bir parçasıdır ve çalışma yaşamı içerisinde sadece hedeflerine ulaştıklarında ödüllendiriliyorlarsa kendilerini hedefe odaklarlar. Çalışanlar elverişli koşullar oluşursa sorumluluk istemekten kaçmayacaklardır.²³

²² İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen kitabevi, İstanbul 2001, s.23.

²³ Yusuf Şahin, a.g.e., s.81.

1950'li yıllardan itibaren hedeflere yönelik yönetim hareketi ortaya çıkmıştır. Bu dönemde kişilik özelliklerini ele alan değerlendirmelerin subjektif ve motive edici olmaktan uzak olduğu görülmüş ve sonuçları esas alan değerlendirme kullanılmaya başlanmıştır. Bu uygulamanın yaygınlaşmasında McGregor'un da önemli katkıları olmuştur.²⁴

McGregor'la birlikte değerlendirmeden analize geçiş süreci başlamıştır. Böylece, kişiler kendilerini inceleyip sadece zayıf yönlerini değil, güçlü yönlerini ve potansiyellerini de tespit edebilme şansına sahip olmuşlardır. Geçmişten çok geleceğe bakılması, gerçekleştirilebilir hedefler konulması ve bunlar için çalışılması gerekliliği, değerlendirmenin performans ve amaçlara ulaşabilmek için yapılan hareketlere yönlenmesini sağlamıştır. Bu da hedeflerle yönetim sisteminin ortak kararlarla belirlenmiş standartlar üzerinden iş sonuçlarını planlama ve ölçme bölümünü kapsayan bir parçasıdır. Bu yaklaşımda, çalışanların değerlendirme periyodu içinde ulaşmaları gereken; yaptıkları işle doğrudan bağlantılı, ölçülebilir hedefler oluşturulmaktadır. Beklentilerin çift taraflı bilinmesi ve iletişimi sağlanmaktadır. Sonuçlar hedeflerle karşılaştırılmakta ve çalışanlar hedeflere ulaşma derecesine göre değerlendirilmektedir. Sistemde ölçülebilir çıktılar üzerinden değerlendirme yapıldığından subjektiflik azalmıştır. İşe özgü ölçüler geliştirilmiştir. Çalışanların genel davranışları ölçüm konusu olmaktan çıkarılmıştır. Çalışanların ve organizasyonun hedefleri birbirleriyle bağlantılıdır.

Bu sistemde de uygulama aşamasında çeşitli sorunlarla karşılaşılabilir. İşler sadece hedeflerle sınırlanmaktadır. Yalnızca sonuçlara odaklanan bu sistem çalışanların eğitim ve gelişimini geri planda tutar çünkü bu çalışanların belirlenen zaman zarfında ulaşmak zorunda oldukları hedeflerden uzaklaşmaktadır.

Hedeflerle yönetim sisteminde karşılaşılan bu sıkıntılar günümüze yaklaşan süreçte çalışanın performansının değerlendirilmesinde hedefler (sonuç ve

²⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul 2001, s.106.

çıktılar) ile davranışsal yetkinliklerin değerlendirilmelerine eşit oranlarda odaklanma eğilimini ortaya çıkarmaktadır.

1990'lı yıllardan günümüze gelen süreçte ise bilgisayar sistemlerinin aktif olarak kullanılmaya başlanması ile birlikte tüm değerlendirme süreçleri kayıt altına alınmaya başlanmıştır.

Ülkemizdeki çalışmaların da ortaya çıkış noktası kamu sektörü olmuştur. Özel sektörün performans ve performans değerlendirme süreçlerine ilgisinin oluşması, modern yönetim tekniklerine ve işletme yönetimine ilginin artması ile olmuştur. Bu ilgi günümüze kadar gelen süreçte de giderek artmış ve artmaktadır. 4857 sayılı İş Kanununun yürürlüğe girmesi ile (2003) bir çalışanın iş akdinin sonlandırılması için performans değerlendirme çıktılarının kullanılması zorunluluğu yasal bir nitelik kazanmıştır. Bu zorunluluğun beraberinde işletmeler kendi kurum kültürlerine uyan ve uygulama aşaması kurumsal yapılarına en uygun olan sistemleri geliştirmeyi ve kullanmayı tercih etmektedirler. İşletmeler, performans değerlemeyi sadece basit bir teknik sistem olarak insan unsurundan bağımsız olarak görmelerinin kurumun başarı hedefine ulaşmada katkısı olmayacağını gördüklerinden, diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilişkilendirerek kullanacakları sistemleri geliştirme çalışmalarına girişmişlerdir.²⁵

Performans yönetimi sistemi, organizasyonlarda performans değerlendirme aşamasını basit bir değerlendirme uygulaması olarak değil de, sürekli değişen ve gelişen bir süreç olarak ele almaktadır. Çalışan performansının planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini bir bütün olarak ele alarak konuya daha geniş kapsamlı bakan bu süreç, günümüz organizasyonlarının artan ihtiyaçlarına cevap verebilmek için giderek geliştirmeye çalıştıkları bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır.

²⁵ Cavide Uyargil, a.g.e., s2.

1.4. Örgüt ve Birey Performans Yönetim Sistemleri

Globalleşen dünya ve giderek artan teknoloji, bireylerin ve dolayısıyla da organizasyonların hedeflere ulaşma yolunda birlikte ve uyum içinde hareket etmelerini gerektirmektedir. Pazarda kalabilmek, varlığını sürdürebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için organizasyonlar her geçen gün yeniden yapılanmakta ve değişime ayak uydurmaya çalışmaktadır.

Ortak amaç ve hedefler doğrultusunda çalışan; ortak değer, inanç ve vizyonları olan topluluklar organizasyon olarak tanımlanır.

Organizasyonları etkili bir biçimde yönetmek, vizyondan başlayarak bireysel hedeflere varıncaya kadar tüm basamaklardaki amaçlarla arasında güçlü bağlantılar kurabilmektedir. Lider yönetici, en son ulaşılacak noktayı kararlaştırarak ve iş önceliklerini belirleyerek organizasyonun amaçlarını oluşturur ve yönlendirir.²⁶

Organizasyonlar, varoluşları ve başarıya ulaşabilmeleri için iki önemli soru üzerinde dururlar:

- Varlığımı devam ettirebilmem için nasıl sonuçlar elde etmeliyim?
- Hedeflediğim sonuçlara ulaşabilmem için nasıl bir yol izlemeliyim?

Organizasyonların amaçları genellikle; yüksek verimlilik, etkinlik, karlılık, müşteri memnuniyeti, büyüme, saygınlık gibi başarı ölçütleri ile ifade edilir.

Bir organizasyonun performans düzeyini belirleyen birbiriyle bağlantılı üç kavram vardır. Bunlar:

- Yönetim uygulamaları
- İş ortamı ve

²⁶ İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002, s.11-12.

- Dış çevre koşullarıdır.

Yönetim uygulamaları, yöneticinin kontrol alanı içinde olan ve performansın planlanmasını, yönetilmesini ve değerlendirilmesini içeren süreçtir. Bu süreçte yöneticinin bilgi, beceri ve tutumu organizasyonun performans düzeyini belirler.

İş ortamı, yöneticinin etkileme alanı içinde olan ve çalışanların iş yerinde birlikte yaşadıkları ilişki ve deneyimlerin tümüdür. İş ortamı, aynı zamanda müşterilerin, tedarikçilerin ve yakın rakiplerin de içinde bulunduğu organizasyonun pazar koşullarını da ifade eder.

Dış çevre koşulları ise yöneticilerin kontrol edemediği ve etkileyemediği tüm değişkenleri ifade eder. Ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal, doğal çevre faktörleri olarak tanımlanan bu değişkenlerin yakından izlenmesi, gerekli önlemlerin alınması ve bunlara uyum yeteneğinin geliştirilmesi organizasyonun performans düzeyi açısından büyük önem taşır.

Özet olarak, bir organizasyonun yüksek performansı gerçekleştirebilmesi için; iç ve dış çevre koşullarının iyi algılanması ve bunlara uyum sağlanarak, organizasyon içinde etkili iletişim ile ortak sahiplenme duygusunun yaratılabilmesi ve performans yönetiminin uygulanabilmesi gerekir.

Organizasyonlarda çalışan birçok yöneticinin şikayeti, çalışanların gerektiği gibi çalışmadıkları ve onlardan yeterince yararlanamadıklarıdır. Yöneticilere göre, çalışanlar çalışma arzusunu ve başarı heyecanını kaybetmişlerdir. Çalışanlarından yeterli verimi alamayan yöneticilerin bu şikayetleri olağandır. Bireyler ise çalışma hayatına kendi beklenti ve isteklerini karşılamak için katılarak, kendi yetenek ve becerilerini doğrultusunda organizasyona gereken katkıyı sağlamaya çalışırlar. Birçok organizasyon bireyleri yetenek ve becerilerine göre işe almakta, yükselmede de bu kriterler üzerinden hareket etmektedir.

Bireyler yeni bir işe girerken beklentilerinin karşılanacağı düşüncesi ile çalışmaya başlarlar. Beklentileri karşılanırsa motivasyonu artacak ve performansı örgüt için yeterli düzeye ulaşacaktır.

İnsanlar hayatlarını devam ettirebilmek ve bu noktada temel ihtiyaç ve beklentilerini belirledikleri düzeyde karşılayabilmek için çalışırlar. Çalışanların içinde yer aldıkları organizasyonlardan istekleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- Başarının takdir edilmesi
- Çalışanın davranış ve başarılarına onay verilmesi
- Yeni fikir ve önerilerin dikkate alınması
- Performans çıktılarının geri bildirim yolu ile paylaşılması
- Maddi ödüllendirme
- Performansın ücret yönetiminde kullanılması
- Çalışanların kişisel gelişim isteğine cevap verilmesi
- Eğitim yolu ile çalışanın gelişimine destek verilmesi
- Performans çıktılarını baz alan yükselme

İş yerlerinde çalışan bireylerin yer aldıkları oganizasyonlarda yaşamak istedikleri duygular ise aşağıdaki şekillerde tanımlanabilir:

- Aktivite, kurum başarısına katkı
- Ortak inanç yaratarak ortak amaçlara ulaşmak
- Karar verme ve kurumsal kararlarda etki sahibi olabilmek için gereken güç ile donatılmak
- Çalışan ilişkilerinde etkili olmak
- Bilgi, beceri, yeterlilik ve sahip olunan deneyim düzeyi ile kuruma katkıda bulunma
- Sonuç odaklı çalışma ile kurum başarısına katkıda bulunmak
- Elde edilen başarımlar dereceleri ile fark yaratmak, fark edilmek ve takdir
- İçinde yer aldığı organizasyon için o organizasyonda yer almasının ve çalışmasının taşıdığı değer ve anlam

"Çalışanların memnuniyet düzeyinin ölçülmesi kolay olmadığı gibi,tatmin düzeyini arttıracak basit ve kısa yollar da yoktur. Ancak, çalışanların sorunlarına eğilme, onlardaki tatminsizliği fark etme ve bunları gidermeye yönelik çabalar sorunların çözümlenmesine yardımcı olabilir. Hiçbir çalışanın mutlak bir doyum düzeyine erişmesi beklenmemelidir. İnsan ihtiyaç ve istekleri sürekli olarak önde giderler ve davranışlara yön verirler. Bir organizasyonun çalışanlarını memnun etme açısından kusursuz olması da beklenemez. Ancak, başka organizasyonlarla karşılaştırıldığında bazı yönlerden daha iyi veya daha kötü olarak nitelendirilebilirler."²⁷

Bir organizasyonda başarı elde edebilmek için yüksek performansı isteyen ve bu yönde çalışan bireyler ile yol almak gerekir. Bu doğrultuda bakıldığında çalışan amaçları ile içinde yer aldığı birimin amaçları birbirine uyumlu şekilde ilerlemelidir.²⁸

Çalışanların ve organizasyonun amaçlarının neler olduğu özüksendikten sonra bireysel performansı oluşturan unsurlar üzerinde de durulmalıdır. Bu noktada üç unsur karşımıza çıkar:

- Odaklanma: Çalışan ne yapacağını bilmelidir.
- Yetkinlik: Çalışan gerekli beceriye sahip olmalıdır.
- Adanma: Çalışan katkıda bulunmayı istemelidir.

²⁷ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.40-42.

²⁸ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.47-49.

Tablo 1: Yüksek Performanslı Birey ve Takım

Çalışanlar	Yöneticiler
Sonuç	
Ne yapacağını bilmelidir	Talimatlar vermeli
Odaklanma	
Onu yapabilmelidir.	Destek verilmelidir
Yetkinlik	
İstemek	Motive edilmelidir
Adanma	

Kaynak: İsmet Barutçugil, a.g.e., s.49.

Performansı üst noktaya çıkarabilmek için yukarıda ele aldığımız üç faktörün de birlikte yol alması gerekir. Yöneticiler, her şartta, çalışanlarını başarılı olabilmeleri için yönlendirmeli ve desteklemelidir.

Performans yönetimi, organizasyonda yer alan her çalışan ve yönetici için önem taşıyan bir süreçtir. Organizasyonlar belirlemiş oldukları hedeflere ulaşma yolunda örgüt-birey performansı ilişkisini doğru kurmalı ve örgüt içi iletişimi de bu doğrultuda düzenlemelidir.

Performans Yönetimi Sistemi, bireysel hedefler ile kurumsal hedeflerin birlikte ilerleyerek ve kurum amaçları doğrultusunda bütünleşerek ilerleyişinin yönetilmesidir. Performans Yönetimi'nin ana bileşenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:²⁹

- a) Stratejik planlamaya uyumlu yıllık iş planları oluşturulması
- b) Kurumsal başarı için kritik hedefleri belirlemek ve yıllık iş planlarına uyumlaştırarak kurum hedefleriyle bağlantısını sağlamak

²⁹ Nilsen Altıntaş, *Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları*, <http://arsiv.ntv.com.tr/news/296410.asp>. erişim tarihi 24.01.2015

- c) Yetkinlik bazlı hedeflerin ortaya konması
- d) Performans ölçülmesi
- e) Performansın izlenmesi ve yönlendirilmesi
- f) Eğitim programlarının düzenlenmesi
- g) Ücret artışlarına dayalı ödüllendirme sistemi
- h) Kariyer yolunun belirlenmesinde performans çıktılarının kullanılması

Organizasyonların, sürekli değişen ve kendini yenileyen günümüz çalışma hayatına uyum sağlayabilmeleri için sürekli değişme gereksinimleri, yeni fikirleri destekleyen yapılanmaları insan kaynakları yönetiminde tercih etmelerine ve kullanmalarına yol açmıştır.

Böylece Bütünsel Performans Yönetimi; organizasyonları başarıya götüren etkili bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemin organizasyonların başarısını destekleyebilmesi için kurumsal performans yönetimi sistemlerine bütünleşmiş bir sistem olarak yerleşmesi önemlidir.

Organizasyonel başarı yolunda ilk adım olarak ortak amaç ve değerlerin uzun vadeli kurumsal hedefleri içine alan kurumsal stratejik planlama sürecine dahil edilmesi gerekir. Bir sonraki aşamada; yıllık iş planları oluşturulmalı, ilgili yıl için hedeflenen kritik başarı noktaları dikkatlice seçilmeli ve yıllık iş planlarına entegre edilmelidir. Üçüncü adımda ise kurumsal düzeyde belirlenen hedefler bireysel düzeye indirgenmelidir.

Hedeflenen kurumsal başarıya ulaşabilmek için etkili bir performans yönetimi sisteminin işleyişi, açık iletişim kullanılarak kurumun tüm kadrolarına hedeflerin indirgenmesi ve motivasyon ile bütünleşik olarak gerçekleşecektir.

Bütünsel performans yönetimi bir organizasyonun tüm kademelerini içine alacak düzeyde kapsamlı bir sistem olarak karşımıza çıkar. Organizasyonun temel hedeflerinden başlanarak hedefler önce bölümlere paylaştırılır ve daha sonraki

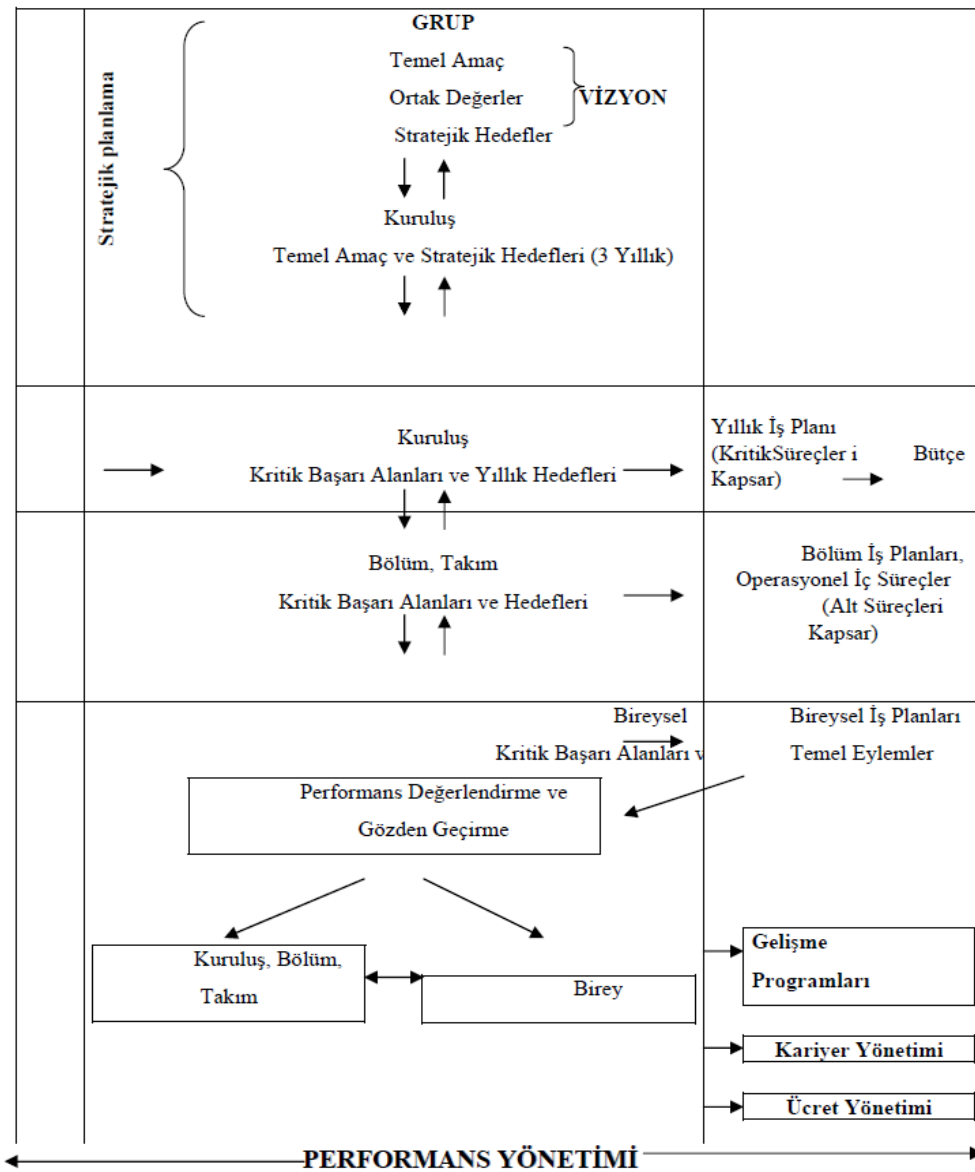
aşamada bu hedefler bireysel bazda dağıtılır. Performans Değerlendirme aşamasından sonra elde edilen veriler eğitim-gelişim planlamalarında, kariyer haritalarının belirlenmesinde ve ücret yönetimi ve işten ayırma gibi kararlarda kullanılır.

Performans Yönetimi sistemleri ve beraberindeki uygulamalar kurum ihtiyaçları doğrultusunda sürekli geliştirilebilecek sadelikte ve uygulanması kolay bir yapı ile başlatılıp performans çıktıları doğrultusunda sürekli gelişime tabi tutulmalıdır.

Aşağıdaki şekilde bütünsel performans yönetimi süreçler dahilinde gösterilmektedir. Şekilden de anlaşılacağı üzere, bütünsel performans yönetimi tüm işletmeyi içine alan kapsamlı ve entegre bir sistemdir. Kuruluşun temel amaçları ve stratejik hedeflerinden başlayarak hedefler önce bölümlere ve takımlara indirgenir, kritik başarı alanları belirlenir ve bu aşamadan sonra da strateji ve hedeflerin bireylere indirgenmesi süreci başlar. Performans değerlendirme aşamasından sonra gözden geçirme aşaması gelir. Sonra da performans değerlendirme çıktıları gelişim programlarında, kariyer yönetimi ve ücret yönetimi gibi insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılır.

Stratejik yönetimin kullanılmasındaki amaç, örgütsel performansın uzun vade içerisinde istenilen ölçüde geliştirilmesidir.

Bütünsel performans yönetiminde amaç, performans yönetiminin diğer insan kaynakları süreçleri ile bütünleşmesinin sağlanması ve bunun organizasyonlara katacağı ekstra değerdir.



Şekil 1: Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi Arasındaki Bütünsellik

Kaynak: Nilsen Altıntaş, *Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları*, (Çevrimiçi): <http://arsiv.ntv.com.tr/news/296410.asp>, erişim tarihi 24.01.2015

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

İçinde bulunduğumuz rekabet ortamında başarıyı ancak, insan kaynaklarının performansını iyileştirme yoluyla verimliliği arttırabilen şirketler yakalayacaktır. Bu nedenle, işgücünün performansını sürekli olarak değerlemek ve performansı iyileştirmek firmalar için kaçınılmazdır.³⁰

Çalışanların performansını değerlendirmek, yönetici olmanın önemli bir parçasıdır. Performans değerlendirmesi, çalışanların iş başındaki performanslarını ölçüp elde edilen çıktılar doğrultusunda geliştirmek için kullanılan dinamik bir süreçtir. Bu doğrultuda performans değerlendirmeleri, yöneticinin ve çalışanlarının birlikte oturup hedefler ve meydan okumalar üzerinde çalışmalarını için iyi bir fırsattır.³¹

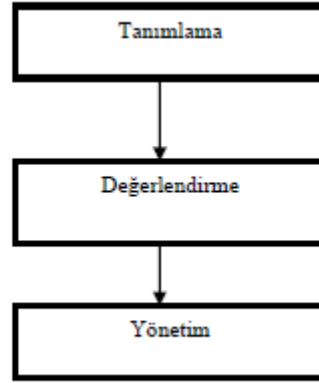
Performans değerlendirme, belirlenen kurum hedefleri ile karşılaştırma yoluyla çalışanların bilgi, beceri ve başarı düzeylerini ölçecek çıktılar almaktadır. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirme, çalışanların işin gerektirdiği başarı düzeylerini hangi ölçüde yakalayabildiklerini ve bu işi yaparken sergiledikleri güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyan bir süreç olarak karşımıza çıkar. Böylece çalışanlara performans değerlendirme çıktıları ile başarı ya da eksiklikleri hakkında geri bildirim alınmakta ve elde edilen veriler eğitim, terfi, ücretleme, işten ayırma gibi alanlarda kullanılmaktadır.³²

Performans Değerlendirme süreci aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi; tanımlama, değerlendirme ve yönetim aşamalarıyla şekillendirilebilir.

³⁰ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul 2003, s.272.

³¹ Harvard Business School Press, *Performans Değerlendirmesi*, Optimist Yayınları, İstanbul 2009,s.14.

³² Erol Akı ve Tunç Demirbilek, *Performans Değerlendirme sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi*, Erişim tarihi:02.02.2014, Çevrimiçi, <http://www.sosyoekonomi.hacettepe.edu.tr/100105.pdf>



Şekil 2: Performans Değerlendirme Modeli

Kaynak: Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Forth Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson/Prentice Hall, 2004, s.222.

Şekil incelendiğinde tanımlama aşamasında, performans değerlendirme sürecinin nelerden oluşacağı, hangi unsurların değerlendirme kapsamında inceleneceği ele alınmaktadır. Bir sonraki aşamada değerlendirme süreci başlamakta ve performans değerlendirme standartları herkes için adil, şeffaf ve ulaşılabilir bir şekilde belirlenmelidir. Üçüncü aşama olan yönetim bölümünde ise performans değerlendirme çıktılarının organizasyonun hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi gelmektedir. Ayrıca bu son aşamada geri bildirim yolu ile çalışanlara performansları hakkında bilgi verilmeli, varsa eksikliklerinin giderilmesi yolunda eğitim faaliyetleri düzenlenmeli ve elde ettikleri başarılar ödüllendirme yoluyla takdir edilmelidir.

2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirme, performans yönetimi sistemi içinde, bir organizasyonun başarısını ölçümleyen önemli bir aşama olarak kullanılmaktadır. Ancak performans değerlendirme basit bir faaliyet olarak organizasyonda çalışan bireylerin sıralama yolu ile iyiden kötüye şeklinde sıralanarak değerlendirilmesi demek değildir. Bir süreç olarak sistemin hedefi; organizasyonun amaçlarının tüm

Çalışanlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesi yolu ile örgüt amaçların herkes tarafından yerine getirilmeye çalışılmasıdır.³³

Performans değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırmaktır.³⁴

Performansın değerlendirilmesi, organizasyonlarda belirlenen amaçlar doğrultusunda çalışan bireylerin başarı durumlarını ölçen ve çalışanların davranış şekillerindeki ahlaki özelliklerini ortaya çıkaran bir süreçtir. Bu doğrultuda, çalışanların performans verilerinin organizasyonun başarısındaki payını ölçen bir faaliyet olarak karşımıza çıkar.”³⁵

Performans yönetimi sisteminin; yönetsel amaçlar, araştırmaya yönelik amaçlar ve performansı geliştirmeye yönelen amaçlar olmak üzere üç grupta inceleyebileceğimiz amaçları bulunmaktadır.

Bunlardan ilki Yönetsel amaçlar olarak tanımlanır; bu aşamada performans ıktıları sonucunda elde edilen bulgular çalışanların ücret yönetimi, tayin-terfi kararları ve işten ayırma gibi yönetsel kararların alınmasında kullanılmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise organizasyonun hedeflerin saptanmasında ve bu doğrultuda motivasyon ve tatmin oluşturularak ortak kurumsal hedeflere yönelme aşamasında karşımıza çıkar. Performansı geliştirmeye yönelen amaçlar ise; kariyer haritalarının çizilmesinde, eğitim planlarının hazırlanmasında, çalışanların zayıf ve güçlü yönleriyle ilgili rehberlik hizmeti sunulmasında ortaya çıkmaktadır.³⁶

³³ Cavide Uyargil a.g.e., s.1.

³⁴ Erol Akı ve Tunç Demirbilek, 2010, "Performans Değerlendirme sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeni ile İş Sözleşmesinin Feshi", Erişim tarihi: 02.02.2014, <http://www.sosyoekonomi.hacettepe.edu.tr/100105.pdf>

³⁵ Hüseyin zgen, Azim ztrk, Azmi Yalçın, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Adana 2002, s.209.

³⁶ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.126-127.

2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Yukarıda sayılan amaçlar doğrultusunda tasarlanan ve uygulamaya konulan bir performans yönetimi sistemi; hem organizasyona hem de çalışanlara önemli yararlar sağlayacaktır.

Bireyler, bir iş yerinde belli bir kazanç elde etmek için çalışırken işverenler ve yöneticiler ise çalışanlarına ödedikleri ücretin karşılığını alabilmek için onlardan işleri organizasyonun belirlediği standartlar çerçevesinde yerine getirmelerini beklerler.³⁷

Bu doğrultuda, performans yönetimi sistemini etkin şekilde benimseyip uygulayan organizasyonlarda yer alan işgörenler açısından sistemin önem taşıyan faydaları aşağıdaki noktalarda ifade edilebilir: ³⁸

- Çalışanlar bireysel performanslarını izleme ve geliştirme sorumluluğunu almış olurlar.
- Performans planları oluşturulur ve yönetilir.
- Performansın plana uygun şekilde işleyip işlemediği kontrol edilir.
- Planlanan performans ile gerçekleşen performans karşılaştırılır ve gerekli aksiyonlar alınır.
- Sürekli iyileştirme ile sürdürülebilir bir başarı yakalanmaya çalışılır.
- Çalışan performansı ile organizasyonun hedefleri birbirine uyumlaştırılır.
- Performans çıktıları ve bireysel yetkinlik düzeylerinin bir arada önemli ve faydalı olduğunu benimser ve bu doğrultuda neyi nasıl yapacaklarına ilişkin fikirleri ortaya koyarak sürekli gelişimi desteklerler.

³⁷ T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2939, "Performans Yönetimi", Erişim Tarihi: 09.02.2014, <http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/IKY204U.pdf>

³⁸ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.128.

- Performans değerlendirme görüşmelerine aktif olarak katılır ve performanslarını yöneticileri ile birlikte yönetirler.

2.3. Değerlendirmecinin/Değerlendirmecilerin Belirlenmesi

"Performans yönetimi sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun genel yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin iş görenleri yeterli bir süre gözlemlene imkânını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır."³⁹

2.3.1. Yöneticiler Tarafından Yapılan Değerlendirme

Performans değerlendirme kullanılan ve akla gelen ilk yöntem olarak karşımıza çıkar. Çoğunlukla ilk amir (yönetici) tarafından yapılan değerlendirmedir. İlk amir, çalışanı en iyi tanıyan, yapabileceklerini ve yapamayacaklarını en iyi değerlendirebilen ve bu doğrultuda gelişimine en uygun katkıyı sağlayabilecek olan kişi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans Değerlendirmesi bir organizasyonda çalışan bireylerin iş başındaki performanslarının yöneticileri tarafından ölçümlenebilmesi için kullanılan bir sistemdir. Bu doğrultuda performans değerlendirmesi, çalışanların kurum tarafından kendilerine indirgenen hedeflere ne oranda yaklaştıklarını tespit etmek ve gerekli yönlendirmeleri yapabilmek için olanak sağlayan performans değerlendirme görüşmelerini de içine alan bir süreçtir.⁴⁰

³⁹ Cavide Uyargil, a.g.e., s.31.

⁴⁰ Harvard Business School Press, *Performans Değerlendirmesi*, Optimist Yayınları, İstanbul 2009, s.12.

Çalışanlar, kariyerleri ile ilgili kararların alınmasında onları daha yakından tanıyan ve izleyen ilk üst konumundaki yöneticilerinin kilit rol almasını isterler. Çalışanın daha üst pozisyonundaki bir göreve uygun olup olmadığına ya da bunun için nasıl bir yol izlemesi gerektiğine ilk üstü görüş sunduğu ve belirleyici olduğu zaman ilk amiri ile çalışan arasındaki ilişkiler pekişerek daha da iy bir gelişim izeyecektir.⁴¹

2.3.2. Kişinin Kendini Değerlendirmesi

Çalışanın kendi kendini değerlendirme sisteminin kullanılmasının amacı çalışanın kendi performansını nasıl bulduğunu öğrenmek ve bu doğrultuda başarı durumunda motivasyon sağlayan unsurları ve başarısızlık durumunda ise engelleyici etkenlerin neler olduğunu anlayabilmektir. Bu değerlendirme çalışması çalışana verilen bir form aracılığıyla yapılabileceği gibi, performans döneminin belirli aşamalarında yapılan performans görüşmeleri yoluyla da yapılabilmektedir. Böylece, çalışanın ilk amiri değerlendirme formunu inceleyerek çalışan hakkında kendi değerlendirmelerini karşılaştırarak birbiriyle örtüşen ya da çatışan hususları görme olanağına sahip olur. Bu bulgular yönetici-çalışan görüşmeleri yoluyla irdelenerek performansın gelişimi yolunda karşılıklı görüş alışverişinde bulunulabilir.⁴²

Kişinin kendi kendini değerlendirme çalışması çalışan motivasyonuna olumlu etki etmektedir. Bu yöntemin kullanılması çalışanların performansları hakkında söz sahibi olmasına imkan sağlar ve organizasyonlarda performans süreçlerine katılımı destekler. Ancak Çalışanlar kendi kendilerini değerlendirirken objektif olamayabilmekte ve yanıltıcı çıkarımlarda bulunabilmektedirler.⁴³

⁴¹ Cavide Uyargil, a.g.e., s.31.

⁴² T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2939, "Performans Yönetimi", Erişim Tarihi: 09.02.2014, <http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/IKY204U.pdf>

⁴³ Tahsin Akçakanat, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2009, s.40-47.

Performans değerlendirme uygulamalarını incelediğimizde bu yöntemin çalışanları değerlemede tek başına kullanılmadığı ve diğer değerlendirme yöntemleriyle ve bunlardan özellikle ilk üst tarafından yapılan performans değerlendirme yöntemi ile birlikte kullanıldığı görülmektedir.

2.3.3. Değerlendirmenin İş Arkadaşları (Eşitler) Tarafından Yapılması

Aynı bölümde yer alan ve sık sık etkileşim içinde bulunan çalışanların birbirlerinin performansını daha iyi izleyebileceği düşüncesi ile karşılıklı olarak birbirlerinin performanslarını gözlemleyip değerlendirmeleri istenebilir.

Bir arada çalışan ve sık etkileşimde bulunan kişilerin, birbirlerinin performanslarını en iyi şekilde gözlemleyebilecekleri düşünülür.⁴⁴

Yapılan araştırmalar incelendiğinde iş arkadaşlarının birbirlerinin performanslarını gözlemleyip güvenilir değerlendirme sonuçları sağladıkları görülmüştür. Ancak eşitlerin sıralama yapma konusunda objektif davranmadıkları ve yanlış veriler ortaya koyabildikleri gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, kritik öneme sahip olan yükselme, ücretleme gibi kararların alınmasında eşitler tarafından yapılan değerlendirmelerin baz alınmaması daha doğru olacaktır.

2.3.4. Astlar Tarafından Yapılan Değerleme

Performans değerlendirmelerinde ilk akla gelen yöntem kuşkusuz çalışanın ilk yöneticisi tarafından yapılan değerlendirmedir. Bu değerlendirme yöntemine karşıt bir yöntem olarak karşımıza astların yaptığı değerlendirme çıkar. Bu yöntem diğer adıyla "tersine değerlendirme" olarak ta anılmaktadır. Bu yöntem yöneticilerin değerlendirilmesi çalışmalarında rastlanmaktadır. Ancak, yöntem çoğunlukla, yöneticilerin tepkisine neden olmaktadır. Eğer yöneticiler çalışanlarından gelecek

⁴⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000, s.161.

görüşlerin yararlı olabileceğine inanıyorsa bu yöntem performans değerlemede etkili olabilir.⁴⁵

2.3.5. Müşteriler Tarafından Yapılan Değerleme

Müşterilerinin firmalara karşı takındıkları tavırlar, bu firmaların başarı derecesini belirler. Bazı işletmeler, müşterilerinin bu önemli konumundan dolayı hem örgütün performansı, hem de çalışanların performansı ile ilgili bilgileri müşterilerden almanın yararlı olabileceğine inanırlar. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz iş yaşamında müşteri memnuniyeti artan bir önem kazandığından, müşterilerin, ilişkide bulundukları çalışanlar hakkındaki görüşleri firmalarca dikkat ile incelenmektedir.⁴⁶

Aşağıdaki tablodan da gözlemlenebileceği gibi, ilk amirlerin yaptığı değerlendirmeler çok çeşitli amaçların gerçekleştirilmesine hizmet etmekteyken, astlar tarafından değerlendirme yapıldığında ve öz değerlendirme durumlarında sağlanan veriler daha sınırlı amaçlarla kullanılabilir. Birden çok değerlendirme türünü içeren bir sistem kurulacağı zaman, hangi değerlendirmenin, ne konuda bizlere faydalı olabileceğini bilerek işe başlamak en doğrusu olacaktır.⁴⁷

⁴⁵ İsmet Barutçugil, a.g.e, s.200.

⁴⁶ Dursun Bingöl, a.g.e., s.288.

⁴⁷ Cavide Uyargil, a.g.e., s.36.

Tablo 2 : Performansa İlişkin Verilerin Sağlandığı Çeşitli Kaynaklar

Kullanım Alanı	Veri Kaynakları				
	İlk Amir	İş/Takım Arkadaşları	Astlar	Özdeğerlendirme	Müşteri
Terfi, ücret, nakil vb. konularda karar	X	X			X
Kişisel gelişim	X	X	X	X	X
Personelle ilgili olarak yürütülecek araştırmalar (işgücü devri, devamsızlık, şikayetler vb.)	X	X	X		X

Kaynak: Cavide Uyargil, *Performans Yönetimi Sistemi*, Beta Yayınevi, İstanbul 2013, s.36.

2.3.6. E-Performans Değerlendirme

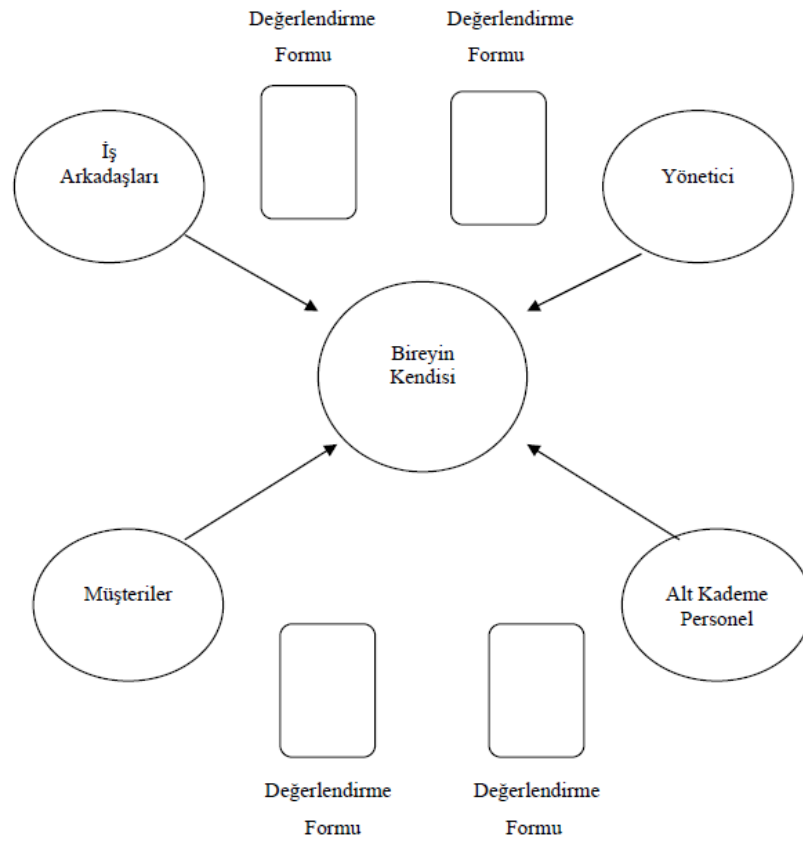
Elektronik ortamda yapılan performans değerlemeleriyle daha objektif ve çabuk işleyen bir sistem kullanılarak performans verileri elde edilmektedir. Ayrıca günümüz büyük ölçekli işletmelerinde değerlendirmenin bilgisayarlı sistemler ile yapılması neredeyse kaçınılmaz hale gelmiştir.

Uygulamada değerlendirilecek kişilere internet adresi, kullanıcı adı, şifre vb. bilgiler verilir. Çalışanlar bu bilgiler doğrultusunda kendilerinden istenen zaman zarfında, değerlendirmelerini tamamlarlar.

2.3.7. 360 Derece Değerleme

"Organizasyonlarda birçok personelin çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ve çalışanlarla ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geribildirim alma gereksinimin ortaya çıkması 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini gerekli kılmıştır.

360 derece değerleme veya çok değerlendiricili geri besleme yöntemi 2003 yılında Fortune Dergisinin yaptığı bir araştırmaya göre Fortune-500 listesinde olan işletmelerin % 90'ı tarafından kullanılan oldukça etkili bir değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmesine karşın faydaları konusunda şüpheler de mevcuttur. Sadece diğer şirketlerde mevcut diye uygulanılmak istenen, üzerinde düşünülmeden adeta ımarlanan 360 derece performans değerlendirme sistemleri şirketi çöküşe götürebilecek kadar tehlikeli olabilir."⁴⁸



şekil 3: 360 Derece Değerleme şeması

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000, s.163.

⁴⁸Bilge Akbal, "Bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir alan araştırması: Ankara ili özel ve kamu bankaları karşılaştırması", <http://acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/278/361.pdf> Erişim Tarihi: 10.03.2014

Yukarıdaki modelde, performans bilgileri anket yöntemi aracılığıyla toplanmaktadır. Bu şekilde de bireye yönelik çok yönlü bir değerlendirme süreci işlediği görülmektedir. Yine yöneticiler, iş arkadaşları, müşteriler ve alt kademe personelin değerlendirme sürecine katıldıkları gözlemlenir. Burada değerlendirme yöntemi olarak anket uygulaması seçilmiştir. Sürecin katılımcıları çalışanla ilgili kanaatlerini, belirli kriterler esas alınarak hazırlanmış anket formunu doldurmak suretiyle beyan ederler.

360 derece değerlendirme, organizasyonda belirlenen hedeflerden çok; organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır.⁴⁹

2.4. Performans Değerlendirme Dönemleri

Uygulamada performans değerlendirmesinin çeşitli zaman birimlerinde yapıldığı görülmektedir. Her 6 ayda bir, yılda bir, veya 2 yılda bir değerlemelerin yapıldığı görülmektedir. Genellikle, kişinin işe başlama tarihi değerlendirme tarihine esas alınmaktadır.

Performans değerlendirme zamanının belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken belki de en önemli kural değerlendirmenin ne çok sık ne de çok seyrek olarak yapılmasıdır. Değerlendirme zamanı çoğunlukla üstler tarafından saptanır.⁵⁰

2.5. Performans Değerlendirmesinin Yapılış Şekilleri

Örgütlerin tercih ettiği performans değerlendirme yöntemleri farklılık göstermekte ve bir örgütte faydalı olan bir yöntem başka bir örgüte aynı şekilde yarar

⁴⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.163.

⁵⁰ Ceyhan Aldemir, *Personel Yönetimi*, Barış yayınları, İzmir 1998, s.220.

sağlamamaktadır. Bu sebeple örgütler için genel kabul gören ve her örgütte aynı derecede faydalı olan bir değerlendirme yönteminden bahsedemeyiz.⁵¹

Performansın değerlendirildiği yöntemleri iki grupta inceleyebiliriz. Bunlar; klasik yöntemler ve modern yöntemler olarak iki sınıfta toplanabilir. Performans değerlendirme amiri, çalışanın performansını değerlendirirken dört modelden bir tanesi seçerek ya da bu modellerin karmasını seçerek değerlendirmeyi gerçekleştirir.

52

2.5.1. Yetkinlik Bazlı Değerlendirme Modeli

Bireysel performansı belirleyen iki ana öge vardır. Bunlar; yetenek ve güdülerdir. Bireyin davranışı sırasında her iki öge aynı zamanda fonksiyon görmektedir. Kişilerin yetenekleri, onların neler yapabileceğini, güçlerinin nelere yetebileceğini belirlerken; güdüler de onların neyi, ne kadar yapacaklarını ya da neyin ne kadarını gerçekleştireceklerini belirleyecektir.

Bu durumda performans matematiksel olarak ifade edilmek istenirse $P=F$ (Yetenek*Güdü) şeklinde formülize edilebilir.⁵³

2.5.2. Hedef Bazlı Değerlendirme Modeli

Hedeflerle değerlendirme ilk kez Peter Drucker'ın "The Practice of Management" adlı eserinde yer almıştır.⁵⁴

⁵¹ Ceyhan Aldemir, a.g.e., s.221.

⁵² Figen Tahiroğlu, *Düşünceden Sonra İnsan kaynakları Yönetimi Dizisi 35*, Hayat Yayıncılık Ernst & Young, İstanbul 2002, s. 171.

⁵³ Tuğray Kaynak, *Personel Planlaması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul 1990, s.67.

⁵⁴ Cavide Uyargil, a.g.e., s.69

Çalışana hedef dönemlerinde gerçekleştirmesi gereken hedefler verildikten sonra değerlendirme döneminde çalışanlar hedefleri gerçekleştirme derecelerine göre değerlendirilirler. Çalışana verilecek olan hedefler, basit, anlaşılır, esnek, yazılı olmalıdır. Çalışana hedef verilirken bu hedefler kurumun vizyonu, misyonu, uygulamak istenilen stratejileri göz önüne alınarak ve SMART sistemine göre belirlenir.⁵⁵

Specific; Hedefler spesifik yani somut ve anlaşılabilir olmalıdır.

Measurable; Çalışana verilecek hedefler ölçülebilir olmalıdır.

Achievable; Hedefler başarılabılır olmalı, burada amaç çalışana ne altından kalkabileceğinden daha zor ne de çok basit hedeflerin verilmesini önlemektir.

Reasonable; Verilecek hedefler bir süreç ve sonuca dayanmalıdır. Çalışan verilen hedefleri gerçekleştirmek için ne kasar zamana ihtiyacı olduğunu bilmeli ve bu zaman zarfı içerisinde gerçekleştirme derecesi ile değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

Customer; ister hizmet ister ürün bazlı olsun hedefler müşteriler ve müşteri memnuniyeti göz önüne alınarak verilmelidir.

2.5.3. Kriter Bazlı Performans Modeli

İş tanımlamaları temel alınarak oluşturulan, kurum ve kurum kültürüne özel dizayn edilebilen bir performans derlendirme modeli olan kriter bazlı modelde, bireyi yönlendirme, yaptığı iş konusunda geliştirme ve geleceğe hazırlamaya yönelik amaçlar güdülür.

2.5.3.1. Sıralama

Bu yöntemin işleyişinde, performans değerlendirmesine tabi tutulan çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanmaktadır. Yöntem kendi içerisinde

⁵⁵ Ahmet Şerif İzgören, " *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak- Şirketler İçin Bir Değişim ve Yeniden Yapılanma Klavuzu*", Academy Plus Yayınevi, Ankara 2001, s115.

uygulanan sıralama tekniğine göre farklı farklı şekillerde kullanılabilir. ⁵⁶ Bu farklı yöntemlerden örneğin "basit sıralama" olarak isimlendirilen yöntemde, değerlendirilen çalışanlar en iyiden/en kötüye ya da en başarılı çalışandan/ en başarısız olacak şekilde sıralanır.

Basit sıralama yönteminde değerlendirilecek çalışanların sayısına göre, bir tablo hazırlanır ve değerlendirme nitelikleri belirlenir. bundan sonraki aşamada bu nitelikleri karşılamada en başarılı olan çalışanın adı tablonun 1 numaralı bölümüne yazılır, en başarısız çalışanın adı ise son bölüme yazılır. Arada kalan bölümlere ise en çok başarılı çalışandan başlanarak daha az başarılı olarak nitelenen çalışanlar ya da en az başarılı çalışandan başlanarak daha başarılıya gitmek yoluyla tablo doldurulmuş olur. ⁵⁷

Tablo 3 : Basit Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği

BÖLÜM1	BÖLÜM 2
1. Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	9.....
2.....	10.....
3.....	11.....
4.....	12.....
5.....	13.....
6.....	14.....
7.....	15.....
8.....	16.Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Kaynak: Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. bs., Beta Yayınları, İstanbul 2003, s. 292.

2.5.3.2. Sınıflandırma

Sınıflandırma yöntemi sıralama yöntemine nazaran daha gelişmiş olsa da geçerliliği çok fazla olan bir yöntem değildir. Küçük kapasiteli ve çalışanı az sayı ile sınırlı olan işletmelerde uygulanan ve başarı sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntemde

⁵⁶ Cavide Uyargil, a.g.e., s.44.

⁵⁷ Dursun Bingöl, a.g.e., s.292

işler belirli sınıflar içerisinde değerlendirmeye tabi tutulurlar. Öncelikle işler için sınıflar belirlenir, tanımlamalar yapılır daha sonra nitelik ve içeriğine göre işler yerleştirilir.

2.5.3.3. Puanlama

Sıralama ve sınıflandırma yöntemlerine göre daha bilimsel ve geçerli bir yöntemdir. Puanlama yöntemi ile işlerde mevcut olan farklılıklar sayısal tabana yayılarak değerlendirme yapılır. İşlere verilen toplam puanlara göre sonuç belirlenir. Örneğin, sonuçlarda en yüksek puanı alan bireye en yüksek ücret, en düşük puanı alan bireye en düşük ücret verilir.

2.5.3.4. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi

Çalışanların performansının; çalışmamızın daha önceki aşamalarında da bahsettiğimiz değerlendirme yöntemleri olan; çalışanın eşitleri tarafından, yöneticileri tarafından ve müşteriler tarafından yapılan değerlemelerinden karma olarak oluşturulan verilerin ışığında değerlendirilmesi yöntemidir. "Çoklu değerlendirme" olarak ta adlandırılan "360 derece performans değerlendirme", ilk olarak A.B.D'de ve Batı Avrupa ülkelerinde büyük organizasyonlar tarafından yaygın olarak kullanılmıştır. Günümüzde de yöntem, organizasyonlar, yöneticiler ve çalışanlar tarafından, performans değerlendirme ve iyileştirmede etkili bir yöntem olarak görülmekte ve uygulanmaktadır. Performans değerlemede kullanılan geribildirimlerin sayıca fazla oluşu ve çeşitli kaynaklardan veri elde edilmesi yöntemi daha tercih edilir kılmakta, böylece yöntem tek bir yöneticinin bakış açısıyla yapılan geleneksel değerlendirmelere nazaran daha etkili olmaktadır.⁵⁸

⁵⁸ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.202

2.6. Performans Değerlendirme Sürecinde Gözlemlenen Hatalar

Yapılan değerlendirmelerin faydalı ve yeterli olabilmesi için değerlendirme sürecinde yapılabilecek hataları bilmek ve gerekli önlemleri alabilmek süreç için büyük önem taşımaktadır.

2.6.1. Hale Etkisi

"Yöneticinin, çalışanın bir alan ya da konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesidir. İş görenle ilgili olumlu ya da olumsuz bir izlenime sahip olunması da değerlendirmede böyle bir etki yapar."⁵⁹

Bu yanılgıların önüne geçebilmek için, eğitim planları oluşturularak değerlendiricilerin konu hakkında bilinçlendirilmelerine yardımcı olunmalıdır. Ayrıca bazı performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılmasıyla elde edilen puanları destekleyici ve çalışanın performansına yönelik olayların belirtilmesi ile değerlendirme hatalarının önüne geçilmeye çalışılmalıdır."⁶⁰

Aşağıdaki tablo örneklendirmemiz açısından faydalı olacaktır. Tabloda, yöneticinin değerlendirme yaparken iş bilgisi ve işbirliği yeteneği ile inisiyatif yeteneği gibi ilişkisiz konularda, kişi hakkında daha önce edindiği olumlu izlenim sonucunda, değerlendirme dağılımı belli bir durumda yığılma göstermiştir.

⁵⁹ Polat Tunçer, ‘Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon’ Sayıstay dergisi, ocak-mart 2013

⁶⁰ Cavide Uyargil, a.g.e., s.87.

Tablo 4: Hale Etkisi Tablosu

**DEĞERLEME
FAKTÖRLERİ**

İnsiyatif yeteneği

İş birliği yeteneği

İş çıkarma yeteneği

İş başarıma yeteneği

İş bilgisi

		X		
	X			
			X	
1	2	3	4	5

**DEĞERLEME
DERECESİ**

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa 2000, s.182.

2.6.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Bazı değerlendirme amirlerinin, bazı durumlarda, çalışanlara gerçekleşen performanslarının üstünde ya da altında puanlama yaptıklarını görürüz. Bu gibi durumlarda ortaya konan bu hatalı uygulamanın örneğin; yöneticinin çalışanları tarafından sevilme arzusu gibi olumlu yönelimi olabileceği gibi, başarılı olarak değerlendirdiği kişilerin ileride değerlendirme amirinin kendi yerini alabileceği endişesi gibi olumsuz yönelimleri de olabilir.⁶¹

2.6.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmelerinde kullanılan değerlendirme periyotları incelendiğinde genellikle yıllık olarak değerlendirme yapıldığı görülmektedir. Bu bir yıllık süre zarfında ise değerlendiricilerin hafızasında genellikle çalışanların son

⁶¹ Cavide Uyargil, a.g.e, s.88.

aylardaki başarı düzeyleri ve davranış şekilleri kalmaktadır. Dolayısıyla, yapılan performans değerlendirmeleri de bu verileri baz almaktadır. Bu yanılgıya düşmemeleri için yöneticilere performans değerlendirme dönemi boyunca çalışanları hakkında önemli noktaları kaydetmeleri önerilmektedir.⁶²

2.6.4. Kontrast Hataları

Değerlendiriciler kısa sürede çok fazla kişiyi değerlendirmek zorundalar ise, bu değerlendirme sürecinde kişileri birbirlerine karıştırarak değerlendirmeleri kaçınılmaz olacaktır. Bir çalışan kendinden önce değerlendirilen bir diğer çalışanın aldığı performans değerlendirme puanından etkilenebilmektedir. Bu hatanın önüne geçebilmek adına, çalışanların, karışık bir sıralama yapılarak değerlendirilmesi faydalı olacaktır.⁶³

2.6.5. Kişisel Önyargılar

Bazen, değerledirmeciler, çalışanlarını, o çalışan hakkındaki ön yargılarını göz ardı etmeden değerlendirmektedir. Geçmişte yaşanan olaylar, değerlendirilenin yaşı, cinsiyeti gibi unsurlar kişisel ön yargılar olarak performans değerlendirmelerine yansıyabilmektedir. Değerlendimeci, bu hususlardan arınmış bir bakış açısıyla kişilerin bireysel performansına dayanan bir değerlendirme yaparak bu şekildeki değerlendirme hatalarını önleyebilmektedir. Değerlendirmelerde ayrıntılı iş tanımlarından yararlanmak ve bireyleri kendi görevleri kapsamında değerlendirmeye tabi tutmak bu tür hataların önlenmesine yardımcı olacaktır.⁶⁴

⁶² Tuğray Kaynak ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. bs., İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, No:7, İstanbul 2000, s.225.

⁶³ Cavide Uyargil, a.g.e, s.91.

⁶⁴ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. bs., İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, No:7, 2000, s.226

"Bu hatalardan korunabilmek için aşağıda sıralanan noktaları dikkate almak değerlendirmecilere yardımcı olacaktır:

- Başarım değerlendirme yönteminde seçilen ölçütler bir grup farklı çalışma davranışını içermelidir.
- Değerlemeci değerleyeceği kişinin işini nasıl yaptığını düzenli bir biçimde izlemelidir.
- “Orta, bir hayli” gibi sözcükler her değerlendirmeciye değişik çağrışımlar yaptırabileceğinden kullanılmamalıdır.
- Bir kişi aynı anda veya kısa bir zaman içinde çok sayıda insanı değerlendirmemelidir. Bu hem yorgunluğa hem de değerlendirmecinin astları arasında ayırım yapmasına yol açar.
- Değerlendirmede bulunacak kişiler hatalardan korunmak için eğitime tabi tutulabilir.
- Kullanılan değerlendirme ölçütleri anlamlı, açık biçimde ifade edilmiş olmalıdır." ⁶⁵

⁶⁵ Ceyhan Aldemir, a.g.e., s. 229.

3. PERFORMANS YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ ETKİLEDİĞİ ALANLAR

Performans Yönetimi, yönetici ile çalışanları arasında sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesi neticesinde iş sonuçlarında başarıya götüren ve çalışanların da beklentilerinin karşılanması ile sonuçlanan bir süreçtir.

"Performans Yönetimi kavramının gelişimi, organizasyonlarda komuta kontrol anlayışından bir kolaylaştırıcı liderlik modeline doğru geçişi yansıtır. Bu değişim, gerek çalışan gerekse organizasyon açısından iş performansının genel anlamda organizasyonun misyonu ve uzun dönemli stratejik amaçları ile ilişkilendirilmesinin öneminin anlaşılmasıyla birlikte gerçekleşmiştir."⁶⁶

Performans yönetimi süreci, örgütün örgütsel ve fonksiyonel stratejilerinin ve hedeflerinin performansıyla uyum halinde yönetildiği bir süreçtir. Bu sürecin hedefi, proaktif bir kontrol sistemi sağlayarak örgütsel ve fonksiyonel stratejilerin tüm işletme süreçlerine, faaliyetlerine, işlerine ve personeline yayılması, bu sistem aracılığıyla geri bildirim elde edilmesi ve bu geri bildirimin de en uygun yönetsel kararların alınmasında kullanılmasıdır.⁶⁷

Performans Yönetimi Sistemi, işletmelerde kontrol faaliyeti ile iç içe işleyen bir süreçtir. Organizasyonun amaçlarına ulaşp ulaşmadığının incelenmesi yoluyla, performans hedeflerinin belirlenmesi, gerçekleşen performansın ölçülmesi,

⁶⁶ İsmet Barutçugil, a.g.e, s.123.

⁶⁷ Hümeýra Töre Başat, *Performans Prizması*, Sistem Yayıncılık , İstanbul 2010, s.34.

hedeflenen ile gerçekleşen performansın karşılaştırılması yoluyla ortaya konulması ve aradaki farkların ortadan kaldırılması için düzenleme yapmayı içermektedir.⁶⁸

Çalışanlar tarafından cevaplanabilecek, “Benden ne beklenmektedir?”, “Nasıl yapıyorum?”, “Gelecekte ne yapmam gerekir?”, “Daha iyisine ihtiyaç duyduğumda nelere yardım ederim?” tarzında sorular, işletme içinde, performansı istenen boyutlarda gerçekleştirebilmek için nesnel ölçütler sunar.⁶⁹

Performans Yönetimi Sistemi, performans değerlendirmeyi durağan bir süreç olmaktan çıkarıp; sürekli işleyen bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarının planlanıp değerlendirildiği ve geliştirildiği bir sistemi ortaya koyar.⁷⁰

3.1. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları

Performans Yönetim Sisteminin örgütlerde kurulmasının çeşitli amaçları vardır. Bunlara farklı kaynaklarda, farklı başlıklar altında açıklamalar getirilmiştir.

Performans yönetimi sisteminin etkili bir şekilde işlemesini sağlayan bir çok amacı bulunmaktadır. Bunlar; ücretleme politikaları, tayin-terfi, işten ayırma gibi yönetsel kararların alınmasına etki etmektedir. Performansı geliştirip iyileştirmeye yönelik amaçlar, kariyer yönetiminde, eğitim planlarının hazırlanmasında, çalışanlara güçlü ve güçsüz yönleri ilgili geri bildirimlerde bulunularak rehberlik hizmetinin verilmesinde öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar, çalışanların motivasyon düzeyinin belirlenmesinde ve gelecek hedeflerin saptanmasında, performansı etkileyen hususların ortaya çıkarılmasında ve

⁶⁸ Ali Coşkun, *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2007, s.7

⁶⁹ Akif M. Çukurçayır; Tuğba H. Eroğlu, *Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-1 Reform*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2005, s.133.

⁷⁰ Cavide Uyargil, a.g.e, s.4.

çalışanların performansı ile organizasyonun hedefleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir.⁷¹

Performans yönetimin üç başlıkta incelenen amaçları daha ayrıntılı olarak aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- İşletme hedeflerinin bireysel hedeflere indirgenerek uyumlaştırılması.
- Hedeflerin ulaşılabilir olması için gerekli olan performans kriterlerinin açıkça ortaya konulması.
- Bu kriterler çerçevesinde, çalışanların önceden belirlenmiş periyotlarda ve adil bir şekilde değerlendirilmesi.
- Hedeflenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen performansın karşılaştırılması.
- Yönetici ile değerlendirilen çalışan arasında çift yönlü bir iletişim sisteminin kurulması.
- Performans çıktıları değerlendirildikten sonra performansın geliştirilebilmesi için değerlendirmeci ve değerlendirilen çalışanın orta çaba göstermesi.
- Çalışanların başarılarının takdir edilmesi.
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça tanımlanması.
- Geribildirim mekanizması işletilerek çalışanların performans gelişimi desteklenmeli.
- Eğitim faaliyetleri ve kariyer yönetimi için gerekli bilgilerin sağlanması.

"İnsan kaynakları yönetimini, organizasyon ve yönetimde "insan" boyutunu ele alan disiplin olarak tanımlayan bir başka görüşe göre de . İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarını şöyle özetleyebiliriz.⁷²

- İnsan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmak
- Doğru insanları doğru işlerde istihdam etmek; bir başka ifade ile, iş için

⁷¹ İsmet Barutçugil, a.g.e, s.126.

⁷² Coşkun Can Aktan, "Üniversitelerde İnsan Kaynaklarının Yönetimi", <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/insan-kaynak.htm> , Erişim tarihi 07.08.2014

gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri seçmek ve bunları kendilerine uygun birimlere ya da departmanlara yerleştirmek

- İnsanların performanslarına uygun şekilde işte yükselmelerini sağlamak
- Çalışanları takdir ve motive etmek; organizasyonda çalışanlar üzerinde de demotive edici faktörleri ortadan kaldırmak
- Çalışanların performans değerlendirmesini bilimsel esaslar standartlar dahilinde yürütmek
- Ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesinde adil olmaya çalışmak; kişilerin iş performansına dayalı ücret takdir etmek ve bunu mümkün olduğu ölçüde objektif kriterler çerçevesinde yapmak

3.2. Performans Yönetimi Sisteminin Faydaları

Performans değerlendirme hem bireysel hem de organizasyonel açısından önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü bir organizasyonda çalışanların performans değerlendirme çıktılarını görmesi daha sonraki süreçlerde çalışanların motive edilmesi yönünde yöneticilere yardımcı olabilecektir.

Performans değerlendirme faaliyetinin faydaları şöyle sıralanabilir:

- Organizasyonun ve çalışanların performansının iyileştirilmesine yardımcı olur
- Organizasyonun karlılığının, hizmet kalitesinin arttırılmasını sağlar
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur
- Çalışanlara performansları hakkında bilgi vererek, iyileştirilmesi gereken yönlerinin ortaya koyar
- Kurumsal hedeflerin bireysel hedeflere indirgenmesini sağlar
- Mevcut durumda var olan ve gelecek için de potansiyel teşkil eden sorunların ortaya konmasına etki eder
- Çalışan motivasyonunun kurum hedefleri doğrultusunda arttırılmasını teşvik eder

- Bireysel ve örgütsel potansiyelin açıkça ortaya konulabilmesini sağlar.⁷³

"Performans değerlendirmenin diğer faydaları ise şunlardır:

- İşgörenin işi iyi yapması için gereken bilgi,yetenek ve nitelikleri belirlemek
- Güçlü yanlarını ortaya çıkarıp takdir etmeyi ve zayıf yanları belirleyip sorunu birlikte çözmek
- Staj gereksinimlerini, olası şikayetleri, disiplin problemlerini, terfi olasılıklarını önceden belirlemek
- İşgörenlerin motivasyonunu yükseltmeyi sağlar"⁷⁴

3.3. Performans Yönetimi Sisteminin Aşamaları

"Performans Yönetimi sistemi, yönetici ve çalışanların karşılıklı beklentilerini birbirlerine aktardıkları, kişinin performansını planladıkları , yöneticinin verdiği destekle planlara ulaşmaya çalıştıkları, yöneticinin etkili geri-besleme sağladığı ve sürecin sonunda da değerlendirme yaptığı bir sistemdir."⁷⁵

"Performans yönetimi bir süreçtir. Yönetim süreçleri ve performans yönetimi aşamaları birbirini tamamlamaktır. Bu süreç içinde amaç yeni performans anlayışı ile işletmelerin geleceğin yeni örgütü olarak varoluşunu garantilemektir. Bu süreçte klasik yönetim görevleri planlama yönlendirme-yürütme-kontrol temelde aynıdır. Performans yönetiminin bu görevlerle ilişkisi; yönetime amaçların, stratejilerin, politika ve taktik planlarının doğru olarak hazırlanması; planlarla uygulamaların uyumunun izlenmesi diğer bir deyişle

⁷³ Cesur Uzoğlu , *Performans Yönetimi Sistemi ve Performans Denetimi*, Ankara 2011, s.15.

⁷⁴ Matland, I. (1998), *Personel Yönetimi*, 3.basım., Epsilon Yayınları., Çev: Duygu Uğur, İstanbul, s.70.

⁷⁵ Cavide Uyargil, a.g.e. s.4.

performansın ölçülmesi; sağlanan bilgilerin özendirici ama cezalandırıcı olmayan biçimlerde yönetime ve çalışanlara aktarılması için dizgesel bir sistemin kurulması için destek vermektir.

*Performans Yönetimi sistemi süreç olarak birbirini takip eden aşamalar bütünüdür. Bu aşamaların her biri bir öncekine göre değerlendirilir ve şekillenir. Performans Yönetimi Süreci, planlama ile başlar ve değerlendirme ile elde edilen sonuçlarının ilgili insan kaynakları süreçlerinde kullanılması ile tamamlanır. Dolayısıyla bu süreç, bir döngüye ve sürekliliğe sahiptir. Kurumun amaçlarını gerçekleştirmesini ve çalışanlarında gereksinimlerinin karşılamasını sağlar."*⁷⁶

3.3.1. Performansın Planlanması/Hedeflerin Belirlenmesi

Planlama, tanım olarak, geleceğin önceden zihinde tasarlanmasıdır. Buradan hareketle denilebilir ki, planlama gelecek yönelimli bir kavramdır. Ayrıca, planlama zihinsel bir faaliyettir. Hemen belirtmek gerekir ki, planlama (planning) ile plan birbirine karıştırılmamalıdır. Birincisi bir süreç, ikincisi bu sürecin sonucudur, çıktısıdır. Planlama sonucunda ortaya çıkan plan, planı hazırlayan kişi veya kurum için bir yol haritası niteliğindedir.⁷⁷

Planlama, “alternatiflerin belirlenmesi ve geliştirilmesi ile bu alternatiflerden optimal olanının seçimini kapsar” şeklinde tanımlanabilir.⁷⁸

"Organizasyonel hedeflerin belirlenmesi, performans yönetimi sisteminin ilk basamağıdır. Hedef, belirli bir zaman dilimi içerisinde kişi veya organizasyonlardan gerçekleştirmeleri beklenen sonuçlardır. İyi bir performans yönetimi için çalışanların;

⁷⁶ Cesur Uzoğlu , *Performans Yönetimi Sistemi ve Performans Denetimi*, Ankara 2011, s.24.

⁷⁷ Yusuf Şahin, a.g.e., s.152.

⁷⁸ Muhsin Hesapçıoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 1994, s.1.

- Amaçlarının neler olduğunu,
- Şu anda ne yapmaları gerektiğini,
- Yaptıkları işin takımlarına ve firmanın performansına katkısının ne olduğunu biliyor olması gerekir.

Dolayısıyla hedeflerin doğru belirlenmesi;

- Başarılarının ölçülebilmesini,
- Önceliklerinin tanımlanmasını,
- Hedefleri gerçekleştirmek için adımların ve zaman çizelgesinin planlanmasını,
- Hedeflerin çalışanlara sistemli olarak delege edilmesini,
- Performansın objektif olarak, başarıya göre değerlendirilmesini sağlar.

Hedeflerin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:

- Tutarlılık: Hedefler, organizasyonun değerleri; bölüm ve organizasyonel hedeflerle tutarlı olmalıdır.
- Kusursuzluk (açıklık ve kesinlik): Hedefler açık ve iyi tanımlanmış olmalı,
- Meydan okuyuculuk: Hedefler, yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmelidir.
- Ölçülebilirlik: Hedefler, nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek ilişkilendirilmelidir.
- Ulaşılabilirlik: Hedefler, bireyin yetenekleri dahilinde olmalıdır.
- Kabul Edilebilirlik: İlgili hedef üzerinde üst ve ast anlaşmalıdır. Hedef çift taraflı kabul edilmelidir.
- Zamanla İlişkilendirilebilirlik: Hedeflere belirli bir zaman sınırlaması içinde ulaşılmalıdır.

- Takım Çalışmasına Odaklanma: Hedefler bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem verilmelidir."⁷⁹

3.3.2. Sürekli İletişim

Örgüt, insanlarla iş görür. İnsanlar ise karşılıklı etkileşim içerisine girmeden anlamlı birliktelikler oluşturamazlar. Bir örgütten söz edebilmek için insanlar arasında etkileşimden söz etmek zorunludur. Çünkü örgüt, rastgele bir araya gelen insanlardan oluşmaz, ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan insanlardan oluşur ve bu insanların arasında bir iş birliğinin bulunması gerekir. Çalışanlar arasında bir işbirliğinin kurulabilmesi, her bir çalışanın diğerine bilgi aktardığı veya diğerinden bilgi aldığı bir ortamı zorunlu kılar. Yönetim ve dolayısıyla yöneticinin görevleri arasında yer alan iletişim kurma (communicating), bir kişiden diğerine bilgi aktarılması sürecidir.⁸⁰

İletişim, bilginin, bir bireyden diğerine aktarılması sürecidir. Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanlara ulaşabilmelerini sağlar. Süreci mesaj veren kişi başlatmak ile birlikte mutlaka bir alıcının bulunması gereklidir. Kurumsal iletişimin amacı iş performansı arttırmak için gerekli bilgi ve işbirliğini sağlayabilmektir.⁸¹

3.3.3. Değerlendirme

Başarının değerlendirilmesi, bir çalışanın kurumsal hedeflerin gerçekleşmesine yaptığı katkının ölçülmesidir. Başka bir deyişle, işgörenin

⁷⁹ İsmail Kırbas, "Performans Yönetimi Sistemi", www.kirbas.com/index.php?id=406 Erişim tarihi 11.09.2014

⁸⁰ Yusuf Şahin, a.g.e. s.287.

⁸¹ Keith Davis, "İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış", Çev:Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, No:57, s.527.

görev ve sorumluluklarını ne kadar etkin şekilde yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir.⁸²

Çalışan kişi açısından değerlendirme süreci işe alınma aşamasıyla başlayıp, işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla yapılan değerlendirilmelerle devam ettiğinden; dinamik ve süreklilik gösteren bir nitelik taşır. Çalışanların işletme içindeki o anki konumları, gelişimleri, elde edecekleri ödüller ve gelecekteki pozisyonları bu çalışmalar sonucu belirlenir. Organizasyonla ilgili kararların alınması sürecinde de değerlendirme süreci verilerinden yararlanır.⁸³

Değerlendirme süreci performans standartlarının organizasyonun stratejik hedefleriyle koordineli bir şekilde kurulmasıyla başlar. Performans standartları belirlenerek neyi ve nasıl ölçüldüğümüz ve beklentiler anlaşılmalıdır.

Değerlendirme sonucu elde edeceğimiz bilgilerin güvenilir ve doğru olması açısından kriterlerin doğru seçimi çok büyük önem taşımaktadır. İş görenler belirlenen ölçüm kriterleri yönünde, çalışma eğilimi gösterirler. Eğer kriterler doğru ve etkin tanımlanmazsa; bu durumda performans yönetim sistemi de işletmenin amaçlarına tam olarak uyumlu olmayacağından, işletme hedeflerine ulaşmak hemen hemen imkansız bir hal alacaktır.

3.3.4. Geribildirim

Çalışanlar kendilerini geliştirebilmek için işlerindeki performanslarının nasıl olduğunu düzenli bir şekilde öğrenmelidir. Bu nedenle, yapıcı ve zamanında geribildirim performans yönetiminde kritik bir önem taşır.⁸⁴

⁸² Ceyhan Aldemir, *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir 1998, s.209.

⁸³ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. bs., İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, No:7, İstanbul, 2000., s.205.

⁸⁴ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.104.

Etkili geribildirim vermek için yapılması gerekenler şunlardır:⁸⁵

- Çalışanın böyle bir görüşmeye ve sizi dinlemeye hazır olup olmadığını kontrol edin.
- Geribildirim, davranışın niçin öyle olduğuna ya da hangi anlama geldiğine ilişkin görüş bildirmekten çok durumun rapor edilmesi şeklinde yorumsuz bir anlatımı olmalıdır.
- Hangi davranış ile ilgili geribildirim verdiğinizi açık ve kesin belirleyin ve belirtin. Genel ifadeler yerine spesifik örnekler üzerinde konuşulmalıdır. Varsayımlar ve önyargılardan özellikle kaçınılmalıdır.
- Geribildirim amacına ulaşması ve etkili olması için zamanlamaya çok dikkat edin. Zamanlama, olabildiğince kısa süre anlamına gelmelidir. Zaman geçtiğinde taraflar olayı farklı şekilde hatırlayabilirler.
- Amacınızın performansı ve ilişkiyi geliştirmek olduğunu unutmayın.
- Çalışanın bir şeyler yapabileceği ve kendini geliştirebileceği davranışa odaklanın.
- Çalışandan ısrarla değişmesini istemeyin. Bu istenmeyen bir tepki doğurabilir. Buna karşın değişmemesi durumunda neler olabileceğini görmesini sağlayın. Değişiklik yapıp yapmayacağına kendisi karar vermelidir.
- Davranışı değerlendirirken etiketlendirmeden ve yargılamadan kaçının.
- Davranışın sizi, ekibi ve şirketi nasıl etkilediğini açıklayın.
- Savunmacı tutuma yol açmamak için “sen” ifadelerinden çok “ben” ifadelerini kullanın.
- Verdiğiniz mesajların yeterince açık olup olmadığını kontrol edin. Çalışanın bu mesajları anlaması ve üzerlerinde ayrı ayrı düşünmesi için zamana ihtiyacı olabilir.
- Duygusal olmadan dostça bir ses tonu kullanın ve mesajlarınızı beden dili ile destekleyin.

⁸⁵ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.106.

- Çalışanı dinleyin. Siz konuşurken onun sözlü ve sözsüz tepkilerine dikkat edin. Kendisiyle ilgili bir yargıya varmadan önce onun da görüş ve düşüncelerini dinleyin. Yeterince emin olmadığınız noktalarda açıklama yapmasını isteyin.

3.3.5. Performans Geliştirme/İyileştirme

Performans Değerlendirmeleri sonucunda çalışanların performansının kurumsal hedefleri yakalayamaması durumunda performans yetersizliği ortaya çıkmaktadır. Bu yetersizliğin sebepleri tespit edilerek bunları gidermeye yönelik eğitim-geliştirme planları hazırlanır.

Terim bazı kaynaklarda geliştirme, bazılarındaysa iyileştirme olarak kullanılmaktadır.

Performans Yönetiminin en önemli amacı etkinlik ve verimliliği sağlayarak her bir çalışan için başarının inşa edilmesidir. Yöneticiler, sadece planlama, iletişim, değerlendirme ve geribildirim sağlamak için çaba sarf etmemelidir. Tüm bu aşamaların sonucunda istenen performansın nasıl başarılacağı, neden başarısız olunabileceği, ne zaman başarısız olunabileceği gibi konuların irdelenmesi de organizasyon, yöneticiler ve çalışanlar için sürekli başarının anahtarını oluşturacak unsurlardandır.

Performansın geliştirilmesi aşamasında, atılması gereken bazı önemli adımlar vardır. Bunlar:

- Performans eksikliğinin ne olduğunun ortaya konulması
- Eksiklik türünün tanımlanması.
- Eksikliğin sebeplerinin tanımlanması.
- Eksikliğin sebebini tespit edebilecek bir planın geliştirilmesi.
- Bu planın uygulanması.

- Problemin çözülüp, eksikliğin giderilip giderilmediğinin incelenmesi.
- Gereken hareket planlarının oluşturulup uygulanması.⁸⁶

Bu aşamada öncelikle yapılması gereken performans açığının sebebini ortaya çıkarmaktır. Sebepler ortaya konulduktan sonra çalışanlarla ortak çalışmalarla performans geliştirme planları hazırlanarak ve uygulamaya konularak süreç başarıyla tamamlanabilir.

3.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Etkilediği Alanlar

Performans Yönetimi sistemi, bir süreç olarak organizasyonu, yöneticileri ve çalışanları bütünsel olarak ele almaktadır. Bu yüzden organizasyonların çalışanlarından beklentilerini açıkça tanımlayarak çalışanların bu doğrultudaki çalışmalarını değerlendiren ve bu noktada performans dayalı ücretleme, eğitim planları, kariyer yönetimi, işten ayırma gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına veri sunan bir sistemdir.

3.4.1. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim İhtiyacının Belirlenmesindeki Rolü

Çağımızda bilginin hızlı akışı, eğitimin kritik rolünü daha çok ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla hangi konumda olursa olsun günümüz insanı için eğitim, yaşanan gelişmelere, hızlı değişimlere uyum sağlamak amacı ile sahip olunan en önemli araç durumundadır.⁸⁷

⁸⁶ Bacol, R., "Performance Managment.: A Critical Look At Performance Managment Systems- Why Don't They Work?", Bacol & Associates, 1999, s.125.

⁸⁷ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. bs., Alfa Yayınları, No: 012, İstanbul 2002, s. 229.

Eğitim, işletme içinde veya dışında, formal programlarla, bireysel olarak ya da edinilen tecrübelerle çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir.⁸⁸

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bir örgütteki başarısı, öncelikle bu faaliyetlerin iyi bir şekilde planlanmış olmasından geçer. Böylece hangi çalışanın, hangi alanda, ne zaman ve ne kadar eğitim-gelişim ihtiyacı olduğunu belirlemektedir.⁸⁹

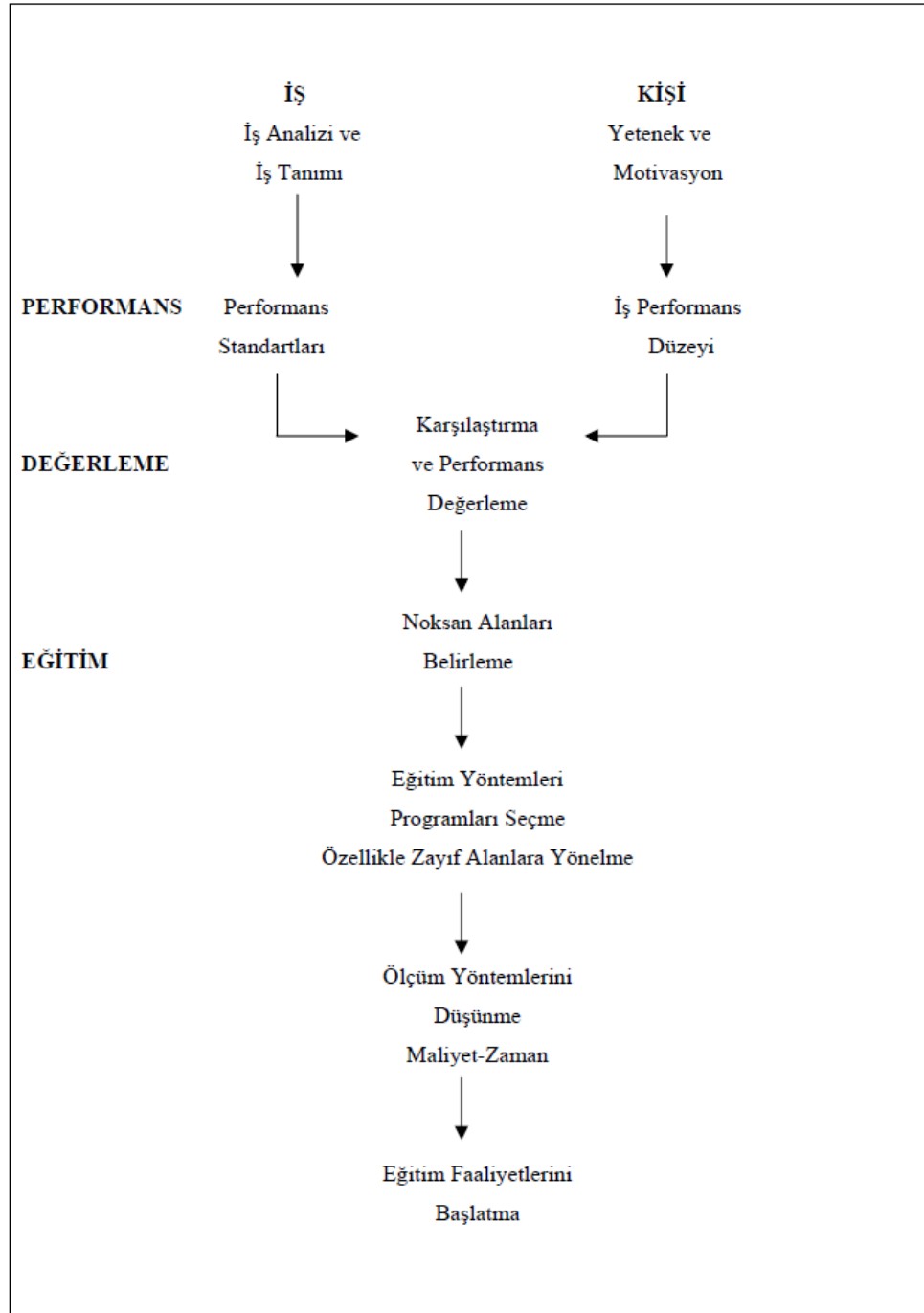
İşletmelerin iç ve dış çevrede, değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri için bu uyumun araçlarından biri olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yatırım yapmaları gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmesine katkıda bulunmak için tasarlanır. Ancak işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetinde bulunabilmeleri için, öncelikle bu faaliyetleri gerektiren ihtiyaçların neler olduğunu belirleyebilmeleri gerekmektedir.⁹⁰

Aşağıdaki şekilde eğitim ihtiyacını belirleyebilmek için iş analizi ve kişi ihtiyaçları analizinden elde edilen bilgiler ele alınmakta ve performans değerlendirmesi yoluyla mevcut durumun ortaya çıkarılarak, eğitime ihtiyaç duyulan alanların belirlenmesi sağlanmaktadır. Elde edilen bulgulara göre eğitim ihtiyacını gidermek için yöntemleri belirleyerek uygulamaya geçilmektedir. İş analizi sayesinde bu işi yapacak kişilerde bulunması gereken yetkinlikleri belirlenir. Kişi ihtiyaçları analiziyle de kişinin mevcut performansı, belirlenen performans standartlarıyla karşılaştırılarak ortaya konur. Kişilerin belirlenen yetkinliklere sahip olup olmadıklarını belirlemek ve eksik olan yönleri ortaya çıkartabilmek için ise performans değerlemesinden yararlanılmalıdır.

⁸⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 8. bs., Beta Basım, No:405, İstanbul 2001, s.33.

⁸⁹ Cesur Uzoğlu, "*Performans Yönetimi Sistemi ve Denetimi*", Ankara 2011, s.25.

⁹⁰ Dursun Bingöl, a.g.e., s.212.



Sekil 4: Eğitim İhtiyaçlarının Analizi ve İş Performansı

Kaynak: Dursun Bingöl," *İnsan Kaynakları Yönetimi*", 5. bs., Beta Yayınları, İstanbul 2003, s.217.

3.4.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücret Yönetimindeki Rolü

Performans değerlendirme aşamasının işletmelerde kullanımının en kritik olduğu noktaların başında, değerlendirme çıktılarının ücretleme sisteminde kullanılması gelmektedir. Bir çok organizasyonda ya doğrudan ya da çalışanı terfi ettirmek yoluyla dolaylı yoldan performans değerlendirme sonuçları çalışanların ücretlerinin belirlenmesine etki etmektedir.

Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için ücret ile performans artışını ilişkilendirme stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu uygulamayla çalışanların stratejik hedefleri gerçekleştirme yönünde motive edilmeleri ve çabalarının artması mümkün kılınmaktadır. İşletmeleri performansa dayalı ücretleme uygulamalarına yönelten nedenler şu şekilde sıralanabilir:⁹¹

- ☐ İşletme tarafından belirlenen stratejik iş hedeflerine ulaşmak,
- ☐ İş gücü maliyetlerini düşürmek,
- ☐ Verimlilik, kalite, karlılık gibi unsurlarda işletmenin daha yüksek bir performans düzeyine yönelmesini sağlamak.

Performansa dayalı ücret sistemlerini iki ana başlık altında incelemek mümkündür:⁹²

- ☐ Özendirici (incentive) Ücret Sistemleri,
- ☐ Liyakate (merit) Dayalı Ücret Sistemleri.

Özendirici Ücret Sistemlerinde performans ve ücretleme arasındaki ilişki önceden belirlenen standartlar çerçevesinde belirlenmektedir.

Özendirici ücret sistemlerinin temel amacı, iş gören verimliliğini arttırmak ve böylece rekabette üstünlük sağlayabilmektir. Bu amaçla firmalar, hem

⁹¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.209-210.

⁹² Cavide Uyargil, a.g.e., s.135.

çalışanların ihtiyaçlarını, hem de örgütün stratejik hedeflerini göz önünde bulundurarak çeşitli özendirici ödeme planları kullanmaktadır. Bu sistemlerin temel özelliği, kazançların doğrudan çıktıyla veya üretim miktarıyla ve zamanla ilgili olmasıdır. Bireysel özendiriciler söz konusu ise her bir iş için, grup özendiricileri söz konusu ise birbiriyle ilişkili işlerin yer aldığı bir grup için bir başarı standartları oluşturulmaktadır.⁹³

Liyakate Dayalı Ücret Sistemlerinde ücret planları, performansın dolaylı ölçümüne dayanır (Geleneksel değerlendirme skalalarında, sıralama yönteminde de olduğu gibi). Bu sebeple, liyakate dayalı ücret sistemleri genellikle, bir bireye yapılan toplam ödemelerin küçük bir yüzdesini oluşturur.⁹⁴

Liyakate dayalı ücret sistemi, daha çok çalışanlarla ilgili olarak yapılan değerlendirme sonuçlarına göre ücret artışı sağlar. Ücret veya ücret artışı, çalışanın belirli bir dönem içerisindeki ödev ve görevleri ifa etme durumuna göre belirlenir. Bu sisteme göre, iş görenin tüm yönleriyle performansının sayısal bir değerlemesi bulunur. Bir değerlendirme ölçeği geliştirilir. Bu ölçek genelde beş kademeli olarak belirlenir. Bunlar;⁹⁵

- ☐ Beklenen veya gerekli olan düzeyin oldukça altında performans,
- ☐ Beklenen veya gerekli düzeyin altında, yani riskli performans,
- ☐ Beklenen veya gerekli düzeylerde performans,
- ☐ Beklenen veya gerekli düzeylerin üstünde performans,
- ☐ Beklenen veya gerekli düzeylerin çok üstünde performans.

İşveren veya yönetici, değerlemeye aldığı çalışanı eldeki değerlendirme sonuçlarına ve diğer ilişkili kanıtlara göre bu gruplardan birisine yerleştirir. Bundan sonra işveren, özellikle beklenen veya gerekli performans düzeyinin üstünde

⁹³ Dursun Bingöl, a.g.e., s. 365.

⁹⁴ Dursun Bingöl, a.g.e., s. 359.

⁹⁵ Dursun Bingöl, a.g.e., s. 362.

performans gösterenler için önceden öngörölmüş liyakate dayalı ücret verme yoluna gider. Yani burada üstün performansı ödüllendirmek amacıyla verilen bir liyakat ücret veya maaş artışı sistemi vardır.

3.4.3. Performans Değerlendirme Sisteminden Kariyer Yönetiminde Yararlanılması

Kariyer yönetimi sistemi, kendi işleyişi içinde de yer alan; hedeflerin belirlenmesi, çalışanın kendi kendini değerlendirmesi, astların üstleri tarafından değerlendirilmesi, değerlendirilen çalışanların eğitim faaliyetlerine yönlendirilerek geliştirilmesi gibi faaliyetler nedeni ile performans yönetimi sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Organizasyonda çalışan kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri pozisyonlar için gerekli eğitimi almaları ve nakil kararlarına tabi olmaları durumlarında bu kararların alınmasında performans yönetim sistemi çıktıları, kariyer geliştirme sisteminde ihtiyaç duyduğu verileri sağlayacaktır.⁹⁶

Kariyer, bireyin iş yaşamı boyunca izlemesi gereken bir dizi “faaliyet yolu” olarak tanımlanabilir. Bu anlamıyla kariyer, çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır. Kariyer Yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme işlevlerini içeren, hem örgütün ihtiyaçlarını, hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır. Kariyer Yönetiminin temel amacı kariyer geliştirmedir.⁹⁷

⁹⁶ Cavide Uyargil, a.g.e., s.8.

⁹⁷ Dursun Bingöl, a.g.e., s. 244-245.

Tablo 5 : Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer Geliştirme	
Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
- Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi - Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması - Kendisine kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptaması - Planlarını hazırlaması - Planlarını uygulaması	- Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi - Kariyer yollarının belirlenmesi - Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması - Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi - Astlara kariyer danışmanlığı yapılması - İş deneyimlerinin artırılması - Eğitim programları düzenlenmesi - Yeni personel politikalarının oluşturulması

Kaynak: Cavide Uyargil, "*Performans Yönetimi Sistemi*", Beta Yayınları, İstanbul 2013, s.8.

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bireylerin mevcut bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini ortaya koyar. Ayrıca bu veriler, kariyer

geliştirme yolundaki çabaların yeterlilik düzeyini de yansıtır. Hem bireylere hem de örgütlere yol gösterici olur.⁹⁸

3.4.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının İşten Ayırma Kararlarına Etkisi

Performans değerlendirmenin, çalışanlar arası başarı farklılıklarını ölçümlemede objektif nitelik taşıyan bilimsel bir yol olduğu düşüncesiyle, performans değerlendirmeleri sonucunda başarısız oldukları belirlenen ve eğitim/geliştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmeye çalışılan, fakat başarısız olan kişilerin işten ayırma kararların alınmasında, yararlı bir araç olarak kullanıldığını görmekteyiz.⁹⁹

Performansı yetersiz olan kişiler ile çalışılmak istenmemesi organizasyonlar tarafından alınabilecek doğal bir karardır. Fakat bu karar alınırken çalışanlara doğru ve dikkatli bir açıklama yapma gereği unutulmamalıdır.¹⁰⁰

4857 nolu İş Kanunu ile iş hukukumuzda köklü değişiklikler meydana gelmiştir. İşverenin süreli fesih bildirimi ile iş sözleşmesini fesih, yani sona erdirmeye hakkını kullanırken “geçerli bir sebebe” dayanmak zorunda olması bu değişikliklerin en önemlilerindendir. Böylece işverenlere çalışanların işten çıkarılması durumunda ispat yükümlülüğü getirilmiştir. 4857 sayılı kanunun 17.-26. maddeleri fesihle ilgili hükümlerin düzenlendiği maddelerdir. 18. madde feshin geçerli sebebe dayandırılmasıyla ilgilidir. 18. madde

"Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden

⁹⁸ Dursun Bingöl, a.g.e., s. 279.

⁹⁹ Cavide Uyargil, a.g.e., s.9.

¹⁰⁰ İsmat Barutçugil, a.g.e., s.122.

kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır. Altı aylık kıdem hesabında bu Kanunun 66 ncı maddesindeki süreler dikkate alınır.

Özellikle aşağıdaki hususlar fesih için geçerli bir sebep oluşturmaz:

- a) Sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında veya işverenin rızası ile çalışma saatleri içinde sendikal faaliyetlere katılmak.*
- b) İşyeri sendika temsilciliği yapmak.*
- c) Mevzuattan veya sözleşmeden doğan haklarını takip için işveren aleyhine idari veya adli makamlara başvurmak veya bu hususta başlatılmış sürece katılmak.*
- d) Irk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzeri nedenler.*
- e) 74 üncü maddede öngörülen ve kadın işçilerin çalıştırılmasının yasak olduğu sürelerde işe gelmemek.*
- f) Hastalık veya kaza nedeniyle 25 inci maddenin (I) numaralı bendinin (b) alt bendinde öngörülen bekleme süresinde işe geçici devamsızlık.*

İşçinin altı aylık kidesi, aynı işverenin bir veya değişik işyerlerinde geçen süreler birleştirilerek hesap edilir. İşverenin aynı işkolunda birden fazla işyerinin bulunması halinde, işyerinde çalışan işçi sayısı, bu işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısına göre belirlenir.

İşletmenin bütününi sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları ile işyerinin bütününi sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri hakkında bu madde, 19 ve 21 inci maddeler ile 25 inci maddenin son fıkrası uygulanmaz.” şeklinde düzenlenmiştir.

18. madde uyarınca süreli fesih bildirimi ile yapılan feshin geçerli kabul edilebilmesi için işverenin, diğer bazı sebepler yanında işçinin davranışından kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorunda olması hükme bağlanmıştır.¹⁰¹

¹⁰¹ Tankut Centel, *İş Yasaları*, 5. b.s., Beta Yayınları, No: 1380, İstanbul 2004, s.26.

19. madde ile sözleşmenin fesih usulu düzenlenmiştir:

“- İşveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır.

Hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez. Ancak, işverenin 25 inci maddenin (II) numaralı bendi şartlarına uygun fesih hakkı saklıdır.”

Madde 19 ile işverenlere, çalışanlara işten çıkarım sebebiyle ilgili yazılı bildirimde bulunma ve sebepleri açık olarak belirtme zorunluluğu getirilmiştir. Maddenin ikinci paragrafında işçinin savunmasının alınmadan sözleşmesinin feshedilemeyeceği ile ilgili yapılan açıklamada, işçinin davranışı ya da verimi ile ilgili nedenler, şeklinde bir ibare yer almaktadır. Buradan, işçiye yazılı bildirimde bulunmak, sebepleri sarıh bir şekilde belirtmek ve işçinin de savunmasını almak kaydıyla çalışanın performansı sebebiyle işten çıkarılabileceği net bir biçimde anlaşılmaktadır.

Çalışma Koşullarında Değişiklik ve İş Sözleşmesinin Feshi konusunu düzenleyen 22. maddede yine yazılı bildirim zorunluluğundan bahsedilmektedir.

“- İşveren, iş sözleşmesiyle veya iş sözleşmesinin eki niteliğindeki personel yönetmeliği ve benzeri kaynaklar ya da işyeri uygulamasıyla oluşan çalışma koşullarında esaslı bir değişikliği ancak durumu işçiye yazılı olarak bildirmek suretiyle yapabilir. Bu şekle uygun olarak yapılmayan ve işçi tarafından altı işgünü içinde yazılı olarak kabul edilmeyen değişiklikler işçiye bağlamaz. İşçi değişiklik önerisini bu süre içinde kabul etmezse, işveren değişikliğin geçerli bir nedene dayandığını veya fesih için başka bir geçerli nedenin bulunduğunu yazılı olarak açıklamak ve bildirim süresine uymak suretiyle iş sözleşmesini feshedebilir. İşçi bu durumda 17 ila 21 inci madde hükümlerine göre dava açabilir.

Taraflar aralarında anlaşarak çalışma koşullarını her zaman değiştirebilir. Çalışma koşullarında değişiklik geçmişe etkili olarak yürürlüğe konulamaz.”

Şeklinde düzenlenen 22. madde ile işverenin hem yazılı bildirim, hem de geçerli sebebe dayandırma zorunluluklarının altı tekrar çizilmiştir.

4857 sayılı yeni İş Kanununun 24. ve 25. maddelerinde ise işçi ve işveren açısından sayılan sebepler, taraflara belirli ya da belirsiz süreli iş sözleşmelerini, süresiz fesih bildirimini ile derhal feshetme hakkı tanıyan sebeplerdir. 24. ve 25.maddelerin II. bentlerinde ise işçi ya da işverenin sadece “ahlak ve iyiniyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri” sebebiyle iş sözleşmelerini fesih hakkı veren davranışları sayılmakta ve “ve benzerleri” ifadesiyle de sözkonusu davranışların sınırlı sayıda olmadığı ifade edilmektedir.”¹⁰²

¹⁰² Yayın Tarihi:Resmi Gazete.10.06.2003, No:25134.

4. ÖZEL BİR BANKADA PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

Günümüz çalışma hayatında kritik bir yere sahip olan Performans Yönetimi Sistemi, çok uluslu şirketlerde olduğu gibi ülkemizde de farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve yoğun rekabet ortamı içerisinde yer alan firmalarda aktif şekilde kullanılmaktadır.

Araştırmamızın yer aldığı bu bölümde performans yönetimi sistemini uygulamaya koymuş bir bankanın bu sistemi kullanış şekli ele alınacaktır.

4.1. Uygulamanın Amacı

Çalışmamızın amacı, teorik bölümünde ayrıntılı bir şekilde ele alınan performans yönetimi uygulamalarının incelenmesi ve bu doğrultuda bankada çalışan personelin verimliliğinin artırılarak bankanın belirlediği hedeflere ulaşması yolunda uygulanan performans yönetim sisteminin detaylarını incelemektir.

Bankamız üst yönetimi, ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedeflere ulaşması yolunda çalışanlarından beklentilerini net ve anlaşılır bir şekilde çalışanlarına iletmeli, çalışanların bu hedefleri benimseyerek sahiplenmelerini sağlamalı ve bu doğrultuda çalışanları motive ve teşvik ederek performanslarını izlemeli ve değerlendirmelidir.

Çalışanların performansları ile ilgili olarak geri bildirim sağlanarak çalışanların bilgi ve beceri eksiklikleri giderilmeli, motive edici bir tavır ortaya konulmalı ve onları başarıları ile ilgili olarak ödüllendirerek maddi ve manevi tatmin sağlanmalıdır.

Uygulama çalışmamızda ülkemizde ve dünyanın belli noktalarında faaliyet gösteren bir özel banka ele alınmış ve konumuz bankanın performans yönetimi sistemi incelenmiştir.

Söz konusu banka 1940'lı yıllarda faaliyete başlamış özel bir bankadır. Faaliyetini finans ve sigorta alanında sürdürmektedir. Bugün aktif büyüklüğü, 15000'e ulaşan personel sayısı ve 1000 civarındaki şube sayısı ile Türkiye'nin en büyük bankalarından biri haline gelmiştir.

Çalışmamızda personel performans yönetimi sistemini kullanılan tek bir banka üzerinde araştırma yapılmıştır.

4.2. Uygulamanın Yöntemi

Uygulamamızda gözlem ve görüşme tekniği kullanılarak X Bankası olarak anılacak konumuz bankanın Edirne ilinde faaliyet gösteren dört şubesinden bir tanesinin şube müdürü ile görüşülmüş ve yapılan görüşmede banka ve performans yönetimi hakkında bilgi edinilmiştir.

Daha sonraki aşamada bankanın genel müdürlük birimine bağlı insan kaynakları grubu koordinatörü olan birim yöneticisi ile görüşülmüş ve çalışanların performans değerlendirmelerinde izlenen yol ve talimatlar hakkında bilgi alınmıştır. Ayrıca bankada görev yapan arka ofis ve ön ofis çalışanlarının performans değerlendirmelerinde kullandıkları anket ve uygulama sorularına da çalışmada yer verilmiştir.

4.3. Uygulamanın Varsayımları

- Bankacılık sektöründe performans yönetimi sisteminin kullanılması çalışan personelin ve dolayısıyla da bankanın hedeflerine ulaşabilme kapasitesini önemli ölçüde artırır.

- Performans yönetimi sisteminin uygulanmasının tüm aşamalarında personelin açık ve net bir şekilde bilgilendirilmesi, her personelden beklenenlerin açıklığa kavuşturulması ve beklentilerin personelce ne şekilde cevaplanabileceğini belirleyerek yönlendirmek personel üzerinde olumlu bir motivasyon sağlayacaktır.

- Performans değerlendirmesi sonucunda geri bildirim yapılması hem çalışan hem de işveren tarafından yapılan hataların ve eksikliklerin giderilmesinde önemli rol oynayacaktır. Personelin performansını düzenli olarak izlemek ve gerekli yönlendirmeleri zamanında yapmak, personeli başarısızlığa götüren sebepleri tespit ederek gerekli önlemlerin alınmasını sağlayacaktır.

- Personel, performans yönetimi sayesinde neyi, niçin ve nasıl yapması gerektiği konusunda ilgili cevapları bulacaktır.

- Performans yönetimi sisteminin kullanılması üst düzey yöneticinin, amirin ya da takım liderinin personel hakkında objektif olarak bilgi edinmesini sağlar.

- Performans Yönetim Sistemi doğrultusunda elde edilen performans değerlendirme sonuçları üst yönetimin; personelin gelecekte nasıl görevlendirilebileceğinin saptanması, yüksek verimle çalışan personelin ödüllendirilmesi ve yeni görevlere hazırlanması, çalışanların ücret artışları konusundaki kararlarının belirlenmesi, performans eksikliği olan alanlarda gelişim sağlamaları için personel eğitim planlarının hazırlanması konusundaki kararlarını etkiler.

Çalışma iki temel araştırma yöntemi kullanılacak hazırlanmıştır. Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılmış ve konumuz hakkında yazılmış bilimsel kitaplar, araştırma projeleri, tezler, makaleler ve internet dökümanları değerlendirilmiştir. Uygulama çalışmasında ise örneklem olarak özel bir bankanın performans yönetimi sistemi ele alınarak gözlem ve görüşme teknikleri ile ilgili bankanın yöneticileri ve şubelerde çalışan ön ve arka ofis çalışanları ile görüşülmüştür.

Bazı bilgiler ve kararlar taşıdıkları stratejik önem dolayısıyla şirket tarafından gizlilik nedeniyle paylaşılmak istenmemiştir.

4.4. Araştırmanın Detayları

Araştırmaya konu bankamızı dünya standartlarında hizmet veren bir kurumsal yapıya kavuşturmak ve faaliyet gösterdiği sektörde rekabet üstünlüğünü sağlayacak çalışan memnuniyetini üst düzeye çıkarmak amacıyla gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda ortaya konan “Performans Yönetimi sistemi ” daha da geliştirilerek hem çalışan hem de yöneten kademeleri için yeni bir bakış açısı ile yenilenerek "Yeni Performans Yönetimi" adı altında son halini almıştır.

Amaç, bankadaki tüm çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesini sağlayarak organizasyonun hedeflerine ulaşması ve çalışan memnuniyeti ile motivasyonunun artırılmasıdır. Bu amaç ile “Performansımızı birlikte yöneterek hedeflere ulaşmak” anlayışı ortaya konulmuştur.

Bu bölümde, çalışmamızda izlediğimiz sistematığe uyum göstermesi açısından, sistemin anlatılmasına performans, performans yönetimi sistemi ve aşamaları incelenerek ulaşılmak istenen hedefler ile başlamak tercih edilmiştir.

4.4.1. Performans Yönetimi Sisteminde Kullanılan Temel Tanımlar

Araştırmamıza konu bankamızda performans yönetimi sisteminin işleyişini açıklarken sıklıkla ele alacağımız kavramlar aşağıdaki gibidir:

Personel : Bankamızda özel hukuk hükümlerine göre görev yapan tüm çalışanları ifade eder.

Performans : Bir işi yapan bireyin ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir.

Performans Yönetimi Sistemi : Performans değerlendirme kavramını, statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak; çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yetkinlik : Personelin işini başarmak için sahip olması gereken bilgi, beceri ve davranışlar bütünüdür.

Hedef: Bir organizasyon içinde çalışan bireylerin, belirli bir zaman dilimi içerisinde ulaşması beklenen sonuçların açık bir şekilde tanımlanmasıdır.

Sayısal Değerlendirme : Personelin, sayısal hedeflere ulaşma başarısının değerlendirilmesidir.

Faktör Puanı : Sayısal değerlendirme ile ölçülemeyen durumların, belli ilkeler çerçevesinde, performans puanına yansıtılması amacıyla kullanılan ve kullanımı zorunlu olmayan bir puandır.

Yetkinlik Değerlendirmesi : Personelin işinde başarılı olmak için sahip olması gereken özelliklere (bilgi, beceri ve davranışlar) göre değerlendirilmesidir.

Yetkinlik Puanı : Yetkinlik değerlendirme sonucu oluşan puandır.

Toplam Performans Puanı : Personelin yetkinlik puanı ile varsa toplam sayısal puanlarının ağırlıklı ortalaması toplamıdır.

Başarı Düzeyi : Personelin Toplam Performans Puanına göre belirlenmiş düzeyleri ifade eder.

Başarı Grubu : Personelin toplam performans puanına göre, görev pozisyonu bazında yapılan sıralama ile tespit edilen banka içindeki yeridir.

İlk Değerlendirme Amiri : Personelin performansını değerlendiren, dönem sonunda performans görüşmesini yapan ve genellikle değerlendirilen personelin organizasyon şemasında bağlı olduğu ilk yöneticisidir.

2. Değerlendirme Amiri : İlk değerlendirme amirinin organizasyon şemasında doğrudan bağlı olduğu yöneticisidir.

Performans Görüşmesi : Toplam Performans Puanının hesaplanmasından sonra, değerlendirme amirinin değerlendirilen personel ile personelin performansına ilişkin olarak yaptığı görüşmedir

4.4.2. Performans Yönetimi Sisteminin Hedefleri

Çalışanların işlerindeki başarıları, hedeflerini ne oranda gerçekleştirdikleri ve kurumun tüm çalışanlarından genel olarak beklediği, davranış göstergelerini ne derece sergiledikleri ile yakından ilgilidir. Bunların yanı sıra, performansa etki eden farklı faktörler (motivasyon, sosyal ve fiziksel çalışma ortamı, eğitim vb.) de vardır. Bu açıdan bakıldığında bankamızda kullanılan değerlendirme sistemi sonucunda elde edilen performans değerlendirme sonuçları; çalışanların beklenen davranışları sergileme, hedef gerçekleştirme ve görev sorumluluklarını yerine getirme düzeylerini ortaya çıkardığı gibi, sorunların, aksamaların, ihtiyaç ve beklentilerin belirlenmesi için de etkin bir araç olarak karşımıza çıkar. Elde edilen bu performans verileri ışığında araştırma konusu bankamızda hemen gerekli aksiyonların alındığı ve eğitim, geliştirme gibi faaliyetlerin uygulamaya konulduğu görülmekte iken aynı zamanda da performans verilerine göre "başarılı" olarak tanımlanan personeller prim, terfi gibi motivasyon unsurlarıyla desteklenmektedir.

Performans Yönetimi Sistemi, aşağıda belirtilen hedeflere ulaşmak amacıyla adil, şeffaf, bankanın hedef ve stratejilerine uygun, genel kabul gören ve aidiyet sağlayacak insan kaynakları entegre yaklaşımını kullanmayı hedefler. Bankamız bu sistem ile başarı standartlarını ve hedeflerini yeniden tanımlamayı ve performans değerlendirme uygulamalarını bankanın ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde hayata geçirmeyi planlamaktadır. Performans yönetimi sistemi kılavuzları performans yönetim sisteminin genel işleyişini tanıtmadaki performansın planlanması, izlenmesi, yönlendirilmesi, değerlendirilmesi, ölçümü ve yansımaları konusunda çalışanları aydınlatmak ve Performans Yönetim sistemi prosedüründe ana hatlarıyla belirtilen konuları detaylarıyla açıklamak amacıyla hazırlanmış bir rehber niteliğini taşımaktadır. Araştırmaya konu bankamızda tüm çalışanların bu performans

kılavuzlarına açık şekilde erişebildikleri ve bu kılavuzlarda performans değerlendirme standartlarının her çalışan için adil ve şeffaf şekilde belirlendiği görülmüştür.

Bu kapsamda, bankamız performans yönetimi sistemi ile ulaşmak istenenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bankanın her seviyesindeki çalışanlar ile yönetim arasında çift yönlü ve sağlıklı bilgi akışını sağlayarak banka hedefleri ile kişisel hedeflerin uyumunu sağlamak: Konumuz bankada açık iletişim kanalları bulunmakta ve her çalışan en alt kademedен en üste kadar ulaşmak istedikleri kişiler ile iletişime kolaylıkla geçebilmektedir. Şube ve genel müdürlük birimleri sürekli iletişim halinde olup bireysel ve takım hedeflerinin gerçekleşme seviyeleri hakkında bilgi akışı günlük, haftalık, aylık ve yıllık periyotlar ile paylaşılmaktadır.
- Çalışanlardan beklentileri açık ve net bir şekilde ortaya koymak ve bu beklentileri ne şekilde yerine getirecekleri ile ilgili olarak onlara yol göstermek: Çalışanlara verilen performans hedefleri performans formları aracılığıyla her performans döneminin başında çalışanlar ile paylaşılır.
- Başarıyı somut ve ölçülebilir kriterler ile değerlendirmek. Şeffaflık ilkesi ile çalışanlar için adil bir performans yönetimi sistemi oluşturarak aidiyet hissini kuvvetlendirmek.
- Çalışanı yüksek veya düşük performansa götüren sebepleri tespit etmek ve düşük performansı önlemek için gerekli önlemleri almak.
- Ödüllendirme çalışmalarına veri oluşturmak.
- Performans bağlantılı ücret artışı çalışmalarına somut verilerle yardımcı olmak: Bankamızda personele verilecek maaş zammı oranlarında yıllık performans notları baz alınmaktadır.
- Çalışanların yatay ve dikey kariyer gelişimlerine yön vermek.
- Çalışanların eğitim ve gelişim planları için ihtiyaç analizi yapmak ve elde edilen bulgular sonucunda gerekli eğitimi çalışanlara sunmak: Bu doğrultuda kurulan eğitim birimi, banka çalışanlarını performans çıktılarını

baz alınarak eğitim ihtiyaçları doğrultusunda eğitim-gelişim programlarına davet etmektedir. Teorik anlamda verilen bu eğitimlerin uygulamada da personeli destekleyici olabilmesi için verilen eğitimlerin bankacılık işlemlerinin daha çok pratiğe dönük yapısı sebebiyle günlük uygulamalara uygun şekilde geliştirilmesi gerekliliği ortaya çıkar.

- Yüksek performans ve potansiyele sahip kişileri tespit etmek ve yeni görevlere hazırlamak: Böylece beklenen başarı düzeyinin üzerinde performans sergileyen çalışanlar terfi ve prim verme yolu ile ödüllendirilmektedir. Ancak çalışmamız kapsamında yaptığımız görüşmelerde, ödenen bu primlerin yetersiz bulunduğu da çalışanlarca ifade edilmiştir.

- Tüm bunlar ışığında banka performansının ve karlılığının sürekliliğini sağlamak ve artırmak.

- Bankada görev yapan personel ile yönetim arasında çift yönlü bilgi akışını sağlamak; personelin performansı ile ilgili olarak yöneticisinden bilgi almasını ve bu konuda kendisini değerlendiren ile görüşmesini sağlamak: Çalışmamız kapsamında yaptığımız görüşme ve gözlemlerde, şubelerde çalışanların günlük olarak sabah ve akşam toplantıları ile performans planlamalarının yapıldığı ve bu doğrultuda genel müdürlük birimlerince de sistemsal olarak günlük performans ölçümlemesinin çalışanlarla ekransal bazda anında paylaşıldığı görülmüştür.

- Her personelden beklenenleri açıklığa kavuşturmak ve beklentileri ne şekilde cevaplayabileceğini belirleyerek yönlendirmek.

- Personelin performansını düzenli olarak izlemek ve gerekli yönlendirmeleri zamanında yapmak: Her personelin kullandığı kişisel ekranları aracılığıyla performans gelişimlerini anlık olarak takip edebildiği görülmüştür.

- Personeli başarısızlığa götüren sebepleri tespit etmek ve gerekli önlemleri almak: Bu noktada bu sebepleri tespit edebilecek kişiler personelin ilk yöneticisi olarak karşımıza çıkmıştır. Araştırma yaptığımız şubelerde personelin günlük iş yapılarında en yakın temas içinde bulunduğu operasyon

yetkilisi personel ya da şube müdürü bu başarısızlık sebeplerini yakından gözlemleyebilecektir.

4.4.3. Performans Yönetimi Sisteminin Sağladığı İyileştirmeler

- Öz değerlendirme, yetkinlik değerlendirme, performansın sistemselsel olarak ölçülmesi tek bir sistemde toplanmış ve bütünsel bir yapı oluşturulmuştur.
- Çalışanın yetkinlikleri ile sergilediği performans ayrı ayrı kalemler halinde değerlendirilebilmektedir.
- Değerlendirmeci, çalışanın yetkinlikleri doğrultusunda sistem puanlamasına müdahale edebilmekte ve daha objektif bir değerlendirme yapma imkanına kavuşmaktadır. Sisteme getirilen bu müdahale şansını çalışanlar yöneticilerinden notların yükseltilmesi konusunda yardım alabilmek için kullanmaktadırlar. Bu noktada dikkat edilmesi gereken nokta, değerlendirmeci yöneticilerin değerlendirme puanlarına olulu ya da olumsuz yönde müdahale ederken kişisel ön yargılardan bağımsız bir değerlendirme yapabilmeleridir. Araştırma yaptığımız şubelerdeki personelin büyük bir kısmı ise değerlendiricilerin sistemselsel olarak ölçümlenen puana müdahale etmeyip faktör puanı mekanizmasını işletmediklerinden yakınmaktadır.

4.4.4. Performans Yönetim Sürecinde Temel Sorumluluklar

Bankadaki tüm yöneticiler performans yönetim sürecimizdeki kendi birim ve ekiplerinde kurallara uygun ve sağlıklı bir biçimde uygulanmasından sorumludurlar.

Değerlendirme Amirlerinin Sorumlulukları;

- Performans sistemi hakkında ekibini bilgilendirmek, sistemin çalışanlar tarafından kabullenebilmesi ve uygulanmasının kolaylaştırılmasını sağlamak.
- Çalışanların performans değerlendirmelerinde kullanılacak kriterleri net olarak bilmelerini ve hedefler konusunda mutabakatlarını sağlamak.
- Performans değerlendirme formlarını kişisel duygulardan uzak, objektif bir bakış açısı ile doldurmak.
- Hedef verme ve değerlendirme sürecinin adil olarak yapılmasını sağlamak.
- Performans yönetim sisteminin dinamiklerinin zamanında ve ilgili dokümanları ile belirtildiği haliyle eksiksiz olarak uygulanmasını sağlamak.
- Hedeflerin açık, anlaşılabilir, ulaşılabilir ve banka hedefleri doğrultusunda verilmesini sağlamak.
- Performans yönetim sistemi bağlantılı norm ve bilgilerin imzalı, zamanında ve eksiksiz doldurulup insan kaynakları grubuna gönderilmelerini sağlamak.
- Performans yönlendirme ve değerlendirme görüşmelerin iyileşme ve gelişmeye yönelik yapılmasını sağlamak.
- Performans değerlendirme formunun gizlilik özelliği taşıdığını benimsemek ve burada yer alan bilgiler konusunda üçüncü kişiler ile bilgi paylaşmamak.

Uygulamayı incelediğimizde, değerlendirme amirlerinin sistemi açıklama konusunda personel ile çok fazla bilgi paylaşımında bulunmadığı ve bu bilgilendirme sürecini sistemsiz olarak genel müdürlüğün yaptığı bilgilendirme ile kısıtlı kıldıkları gözlemlenmiştir.

Değerlendirilen Personelin Sorumlulukları;

- Bankamızda kullanılan Performans Değerlendirme Sistemi hakkında bilgi sahibi olmak, bu sistem içerisinde kendi görev pozisyonu ile ilgili kullanılan ölçüm kriterlerini öğrenmek ve kendisinden beklenenleri bu doğrultuda yerine getirmek.
- Değerlendirme amirlerin performansı ile ilgili görüşlerini, eleştiri ve yorumlarını en iyi şekilde anlamak ve gerekli aksiyonları almak.
- Gelişmesi gereken yönlerinin neler olduğunu açıkça öğrenmek, gelişebilmek için amirleri ile işbirliği içinde çalışmak ve bu amaçla yapılan yönlendirmelere açık olmak.
- Sahip olduğu nitelikler ve gösterdiği performans doğrultusunda yöneticisi ile birlikte uygun bir kariyer yolu belirleyerek kişisel gelişim planı oluşturmak.
- Performans değerlendirme görüşmelerini ve formunun gizlilik derecesi taşıdığını göz önünde bulundurularak, formda yer alan bilgiler konusunda üçüncü kişilere bilgi vermemek.
- Performans yönlendirme ve değerlendirme görüşlerine hazırlıklı gelmek, fikirlerini ve sorularını açıkça iletmek.
- Görüşmelerde yapılan yorumların kendi gelişimi için yararlı olduğunu aklıdan çıkarmadan kişisel çatışmalara girmek yerine, yapılan eleştirilerin yapıcı yönlerini görmek ve kariyer gelişiminde kullanmak.

Değerlendirilen personellerin ise, değerlendirme görüşmelerinde, kendi performanslarını değerlendirirken objektif davranmak konusunda istenilen düzeyde başarılı olamadıkları, güçlü yönlerini açıkça ifade ederken zayıf yönlerini ise gizlemeye çalıştıkları değerlendiricilerden elde ettiğimiz bilgiler arasında yer almaktadır. Ayrıca değerlendirilen çalışanların kendi aralarında yaptıkları görüşmeler ile diğer çalışma arkadaşlarının performans formları hakkında bilgi edinmeye çalışarak bu konudaki gizliliği koruyamadığı da gözlemlenen noktalar arasındadır.

İş Kollarının Sorumlulukları;

- Banka hedef ve stratejileri doğrultusunda çalışanlara sektör, piyasa ve hinterland koşulları göz önünde bulundurularak kişisel baza indirgenmiş doğru ve geliştirici hedefler verilmesini sağlamak, bu doğrultuda kontrol ve takip mekanizmalarını işletmek.

İnsan Kaynaklarının Sorumlulukları;

- Banka hedef ve sorumlulukları doğrultusunda performans yönetim sisteminin esaslarını oluşturmak, geliştirmek ve günümüz koşullarına göre revize etmek.
- Sistem hakkında gerekli bilgi, eğitim ve danışmanlık hizmeti vermek, sistemin sorunsuz ve etkin bir biçimde işlemlerini sağlamak.
- Konu ile ilgili tartışma, sorun ve çalışmaların çözümlenmesinde yardımcı ve yönlendirici olmak.
- İş akışını doğru zamanında ve eksiksiz yapılmasını takip etmek.
- Performans değerlendirme sonuçlarına göre aksiyon alarak personelin kariyer gelişiminde, performans değerlendirme sonuçlarını dikkate almak.
- Performans değerlendirme formlarını saklamak ve üçüncü kişiler ile bilgi paylaşmamak.

4.4.5. Performans Yönetimi Sisteminin Uygulama Aşamaları

Performans yönetimi sisteminin işleyişi aşağıda saydığımız aşamalardan oluşmaktadır:

1. Bireysel performansın planlanması, her performans değerlendirme dönemi başında banka çalışanları ile üstleri arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri aracılığıyla gerçekleşir.

2. Performans değerlendirme yöntemi seçilerek bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterler belirlenir.

3. Her performans değerlendirme dönemi sonunda, belirlenen yöntemler doğrultusunda gerçekleşen performansın gözden geçirilebilmesi için performans değerlendirme formları araç olarak kullanılır ve bu formların önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda doldurulup performans değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir.

4. Değerlendirilen çalışan ile yöneticisi arasında değerlendirme görüşmeleri yoluyla çalışanın performansına ilişkin geri-besleme sağlanmaktadır.

5. Değerlendirilen çalışanın sağlanan geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi gerekmektedir.

6. Banka çalışanları hakkında her performans dönemi sonunda, terfi, kariyer geliştirme, ücretlendirme, eğitim vb. konularda karar verilirken performans değerlendirme sonuçlarının temel alınması gerekmektedir.

Performans değerlendirme, sistemsel boyutta İnsan Kaynakları grubunun tanımladığı şekillerde sorunsuz olarak işlemektedir ve gerek değerlendiren gerekse de değerlendirilen personellerden sistemsel işleyiş ile ilgili bir şikayet alınmamıştır. Ancak, değerlendirmelerin sistemsel boyuttan çıkıp çalışan boyutuna indirgendiği aşamada çalışanların objektifliğini kaybettiği noktaların olduğu saptanmıştır. Bu noktada özellikle değerlendirme amirlerinin objektiflik ve gizlilik husularını göz ardı etmemeleri değerlendirme süreci için kritik önem taşımaktadır

4.4.5.1. Performans Değerlendirme Takvimi

Performans değerlendirme, çalışanların işinde ne ölçüde başarılı olduğunun belirlenmesi ve bundan faydalanarak çalışanlara ideal bir gelişme planının hazırlanarak onlara iletilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirme, bankamızda 3 ayı aşkın süredir görev yapan çalışanlarımız için yıllık olarak yapılmakta olup, değerlendirme dönemi şubeler için iki aşamalı olarak gerçekleşmekte ve her yıl Ocak-Haziran ve Temmuz-Aralık dönemleri olarak değerlendirme dönemleri belirlenmektedir. 1 Ekimden sonra göreve başlayanların performansı o yıl için değerlendirilmez. Çalışanın 3 aydan fazla çalıştığı her birim için ayrı form oluşturulur ve değerlendirmeye dahil edilir. Eğer en son görev yaptığı birimde, fiilen 3 ay görev yapmadıysa bir önce görev yaptığı yerdeki amiri tarafından değerlendirme yapılacaktır.

Genel müdürlük çalışanları için yılda bir kez yapılmaktadır.

4.4.5.2. Performans Değerlendirme Süreci

Performans Yönetimi Sistemi ile işleyen süreç, Hedef Girişi (Hedeflerin belirlenmesi), Hedef izleme ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır.

Hedef, bir organizasyon içinde çalışan bireylerin, belirli bir zaman dilimi içerisinde ulaşması beklenen sonuçların açık bir şekilde tanımlanmasıdır.

Bankamızda her bir çalışanın ulaşması beklenen hedefler çalışanların görevleri doğrultusunda değerlendirme formlarında belirlenmiştir. Şube/Bölge çalışanlarının hedefleri ile Genel Müdürlük çalışanlarının hedefleri ve değerlendirme formları farklılık gösterir.

Hedefler verilirken kurumun gelişimine katkı sağlayacak, bankanın hedeflerine paralel olarak adil dağılım gösteren ve çalışanın gelişimine katkı sağlayacak hedefler verilmesine dikkat edilmektedir.

Performans değerlendirme süreci her yıl, insan kaynakları grubunun konu ile ilgili duyurusunu takiben başlar. Her birimde yer alan çalışanlar için banka hedefleri doğrultusunda dağıtılan hedeflere çalışanlarca İnsan Kaynakları Performans

yönetimi sistemi ekranları aracılığıyla ulaşılır. İlgili 6 aylık değerlendirme dönemi boyunca çalışanlar sistemsal hedef gerçekleştirme derecelerini performans ekranları aracılığıyla takip edebilmektedir.

4.4.5.3. Performans Ölçümünde Hedef Sisteminin Kullanılması

- Çalışanların ulaşması beklenen sonuçlar açık ve somut bir şekilde ortaya konmalıdır.
- Ulaşılabilir ve ölçülebilir hedefler verilmelidir.
- Verilen hedefler çalışanların görev ve sorumlulukları ile doğru orantılı olmalıdır.
- Zaman sınırlaması belirlenmeli ve ilgili hedeflere ulaşılması beklenen süre çalışanlara açıkça iletilmelidir.
- Hedefler bir yönüyle de müşteri odaklı olmalı yani müşterilerin bankadan beklentilerine cevap verebilir nitelik taşınmalıdır.

Bankamız performans değerlendirme sisteminde kullanılan hedefler iki bölümde karşımıza çıkar:

- rakamlarla ölçülebilen hedefler
- yetkinlik hedefleri

Rakamlar ile ölçülebilen hedefler, tüm şube ve bölge çalışanları için belirlenen ve bankanın performansına rakamsal olarak direkt etki sağlayan hedeflerdir. Rakamsal hedef kalemleri ve ağırlıkları her bir performans dönemi için çalışanın yer aldığı görev pozisyonuna bağlı olarak standart bir şekilde belirlenir ve çalışan bazında değiştirilmez. Böylece bir organizasyon şemasında aynı görev pozisyonunda yer alan her bir çalışanın performans hedef gerçekleştirme standart hedef kalemleri bazında adil olarak ölçümlenebilmektedir.

Çalışanın görev değişikliği ya da görev yeri değişikliği durumlarında ise ilgili görev için çalışma süreleri dikkate alınır.

Yetkinlik değerlendirmesi ise, çalışanları bağlı bulunduğu görev pozisyonu gereği sergilediği davranışların banka hizmet kalitesi standartlarına uyumluluğunu ölçen hedeflerdir. Müşteri memnuniyeti, bankanın sosyal sorumluluk hedeflerine uyum, iş yerinde çalışanların birbirleriyle ve üstleriyle uyumu bu hedef kategorisi altında değerlendirilir.

4.4.5.4. Performans Yönetimi Sisteminin Uygulanmasındaki Roller

Her bir çalışan için iki adet değerlendirme amiri bulunmaktadır. Birinci değerlendirme amiri, çalışanın doğrudan bağlı bulunduğu yöneticisidir. Bir şube çalışanı için 1. değerlendirmeci şube müdürü iken, ikinci değerlendirme amiri çalışanın bağlı bulunduğu bölge koordinatörüdür.

Değerlendirilenin Rolü;

- Çalışanlar her bir performans değerlendirme döneminde ilgili döneme ait hedef kalemlerini inceleyerek hedefleri konusunda çalışma yapar.
- Hedeflerinin sistemsel girişinin yapılmasını takiben, hedeflerini okur ve onaylar.
- Hedeflerine yönelik olarak kişisel gelişim planını hazırlar.
- Aylık olarak rakamsal hedef gerçekleştirmelerini izler ve gerekli aksiyonları alır.
- Sistemsel değerlendirme aşamasında öz değerlendirme yaparak performansına ilişkin görüşlerini sunar.
- Performans görüşmelerinde 1. değerlendirme amiri ile bir araya gelerek performansını değerlendirir.

- Tüm bu aşamaların sonucunda oluşan performans notunu onaylar ya da onaylamama durumunda nedenlerini sunarak uzlaşma arayışına gider.

Birinci Değerlendirme Amiri tarafından performans değerlendirme formunda doldurulması gereken ilk alan, değerlendirme dönemi alanıdır. İlgili alana, değerlendirilmesi yapılan dönemin tamamı (başlangıç ve bitiş tarihleri) yazılır. Değerlendirme tarihi alanına ise değerlendirme dönemi sonunda performans değerlendirmesinin son haline getirildiği tarih yazılır. Genellikle değerlendirme döneminin bitiminden sonraki ocak ayı ya da temmuz ayı içerisinde bir tarihtir. Göreve yeni başlama, tayin, terfi, işten ayrılma gibi durumlarda ise, bu alanlara ilgili uygulama ilkeleri dikkate alınarak değerlendirilmesi yapılan görevde çalıştığı süre ve değerlendirmenin fiilen yapıldığı tarih yazılmalıdır.

Çalışan ile ilgi bölüme, çalışanın ve değerlendirme amir(ler)inin bilgileri sırası ile yazılır. Değerlendirmeye esas bölüm/şube/birim alanına değerlendirme dönemi sırasında çalışanın ait olduğu şube birim veya bölüm yazılır. Terfi, tayin durumunda çalışanın değerlendirme dönemindeki ünvanı /birimi yazılmalıdır. Birinci değerlendirme amiri ile ilgili bilgilerde değerlendirme amiri tarafından benzer biçimde doldurulur.

Performans değerlendirme dönemi içerisinde, birinci değerlendirme amiri ile çalışan arasında yapılan performans yönlendirme görüşmeleri, performans yönetim sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır. Performans yönlendirme görüşmesinin amacı, çalışanın gelişimine yönelik önerilen ve hedef gerçekleştirmeleri ile ilgili geri bildirimlerin performans değerlendirme görüşmesini beklemeden, daha kısa sürede iletilebilmesi ve önlemlerin zamanında alınabilmesidir. Söz konusu görüşme, düşük performans sergileyenlerin uyarılması için de önemli ve gereklidir. Çalışanlarla birinci değerlendirme amirleri arasında yapılan yönlendirme görüşmelerinin doğru ve eksiksiz olarak belgelenmesi ve saklanması faydaları aşağıdaki gibidir.

- Yöneticilere, çalışanların yıl boyunca gösterdikleri performans konusunda güncel bilgi sağlar.

- Çalışanların ne kadar başarılı olduklarını ve ne durumda olduklarını bilmelerini sağlar.
- Kişisel performansa ve geribildirime verilen önemi kanıtlar.
- İnsan kaynakları grubuna çalışanların görevleri süresince yaşananlar, gelişmeler hakkında bilgi verir.
- Uyuşmazlık durumlarında çalışanların gösterdikleri performans ve görüşülenler ile ilgili yazılı kanıt oluşturur.

Performans Yönetimi sürecinde 1. değerlendirme amirinin rollerini şöyle sıralayabiliriz:

- İçinde yer aldığı birimin hedeflerini göz önünde bulundurarak çalışanları için hedef dağılımını adil bir şekilde yapabileceği bir ön çalışma hazırlar.
- Performans değerlendirme görüşmelerine önceden hazırlanarak mekan, zaman gibi uygun koşulları hazırlar.
- Çalışanlarının hedefleri ve hedef gerçekleştirmelerini izleyerek uzlaşma yoluna gider.
- Açık iletişimi kullanarak çalışanlarının hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli aksiyonları almalarında performans dönemi boyunca destek olur.
- Sürekli geribildirim yaparak bir performans döneminde çalışan davranışlarını gözlemler ve gelişme/gerileme yaşanan noktaları izler. Başarıları takdir ederken, gerileme yaşanan konularda gerekli eğitim ve gelişim desteğini sağlar.
- Değerlendirme aşamasında, uygun zaman ve mekanı belirleyerek sistemsal hedef gerçekleştirmeleri çalışan onayına sunar. Karşılıklı iletişim yoluyla yapılan görüşmelerin sonunda performans notu konusunda uzlaşmayı sağlamaya çalışır. 2. değerlendirmeciyle de mutabakat sağlayarak sürecin her iki taraf içinde olumlu bir şekilde sonuçlanması için çalışır.

Değerlendirme Amirinin Sorumlulukları;

Değerlendirme amiri, görüşmeden önce hazırlık yapmış olmalıdır. Hazırlık aşamasında yöneticilerin aşağıdaki konularda tespitlerde bulunmak için zaman harcaması gerekir.

Olumlu Geribildirim: Olumlu davranışların pekiştirilmesinde, yöneticilerin sürdürmesi gereken bir tutumdur. Zamanında verilen olumlu geribildirim çalışanların hem motivasyonunu artırır hem de onların çabalarının takdir edildiğini bilmelerini sağlar.

Düzeltilici ve Performans Geliştirici Geribildirim: Çalışanların hedeflerini tam olarak gerçekleştiremediği durumda, performans geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olur. Performansla ilgili sorun giderilmezse veya olumsuz yönde ilerlese yöneticilerin, performans beklentilerini açık bir şekilde tanımladıkları ve çalışanlardan öneri ve düzeltme yönünde kararlılık istedikleri bir geribildirim çeşididir.

Proaktif Yönlendirme: Olumlu, düzeltilici ve performans geliştirici geri bildirimler, çalışanların ne kadar başarılı olduklarını anlamaları sağlamak için yöneticilerin kullandıkları önemli araçlardır. Bununla beraber, bazen, çalışanların yeni bir beceri veya görevi denemeden önce yardıma ihtiyaçları olur. Böyle durumlarda, yöneticiler proaktif geri bildirim başvurmalarıdır. Proaktif geri bildirim, çalışan yeni bir işi denemeden, yeni bir durumla veya sorunla karşı karşıya kalmadan önce yol göstermeyi ve öneri sunmayı sağlar.

Performans yönlendirme görüşmelerinin istenilen sonuçlara ulaşabilmesi için birinci değerlendirme amirlerinin dikkat etmeleri gereken davranışlara aşağıda yer verilmiştir.

- Çalışanları, geribildirim istemeye teşvik eder.
- Destekleyici, düzeltilici ve olumlu geribildirim verir.

- Çalışanları yönlendirmek için fırsat kollar.
- Hatalardan ders çıkarmanın olumlu karşılanacağı bir ortam yaratır.
- Değerlendirme yılı içerisinde gerektiğinde birden fazla performans yönlendirme görüşmesi yapar ve yazılı kayıt tutarak en kısa zamanda İnsan Kaynakları Grubunu bilgilendirir.
- Fırsat doğduğunda, en kısa zamanda geribildirimde bulunur.
- Somut, dürüst, adil ve objektif geri bildirimde bulunur.
- Performans yönlendirme görüşmesinde, değerlendirme dönemi basında çalışana ilettiği iş sonuçlarına dayalı performans göstergeleri ile davranış göstergelerine ilişkin konulara değinir.
- Gözlem, görüş ve önerilerini açıkça paylaşır.
- Yapıcıdır.

Tablo 6: Birinci ve İkinci Değerlendirme Amirleri

DEĞERLENDİRİLEN ÇALIŞAN	DEĞERLENDİREN YÖNETİCİ
Şube Çalışanları	Şube Müdürü
Bölge Çalışanları	Bölge Müdürü
Şube Müdürü	Bölge Müdürü
Kurumsal Şube Müdürü	Genel Müdür Yardımcısı (GMY)
Bölge Müdürü (Perakende)	Bireysel Bankacılık GMY
Bölge Müdürü (Ticari-Bireysel)	GMY
Genel Müdürlük Çalışanları	GMY

Kaynak: X Bankası A.Ş. İnsan Kaynakları Uygulama Esasları

Değerlendirme Amirinin Rolü;

- Hedef verme aşamasında çalışan bazında belirlenen hedefler ile birim bazında belirlenen hedeflerin uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlar. Bu noktada birimin strateji ve hedeflerini 1. değerlendirmeci ile paylaşarak banka performans hedeflerine uyumu gözetir.
- Sürecin tutarlı ve adil yürütülmesini izler. Açık iletişim ve düzenli olarak geribildirim alınmasını teşvik eder.
- Performans formlarının objektifliğini değerlendirir.
- Çalışanın performans formunu inceleyerek 1. değerlendirmecinin notlarını inceler ve çalışan hakkındaki görüşlerini belirterek gerek gördüğü noktalarda düzeltmelerde bulunur.

Tüm bu husularda önemi tekrar vurgulanması gereken ve araştırmamızda yaptığımız görüşmelerde de çalışanlarca vurgulanan nokta, değerlendirme amirlerinin her bir çalışan için objektifliklerini korumaları ve bu doğrultuda yansız görüş ve yönlendirmeleri ile personele ait sistemsel puanların daha da doğru bir şekilde performansı yansıtması için kendi değerlendirme yetkilerini de kullanarak süreci sonuçlandırmalarıdır.

İnsan Kaynaklarının Süreçteki Rolü;

- Her yıl performans dönemi başlangıcında ilgili görev ve form eşleştirmelerini sağlar ve çalışanlara sistem üzerinden performans formlarını atar.
- Performans dönemleri sonunda her bir çalışan için geçerli formu tespit ederek ilgili sistemsel kontrolleri gerçekleştirir.
- Çalışanlara ve değerlendirme amirlerine danışmanlık yaparak süreci yönetir.
- Her performans dönemi sonunda hedef gerçekleştirme dereceleri ve değerlendirmeci görüşlerini içeren formları çalışanın onayına sunarak,

çalışanın değerlendirme sonuçlarını kabul etmeyerek katılmadığı görüşünü belirttiği ve uzlaşmanın sağlanamadığı durumlarda ilgili incelemeleri yaparak gerekli aksiyonları alır.

Performans Yönetimi İş Biriminin Rolü;

- Şube tiplerini baz alarak, şubelerde çalışan pazarlama ve operasyon kadroları için banka genel hedef gerçekleştirme beklentileri doğrultusunda ilgili sistemsel hedefleri belirler.
- Şubelerde yer alan Müşteri Temsilcisi kadroları için portföyleri ve performans hedeflerini belirler.
- Operasyonel hedef kalemlerini belirler ve operasyon kadrolarına atar.

4.4.6. Yılsonu Performans Notunun Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecine dâhil olan çalışanlar birim, görev ve ünvanları bazında performans notları dikkate alınarak, insan kaynakları grubu tarafından aşağıdaki şekilde belirlenmiş olan 100 üzerinden notlar bazında matematiksel sıralamaya tabi tutulur ve karşılık gelen yılsonu performans kategorisine girer. Yılsonu performans kategorisi, ücret zamlarının hesaplanmasında ve kariyer planlarının oluşturulması gibi ihtiyaç duyulabilecek diğer yönetsel kararlarda kullanılır.

4.4.6.1. Performans Ölçümünde Kullanılan Hedef Kalemleri

Bankamızda çalışan personelin performans notunun oluşumuna etki eden hedef türleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 7: Performans Kalemleri ve Ağırlıkları

		Müşteri Hizmetleri Yetkilileri	Şube Operasyon Arka Ofis Çalışanları	Şube Operasyon Ön Ofis Çalışanları
Rakamsal Hedef	Bütçe Hedefi Gerçekleştirme	%50		%30
Rakamsal Hedef	İş Planı Hedefi Gerçekleştirme	%20	%70	%40
Yetkinlik Değerlendirme		%30	%30	%30
Toplam		%100	%100	%100

Kaynak: X Bankası A.Ş. İnsan Kaynakları Uygulama Esasları

Bütçe Hedefi: Hesaplanan bütçe hedefi gerçekleştirme oranları (%), insan kaynakları grubu tarafından 2 yarı yıl sonucunun aritmetik ortalamasını almak sureti ile çalışan bazında yıllık bütçe hedefi gerçekleştirme notuna dönüştürülür.

Çalışanlar, görev ve unvanları bazında bütçe hedeflerini gerçekleştirme oranlarına göre sıralanırlar.

İş Planı Hedefleri: İş planı hedefleri, çalışanların görev alanları içerisindeki işleri bitirme zamanı, kapsamı, maliyeti, verimliliği ile ilgili olan ve bütçe hedefleri dışındaki hedeflerdir. İş planı hedefleri, bütçe hedeflerine oranla daha kapsamlı ve soyut hedeflerdir. Bu nedenle açık ve net bir şekilde tanımlanmalarına özen gösterilmelidir. Verimlilik, zamanlama, sonuç odaklılık gibi ölçüm unsurlarını içermelidir.

Yetkinlik Değerlendirme: Müşteri ilişkileri yönetimi, çalışan ilişkileri, iletişim ve etkileşim, proje üretme ve uygulama gibi çalışma hayatında hedef

gerçekleştirmeye yansıyan ve performans notunun oluşumuna kalem kalem yansıtılan kişisel yetkinlik kriterleri olarak karşımıza çıkarlar.

Performans değerlendirme notunun hesaplanması aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir. Performans Değerlendirme Notu= Rakamsal Hedef Gerçekleştirme Notu(%70)+ Yetkinlik Değerlendirme Notu(% 30) (Rakamsal hedefi bulunmayan görev pozisyonlarında ise performans değerlendirme notu sadece Yetkinlik Puanından oluşur.)

ÖRNEK: Bir ticari müşteri hizmetleri yetkilisinin bütçe hedefi gerçekleştirme notunun ağırlığı % 50, iş planı hedefi gerçekleştirme notu ağırlığı %20, yetkinlik değerlendirme notunun ağırlığı ise %30 olarak belirlenmiştir.

Yarı yıl bazında insan kaynakları grubuna aktarılan bütçe hedefi gerçekleştirme oranının aşağıdaki gibi olduğu düşünülürse bu Ticari Müşteri Hizmetleri Yetkilisinin;

1. yarı yıl: %80

2. yarı yıl: %100

BHGO(Bütçe Notu Gerçekleştirme Oranı)=80+100=180 180/2=90%
olarak gerçekleşmiştir.

Bu sonuca göre aşağıdaki tablo ile ilişkilendirildiğinde bütçe hedefi gerçekleştirme notu 70 üzerinden 70'e karşılık gelmiştir ve bu çalışan için bütçe hedefinin performans notundaki ağırlığı %50'dir ve alacağı puan da 50 üzerinden 50 olacaktır.

Tablo 8: Bütçe Hedefi Gerçekleştirme Planı

Bütçe Hedefi Gerçekleştirme Oranı	Bütçe Hedefi Gerçekleştirme Notu
%100-%90	70
%90-%80	60
%80-%70	50
%70-%60	40
%60-%50	30
%50-%40	20
%40 ve altı	10

Kaynak: X Bankası A.Ş. İnsan Kaynakları Uygulama Esasları

İş planı hedef gerçekleştirme notu hesaplanırken örnek hedef kalemlerinde başarı notu ve hedef kaleminin performans notundaki ağırlığının çarpımı kullanılmaktadır.

Tablo 9: İş Planı Hedefleri Örnek Değerlendirme

	Başarı	Ağırlık	Ağırlık
Hedef 1	4	4	4*4=16
Hedef 2	3	5	3*5=15
Hedef 3	3	2	3*2=6
Hedef 4	5	4	5*4=20
Hedef 5	4	5	4*5=20
TOPLAM		20	77

Kaynak: X Bankası A.Ş. İnsan Kaynakları Uygulama Esasları

Böylece, iş planı hedefi gerçekleştirme notu tablo verilerine göre 100 üzerinden 77 aldığına göre %20 ağırlık notuna göre 15.4'tür.

Yetkinlik puanı hesaplanırken aşağıdaki tabloda yer alan kriterler baz alınmaktadır ve ilgili tablodaki Yetkinlik düzeyi tanımlaması şu şekilde yapılmıştır:

A-5Puan

B-4 Puan

C-3 Puan

D-2 Puan

E-1 Puan

Tablo 10: Kişisel Yetkinlik Değerlendirme Kriterleri

Kişisel Yetkinlik Değerlendirme Kriterleri	Yetkinlik Düzeyi	Notu	Ağırlık	Puan
Kişisel bakım	A	5	16	80
Ekip çalışması	B	4	18	72
Sorumluluk alma	B	4	16	64
Stres yönetimi	C	3	24	72
Gelişime açıklık	B	4	16	64
Ekip İçi iletişim	B	4	19	76
Kurumu temsil	B	4	24	96
İkna yeteneği	B	4	24	96
Duygusal kontrol	C	3	19	57
Etik ilkelere bağlılık	A	5	24	120

Kaynak: X Bankası A.Ş. İnsan Kaynakları Uygulama Esasları

Tabloya göre kişisel yetkinlik değerlendirme kriterlerine göre performans notu hesaplanırken yetkinlik düzeyine tekabül eden not ve karşılık gelen ağırlık çarpımı personelin bu hedef kaleminden alacağı puanı belirlemektedir.

Aşağıdaki tabloda personelin iş yapışına ilişkin olan hedef kalemleri sıralanmış olup yetkinlik düzeyi notu ve ağırlığı çarpılarak işe yönelik yetkinlik puanı elde edilmektedir

Tablo 11: İşe Yönelik Yetkinlikler

İşe Yönelik Yetkinlikler	Yetkinlik Düzeyi	Notu	Ağırlık	Puan
Planlı ve düzenli çalışma	B	4	16	64
Muhakeme yeteneği	C	3	24	72
İşlemlerin hatasız şekilde ve zamanında yerine getirilmesi	B	4	18	72
Müşteri bilgisi ve ilişkileri	A	5	24	120
Risk yönetimi	B	4	20	80
Problem çözebilme	B	4	16	64
Mevzuata uyum	C	3	20	60
Mesai saatlerine uyum	A	5	24	120
Birim hedeflerine uyum	A	5	18	90
Amirlerle iletişim ve uyum	B	4	20	80

Kaynak: X Bankası A.Ş. İnsan Kaynakları Uygulama Esasları

YETKİNLİK PUANI= PUANLAR TOPLAMI/20 olarak formüle edilmiştir.

Buna göre ilgili personelin yetkinlik puanı: 1619/20=80.95 tir.

Yetkinlik değerlendirme notu 80.95 olarak hesaplandığına göre; bunun performans notundaki yansıması 100 üzerinden 80.95 aldığına göre performans notunun oluşumundaki %30 ağırlığı baz alındığında alacağı puan 30 üzerinden 24.29'dur.

Böylece bu ticari müşteri hizmetleri yetkilisinin performans notu;

Bütçe hedefi gerçekleştirme notu:50

İş planı hedefi gerçekleştirme notu:15.4

Yetkinlik Değerlendirme notu:24.29

.....

PERFORMANS NOTU: 89.69'dur.

4.4.6.2. Operasyon Personelinin Sayısal Performans Kriterleri ve Hesaplama Yöntemi:

Şube iş planı hedef gerçekleştirmesi ve personele verilen bireysel operasyonel bütçe hedef gerçekleştirmelerinden elde edilen puandan oluşan performans değerlendirme notuna ulaşılır. Şubenin operasyon kadroları için yapılacak sayısal değerlendirmede iş planı hedeflerinde aşağıdaki kriterler baz alınmaktadır:

- **Şubenin rakamsal Performansı** : Şubenin önceden belirlenen ürünler ve alanlardaki rakamsal performansı hesaplanır.
- **Şubenin teftiş ve iç kontrol raporlarında belirtilen performansı** : Şube için düzenlenen Teftiş ve İç Kontrol Raporları incelenir ve her bir madde için önceden belirlenmiş ağırlıklı not kullanılarak başarı puanı hesaplanır.
- **Şube kasa hedefi performansı**: Şubeye verilen TL ve YP kasa limitlerine uyum konusunda şube etkinliği ölçümlenerek başarı puanı hesaplanır.
- **Şube dışı müşteri ulaşım kanallarının kullanımı**: Şube dışında banka müşterilerimize hizmet verilen bankamatik, internet şube gibi kanallara müşterilerin yönlendirilmesi.
- **Kalite birimi yıldız şube performansı**: Tüm şubeler için belirlenen kalite hedef kriterlerinden elde edilen yıldız şubemiz performans notu, ilgili şubenin hedef gerçekleştirmeleri dikkate alınarak hesaplanır.

4.4.6.3. Performans Notu Hesaplamada Faktör Puanının Kullanılması

Performansı değerlendirilen personelin gerçekleşen sayısal puanının, personelin gerçek performansını yansıtmadığının ve bu nota bir müdahalenin gerekliliğine inanıldığı durumlarda yönetici görüşlerinin ve puanının, Sayısal Puana etki edebilmesi amacıyla birinci değerlendirme Amirleri tarafından kullanılır.

Kullanılan Sayısal Faktör Puanı miktarı, **10 puanı** geçemez, (-) ya da (+) puan olarak kullanılabilir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken, Faktör Puanı kullanıldıktan sonra Sayısal Puanın 100 puanı geçmemesidir. Faktör Puanının kullanılması halinde mutlaka gerekçe bildirilir. Faktör Puanı kullanılmasında değerlendirme amirinin herhangi bir zorunluluğu bulunmamaktadır.

Sistemin uygulama aşamasını daha önceki bölümlerde de değerlendirdiğimiz gibi, faktör puanının kullanılmasında değerlendirme amirinin objektifliğini koruması yani kişisel ön yargılarını ya da beğenilerini performansı yanlış yönlendirecek şekilde kullanmamaları gerekir.

4.4.6.4. Performans Değerlendirme Sonuçları

Her bir performans kriteri 5’li ölçekte değerlendirilmektedir:

- (a) Beklentinin çok üzerinde (BÇÜ) (Pys notu 100-85)
- (b) Beklentinin üzerinde (BÜ) (Pys notu 84-70)
- (c) Beklentiyi karşılıyor (BK) (Pys notu 69-55)
- (d) Beklentinin altında (BA) (Pys notu 54-45)
- (e) Beklentinin çok altında (BÇA) (Pys notu 44-0)

BÇÜ: Görev sorumluluklarını yerine getirmede üstün başarı gösterir. Görev pozisyonunun gerekliliklerine istisnasız beklenilenin çok üzerinde cevap verir. Çalıştığı birim için örnek gösterilebilecek bir performansa sahiptir.

BÜ: Çoğunlukla ve tutarlı bir şekilde tüm kriterlerde beklentinin üzerinde performans sergilemiştir. Gelecek için umut vaat eder. Çalıştığı birimin amaçlarına ulaşmasında üstün katkı sağlar.

BK: Tutarlı bir şekilde tüm kriterlerde beklentiyi karşılayan bir performans sergilemiştir. (Hedefleri beklendiği şekilde gerçekleştirme) Beklenti ve hedeflerin tümüne erişir. Gerekli çaba ve özeni gösterirse beklentinin üzerine çıkabilir.

BA: Çoğunlukla tüm kriterlerde beklentinin altında performans sergilemiştir. Değerlendirilen personelin görevini yürütebilmesini aksatacak bazı eksikliklerinin bulunduğunu; görev pozisyonunun gerekliliklerine cevap verebilmesi için daha fazla çaba ve özen göstermesi gerekmektedir.

BÇA: Değerlendirilen personel genelde performans kriterlerinde beklentinin altında performans sergilemiştir ve görev pozisyonunun gerekliliklerine cevap verebilecek düzeyde değildir. İlgili personelin performansı yakından takip edilmelidir.

Performans Değerlendirme döneminin başlangıcında tüm çalışanlara performans değerlendirme sürecinin başladığını bildiren bir duyuru yapılmakta ve herkese elektronik ortamda kullanacakları formlar gönderilmektedir. Çalışanlar bu formlar üzerinden belirli bir süre içinde kendi öz değerlendirmelerini yapmakta ve bu bilgiler kullanılan veri tabanına kaydedilmektedir.

Araştırmamız sırasında yaptığımız görüşmelerde, çalışanların kendi öz değerlendirmelerini yaparak sisteme aktif olarak dahil olmaktan ve kendi performansları hakkında değerlendirme amirlerinin görüşlerine etki edebilmekten memnun oldukları görülmüştür. Bu doğrultuda kurumsal aidiyet ve değer görme hissinde artış gözlenmiştir.

Çalışanın öz değerlendirmesini tamamlamasının ardından, ilk yöneticisi değerlendirmeleri gözden geçirmekte, kendi görüşlerini eklemektedir. Çalışanın performans değerlendirme notunun oluşumunda öz değerlendirmenin herhangi bir etkisi yoktur. Bu çalışma bir ön hazırlık aşaması şeklinde görülmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında herhangi bir kriterde değerlendirme farklılıkları bulunursa bu konu performans görüşmesinde özellikle irdelenmektedir. Çalışan ve ilk yönetici karşılıklı olarak bu kriterlerin üzerinden geçmektedirler ve görüş alışverişinde bulunmaktadırlar. Performans değerlendirme notunun belirlenmesinde sistemsel puanın oluşmasından sonra bu nota ilk yöneticinin ağırlığı % 70, İkinci Yöneticinin ağırlığı % 30'dur. İkinci yöneticinin değerlendirmede % 30 payının olma nedeni,

şirket yapısının yatay ve hiyerarşiden uzak olmasıdır. Ancak daha objektif bir değerlendirme ortaya koyabilmek için iki ayrı görüş kullanılmaktadır.

“E-performans” sisteminde bulunan performans değerlendirme formları, elektronik ortamda, sistem dahilinde tüm çalışanların erişebilecekleri şekilde bulunmaktadır. İnsan Kaynakları birimi tarafından performans planlama döneminin başladığına dair bir e-mail gönderilerek, tüm çalışanların Aralık ve Ocak aylarında, belirlenen zamanda, Performans Yönetim Sistemi ekranlarına giriş yapmaları istenmektedir. Bu dönem, Stratejik Planlama çalışmalarının tamamlanması ve departman hedeflerinin belirlenmesinin tamamlanmasının ardından başlamaktadır.

Yönetici ve bağlı çalışanlar, şirket stratejik planını ve buna bağlı departman hedeflerini, çalışanın görev tanımını, katıldığı veya katılması planlanan proje çalışmalarını ve “Performans Değerlendirme Kılavuzu”nu inceleyerek, performans planlama görüşmesi öncesi hazırlık yaparlar. Yöneticiler ve çalışanlar, önlerindeki 6 ayda çalışanın performansını değerlendirmede kullanacakları hedef ve yetkinlikleri uzlaşarak belirlerler. Hedefler ve seçilen yetkinlikler çalışanlar tarafından sisteme girilir ve kaydedilir. Hedeflerin girildiği elektronik formda, hedefin geçerli olduğu tarih aralığı bulunmaktadır. Hedefin gerçekleşme durumunun değerlendirileceği tarih Bitiş Tarihi olarak tanımlanmaktadır. Eğer verilen hedef yıllık ise, 6 aylık kısmı tanımlanarak yazılmaktadır.

Hedef önem derecesi, yönetici ve çalışan tarafından bu hedefe ayrılacak zaman veya stratejik önceliklere göre % olarak belirlenmektedir. Performans değerlendirme aşamasında ise aynı form bu kez değerlendirme alanlarına çalışan ve yönetici tarafından açıklamalar yapılarak kullanılmaktadır.

E-performans sistemine çalışanlar sadece kendi performans formlarını ve yöneticisinin bu formlar üzerindeki notlarını görebilme yetkisine sahipken, yöneticiler kendilerine bağlı tüm çalışanların formlarını ve şirketin genel sonuçlarını (kişi bazında olmadan) görme hakkına sahiptirler. Genel Müdür ve Çalışan İlişkileri Birimi ise çalışanlara ait tüm formları görme hakkına sahiptir. Ancak uygulamaya

baktığımızda değerlendirilen çalışanların kendi performans formları hakkında iş arkadaşları ile görüş alışverişinde bulundukları gözlemlenmiştir.

Performans değerlendirme görüşmesi bittikten ve çalışan, performans değerlendirme sürecinin bittiğine dair alanı işaretledikten sonra tüm formlar sabit kalmakta ve değiştirilemez hale gelmektedir. Bunun amacı, yönetici veya çalışanın görüşme haricinde bir değişiklik yapmamalarını ve aynı zamanda da sistemin güvenilirliğinin sağlamaktır.

4.4.7. Performans Değerlendirme Görüşmeleri

Performans değerlendirmesi görüşmesi, Performans Değerlendirme Sisteminde, sayısal değerlendirmenin tamamlanıp sayısal puanların belli olmasının ardından başlar. Performans görüşmesi, değerlendirilen personel ile ilk değerlendirme amiri arasında yapılır. Çalışan ile birinci değerlendirme amiri arasında çalışanın yıllık performansının değerlendirildiği, önerilerin paylaşıldığı bir görüşmedir. Performans değerlendirme görüşmesi, hazırlık, görüşme ve formun doldurulması aşamalarından oluşur.

Hazırlık aşaması hem yöneticiler hem de çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Görüşme öncesinde hazırlık, görüşmenin her iki taraf için de daha yararlı olmasını sağlayacaktır.

Değerlendirme Amirleri Açısından Hazırlanmanın Önemi;

- Daha objektif bir değerlendirme yapabilmelerini sağlar. Gerekli bilgilerin görüşme öncesinde hazırlanmış olması nedeniyle değerlendirme amirinin önseziilere, somut olmayan fikirlere ve çalışanı ile ilgili net olmayan hatıralara dayalı değerlendirmelere yer verme olasılığı azalır.
- Görüşmenin duygusallaşmasını önler. Her iki taraf da görüşmeye hazırlıklı olarak geldiğinde, görüşme daha profesyonel bir ortamda

gerçekleşir ve böylece iyi organize edilmiş verilerin bulunduğu kontrollü bir görüşmede duygusallığın görüşmenin objektifliğini engelleme olasılığı azalır.

- Zaman tasarrufu sağlar. Gerekli tüm bilgi ve kayıtları el altında tutan değerlendirme amiri, yargılarını destekleyecek verileri aramak ve nedenler üzerinde tartışmak ile zaman kaybetmez. Görüşmenin içeriğine ilişkin planlama uygun bir şekilde yapıldıysa ve değerlendirme amiri görüşülecek konuları içeren yazılı bir formatı önceden hazırlarsa görüşmenin akışı daha hızlı olacaktır.

Çalışan Açısından Hazırlanmanın Önemi;

- Görüşmeden bir süre önce çalışanın, değerlendirme döneminde üzerinde uzlaşılan performans kriterlerini gözden geçirmesi, çalışanın kendi içerik planlamasını daha kolay yapabilmesine yardımcı olacaktır.
- Çalışanın içinde olabileceği stresli halin azalmasını sağlar. Kendi performansı hakkında yoğunlaşan çalışan, görüşme sırasında değerlendirme amirinin kendisiyle hangi konularda konuşmak istediği hakkında fikir sahibi olacak ve gerçekleşen performans sonuçlarını, bu sonuçlar ışığında gelişim gerektiren noktaları daha rahat bir şekilde ortaya koyacaktır.

Performans değerlendirme görüşmeleri, birinci değerlendirme amiri tarafından çalışanın yıllık performansının değerlendirilmesi yapıldıktan, formdaki ilgili alanlar doldurulup notlar hesaplandıktan ve ikinci değerlendirme amirinin görüşlerine başvurulduktan sonra birinci değerlendirme amiri ve çalışan arasında yüz yüze yapılan bir görüşmedir.

Değerlendirme amiri ve çalışanın karşılıklı olarak görüş alışverişinde bulunabilecekleri ve böylelikle motivasyonu artırabilecekleri bir olanaktır.

Performans değerlendirme görüşmesinde aşağıdaki konulara değinilmektedir;

- Çalışanın performans formda yazılanları ve hakkında yapılan değerlendirmeleri okuması sağlanır.
- Hedef gerçekleştirme ve davranışsal göstergelerle ilgili yıl boyunca aldığı yol ve hedeflenen ile gerçekleştirebildikleri arasındaki farklar nedenleri ile birlikte paylaşılır.
- Çalışanın yıl içerisinde kendisinden beklenen performansı gösteremediği aktivite, hedef ve davranışlara değinilir, bunların nedenleri ve yapılması gerekenler üzerinde durulur. Çalışanın geliştirmesi gereken yönleri ile ilgili hareket planları (eğitim planlaması, görev değişikliği, projeler. vb) belirlenir ve yönlendirmeler yapılır.
- Çalışanın yıl boyunca gerçekleştirdiği başarılar ve sergilediği olumlu davranışlar vurgulanır, çalışana kuruma sağladığı katkıları için teşekkür edilir.
- Kariyer planlama ile ilgili yönlendirilmeler yapılır.
- Çalışanın performans değerlendirme görüşmeleri hakkında fikir ayrılığında olduğu konular varsa, çalışana ilgili konularda yanıt sunabilme imkanı sağlanır.
- Görüşme sonunda, değerlendirme amirlerinin, toplantıyı yönetme konusundaki başarıları değerlendirmelidir.

Performans değerlendirme görüşmelerinde dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibidir;

- Ön hazırlık yapılmalı ve görüşme içeriği planlanmalıdır.
- Çift yönlü iletişime açık olumlu bir atmosfer yaratılmalıdır.
- Çalışanın duygularına karşı duyarlı olunmalıdır.
- Toplantı sonunda değerlendirmeye ilişkin karşılıklı mutabakat sağlanmalı ve mutlaka bir sonraki dönem için gelişim fırsatları konusunda görüş birliğine varılmalıdır.
- Önceden belirlenen görüşme zamanına uyulmalıdır. Görüşmeye yeterli zaman ayrılmalı (Görüşme süreleri 15- 90 dakika arasında değişebilmektedir.) ve görüşmenin hiçbir şekilde bölünmesine izin

verilmemelidir. Görüşmenin özel olması sağlanmalı ve sessiz bir ortamda gerçekleştirilmelidir. Görüşme sonunda sürenin yeterliliği konusunda çalışanın görüşü sorgulanmalıdır.

- Acele edilmemelidir.
- Sistematik bir yaklaşım sergilenmelidir.
- Rahat, açık ve uyumlu bir tutum sergilenmeli ve güven duygusu hissettirilmelidir.
- Adalet vurgusu yapılmalıdır.
- Görüşme çalışana ilişkin olumlu notlarla başlatılmalı ve bitirilmelidir.
- Açıklayıcı ve gerçekçi olunmalıdır.
- Abartmaktan kaçınılmalıdır, “işe hep geç geliyorsun”, “işini asla zamanında bitiremiyorsun” gibi ifadelerle yer verilmemelidir.
- Kişi yerine performansı değerlendirilmelidir.
- Çalışanın pasif bir role bürünmesine engel olmak için açık ve yönlendirici sorular sorulmalıdır.
- Kişinin hem güçlü hem de zayıf yönleri tartışılmalı, bu yönler hakkında olduğunca sağlam örneklerle yer verilmelidir.
- Bireysel övgüler takım performansı ile ilişkilendirilmelidir.
- Geribildirimler açıklayıcı, konuya yönelik ve nesnel olmalı, somut örneklerle dayandırılmalıdır.
- Daima geleceğe odaklı kalınmalıdır.
- Övme, yönlendirme, fikir verme ve tenkit etme gibi geribildirimlerde bulunulurken yapıcı olunmalıdır.
- Çalışandan görüşmenin ana hatları, karaları, düşünceleri ve önerileri hakkında bir özet vermesi istenir, daha sonra görüşmede ele alınan ve mutabakata varılan konular sözlü olarak yönetici tarafından özetlenmelidir.

Performans değerlendirme formunun, “performans değerlendirme görüşleri” alanı, değerlendirme döneminin sonunda birinci değerlendirme amirinin çalışan hakkında belirtmek istediği genel görüşlerini içerir.

Performans değerlendirme görüşleri bölümünün alt başlıkları aşağıdaki gibidir:

- Çalışan hedef gerçekleştirme ve davranışsal göstergelerle ilgili başarı durumu
- Çalışanın gelişmesi gereken yönleri ve öneriler
- Çalışanın güçlü yönleri ve kariyer planı ile ilgili öneriler
- Bu alanlar birinci değerlendirme amiri tarafından performans değerlendirme görüşmesinden önce doldurulur.

Performans değerlendirme görüşmesi bittikten ve çalışan, performans değerlendirme sürecinin bittiğine dair alanı işaretledikten sonra tüm formlar sabit kalmakta ve değiştirilemez hale gelmektedir. Bunun amacı, yönetici veya çalışanın görüşme haricinde bir değişiklik yapmamalarını ve aynı zamanda da sistemin güvenilirliğini sağlamaktır.

4.4.8. Performans Yönetimi Sistemi Sonuçlarının Etkilediği Alanlar

Kariyer yönetimi sürecinde çalışanların performansının belirli bir düzeyin üzerinde olması aranan bir kriter olarak karşımıza çıkar.

Banka çalışanları hakkında her performans dönemi sonunda, terfi, kariyer geliştirme, ücretlendirme, eğitim, işten çıkartılma, emeklilik vb. konularda karar verilirken performans değerlendirme sonuçlarının temel alınması gerekmektedir.

Çalışanın performans değerlendirmesi sonucu bireysel gelişimi için gerekli görülen eğitimler ya da çalışanın bir sonraki görev seviyesi için gerekli görülen eğitimler de yine performans sonuçlarına göre belirlenir. Performans değerlendirmeyle çalışanların gelişmeye açık noktalarının tespit edilmesiyle, hem bireysel hem de kurumsal eğitim ihtiyaçları ortaya konulmaktadır.

Banka, çalışanlarının kariyer gelişimlerini destekleyerek ve performans değerlendirmeleriyle ilgili verilerini de bu doğrultuda kullanmak yoluyla rehberlik ederek, organizasyonel performanslarını ve verimliliklerini artırabildikleri gibi, aynı zamanda hem yönetici hem de ast düzeyindeki çalışanlarının şirkete bağlılıklarını da güçlendirirler.

Performans değerlendirmenin bireylerarası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu düşüncesiyle, değerlendirmelerde başarısız oldukları belirlenen ve eğitim/yetiştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmeye çalışılan, fakat başarısız olan kişilerin işten ayırma kararlarının alınmasında, yararlı bir araç olarak performans değerlendirmenin önemli bir rol üstlendiğini söylemek doğru olacaktır.

4.4.9. Bulgular ve Öneriler

Bankamızın kullandığı performans yönetimi sistemi her yıl üst yönetimin beklentileri ve çalışanların gereksinimleri doğrultusunda gözden geçirilerek iyileştirilmektedir. Bu noktada yapılan performans değerlendirme görüşmeleri ve bağımsız bir anket şirketi aracılığı ile yapılan çalışan memnuniyeti anketleri aracılığı ile çalışanların sistem hakkındaki görüşleri alınmakta ve bu görüşler sistemsel geliştirmelere yansıtılmaktadır. Sistemsel değişim ve iyileştirmelere etki eden bir diğer husus ta sektörün gerekliliği olarak her yıl artan karlılık beklentisinin hedefler yoluyla çalışanlara yansıtılmasıdır.

Yeni düzenlemeler ile her geçen yıl Performans Yönetimi Sisteminin kullanılmasıyla elde edilen çıktılar ücret artışları, kariyer geliştirme, eğitim gereksinimleri, işten çıkarma, emeklilik kararlarının alınmasında kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme çıktılarının kullanıldığı kritik alanlardan biri elde edilen sonuçların ücret yönetiminde kullanılmasıdır. Uygulamaları incelediğimizde genelde şirketlerin, yüksek performans gösteren çalışanlara performansları oranında

cret artışı yaparak, şahsi başarılarının ücretlerine yansıtılması ve böylece, hem çalışan hem de banka açısından, cretlemenin özendirici bir yöntem olarak kullanılması yöntemiyle performans artışının hedeflenmesi şeklindedir. Araştırmamıza konu olan bankamızda da ücret artışları, her altı ayda bir yapılan performans değerlendirme sonuçlarından oluşan performans notlarına göre terfi almaya hak kazanan çalışanlara terfi yolu ile yansıtma şeklinde kullanılmaktadır.

Çalışanlara her yıl, yıllık enflasyon oranında ücret artışı sağlanmaktadır. Ülkemizde enflasyonist bir ortamda yaşamamız sebebiyle ücretlerle ilgili artışlar enflasyon oranı ve belirli bir oranda zam şeklinde gerçekleşmektedir. Çalışanların hayat standardının belirli bir seviyede tutulabilmesi için enflasyona göre cretleme yapılmaktadır. Tersine bir durumu düşündüğümüzde ise enflasyon oranlarının çok düşük olması durumunda da çalışanların hayat standartlarını korumak ve arttırmak amacıyla ücret artışları yapılmalıdır.

Araştırma konusu bankamızda her altı ayda bir yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda hedef kalemlerinin her birinde en az %80 başarı kriterini yakalayan çalışanlara hedef gerçekleştirme dereceleri oranında prim ödemesi yapılmaktadır. Bu durumda yine belirli dönemlerde çalışanların maddi ihtiyaçları doğrultusunda daha düşük ya da daha yüksek performans sergileyebildikleri görülmektedir.

cret artışları ve prim ödemeleri için performans değerlendirme sonuçları dışında başka bir sistem kullanılmamaktadır. Bu durum, Performans Yönetim Sistemi doğrultusunda elde edilen Performans Değerlendirme sonuçları; üst yönetimin, çalışanların ücret artışları konusundaki kararlarını etkiler, şeklindeki varsayımımızı bu noktada destekler niteliktedir.

Ancak yine banka şubelerinde yaptığımız görüşmelerden elde ettiğimiz bilgilere göre, çalışanlar kendilerine ödenen başarı primlerini yetersiz bulmakta ve ücretlerde iyileştirme beklemektedirler. Ayrıca daha önceki dönemde primlerin şube başarısına göre veriliken iyileştirilen yeni uygulama ile bireysel performansa göre

dağıtılması ise çalışanlarca memnuniyet verici olarak karşılanmaktadır. Ancak bu noktada da çalışanların hedef gerçekleştirmeye bireysel bazda yoğunlaştıkları ve sadece kendi hedef kalemlerini gerçekleştirmek için çalıştıkları ve şube başarısı konusunda bazı kalemlerde eksik kalınabildiği bilgisi alınmıştır. Bu noktada kullanılan performans yönetimi sisteminde ücretleme yapılırken performans notuna bireysel başarı ve şube başarısının katkı oranının dengeli bir şekilde dağıtılması, çalışanların şube dolayısıyla da banka hedeflerinden uzaklaşmasının yani bireysel düşünmesinin önüne geçecektir.

Çalışanlara performanslarında gösterdikleri artış baz alınarak zam yapılması durumunda çalışanların bazı dönemlerde zam alabilmek için daha çok çalışıp bazı dönemlerde ise, önceden almış oldukları ücret artışlarının rahatlığıyla performanslarını arttırma gereği duymayabileceği de gözlemlenebilmektedir. Dolayısıyla ücretleri bireyselleştirmek yerine ücretleme çalışmalarında belli bir sistemi sabit tutarak, ücret yapısını bozmadan düzenleme yapmak banka ve çalışanlar açısından daha faydalı görünmektedir.

Mevcut performans değerlendirme sistemine ait sonuçların kariyer yönetimi kararlarına da etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer yönetiminde kullanılmasıyla kişinin banka içindeki yerini ve bankada hedefleyebileceği alanları belirlemesi sağlanmaktadır. Böylece çalışanların ihtiyaç duyulan alanlarda gelişimine yönelik bir kariyer yolu çizebilmeleri amaçlanmaktadır. Çalışanların yetkinlikleri doğrultusunda farklı görevlere kaydırılabilmeleri için çeşitli pozisyonlara yedeklenebilmeleri sağlanır. Böylece bankada eleman ihtiyacı olduğu durumlarda sıkıntıya düşmeden yetiştirilen çalışanlardan yararlanmak suretiyle çalışanlara da yükselme fırsatı tanınmaktadır. Bunun sonucu olarak da; çalışanların bireysel özellikleri ile şirketin ihtiyaçlarını karşılaştırarak kariyerin planlanması terfi, rotasyon, iş zenginleştirme v.b. konularda yönetici kararlarını etkiler, şeklinde olan varsayımımız da doğrulanmıştır. Araştırma yaptığımız bankada terfi kararları verilirken sadece notu "beklenen başarı düzeyinin üzerinde" ve "beklenen başarı düzeyinde" olan çalışanların terfi ettirildiği bilgisi elde edilmiştir.

Her yıl yapılan performans değerlendirmeleri sonucu elde edilen notlar dikkate alınarak yılın belli dönemlerinde terfi listeleri hazırlanmakta ve ihtiyaçlar doğrultusunda rotasyonlar yapılmaktadır. Performans gerçekleştirme dereceleri beklenen başarı düzeyinin altında kalan çalışanlar için öncelikle iyileştirme fikri uygulanmakta ve gerekli başarı düzeyinin bir sonraki performans dönemlerinde yakalanamaması halinde işten ayırma kararları da alınabilmektedir. Bu noktada yine, elde ettiğimiz araştırma sonuçlarına göre, performansı "beklenen başarı düzeyinin altında" şeklinde belirlenen çalışanlar için işten çıkarmalar yapıldığı bilgisi alınmıştır. Performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler işten çıkarma süreçlerinde somut veriler sunmaktadır. Her yıl belirlenen hedef kalemlerinde performansı diğer çalışanlardan düşük olan ve performans geliştirme çalışmalarına da cevap veremeyen çalışanlar işten çıkartılabilmektedir. Ancak bu kararlar alınırken tek bir dönem sonucuna bağlı kalınmamalı ve ilgili çalışanın performansı yakından takip edilmiş olmalıdır.

Yoğun rekabetin yaşandığı sektörde, bankada kaynakların verimli kullanımı ve artan karlılık beklentileri sebebiyle performansı beklenenin altında kalan çalışanlara ilgili uyarılar yapıldıktan sonra performans düşüklüğü sebebiyle işten çıkarmalar yapıldığı bilgisi alınmıştır. Bu noktada 4857 sayılı Yeni İş Kanunuyla büyük ya da küçük tüm işletmelerin performans yönetim sistemini bünyelerine dahil etmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. İşverenin işten çıkarma kararlarını, yazılı bildirim ve geçerli sebebe dayandırma yükümlölükleri sürecin işlerliğini zorunlu kılmaktadır. Araştırmamız konusu bankada da değerlendirme sonuçlarına göre farkedilir düzeyde performans düşüklüğü olan çalışanlar yazılı bildirim ile işten çıkartılabilmektedir.

Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılması ile; bankanın hedeflerine ulaşması ve sürdürülebilir liderlik hedefi yolunda mevcut durumun ne olduğu ortaya konularak, ihtiyaç olan alanlara yönelik eğitim planlarının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece eğitim ihtiyacının gerekli olduğu alanlar belirlenecek ve bu yönde bir eğitim verilerek kaynakların gereksiz kullanımının önüne geçilebilecektir. Bu amaçlar doğrultusunda kurulan eğitim birimi belirli zaman

aralıklarında çalışanlar için görevleri bazında eğitim faaliyetleri düzenlemektedir. Ayrıca performans değerlendirmeleri ve yapılan performans görüşmeleri sonucunda gerek değerlendirmeci gerekse de değerlendirilen personelin eğitim talep etme hakkı bulunmaktadır. Böylece çalışanların zayıf yönlerine anında müdahale edilebilmektedir. Ancak uygulamada bazen değerlendirmecinin şubenin günlük iş akışını aksatmamak adına çalışanların eğitim taleplerini göz ardı edebilmesi çalışanların yakındığı bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine bu noktada çalışanların ise günlük iş akışlarından uzaklaşmak için bazen ihtiyaçları olmayan bir eğitimi de talep ettikleri görülmüştür. Tüm bu yakınmaların önüne geçebilmek adına eğitim faaliyetlerinin performans çıktılarına göre eğitim birimince objektif olarak koordine edilmesi faydalı olacaktır.

Düzenlenen eğitim faaliyetleri incelendiğinde çalışanlara verilen eğitimlerin iş bilgisini geliştirmeye yönelik olduğu ancak personelin kişisel gelişimine katkı sağlayacak eğitimlerin bulunmadığı görülmüştür. Hizmet sektörünün vazgeçilmezi olan bankacılık sektörü için insan kaynağı günümüz rekabet koşullarında belirleyici faktör olduğuna göre insan faktörünün kişisel gelişimine katkı sağlayacak eğitimlerin bulunmaması sistemin bir eksiği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada kişisel gelişim, performansın ayrılmaz bir parçası haline getirilmeli ve bu gelişim eğitimlerinde her bir çalışan için içinde çalıştığı bölge bazında düzenlenmesi faydalı olacaktır. Böylece çalışanların içinde yer aldığı çalışma bölgesinin özellikleri de performans ölçümlerinde yer alacaktır. Her çalışan için sabit değerlendirme ve yetkinlik alanları olması gerektiği gibi değişkenlik unsurunu göz ardı etmeyerek çalışanları içinde çalıştıkları bölge bazında da değerlendirme ve eğitime tabi tutmak faydalı olacaktır.

Kişisel gelişime paralel olarak, performans değerlendirmesinde kullanılan yetkinlik değerlendirme kriterlerine "kriz yönetimi", "zor etkileşimleri yönetebilmek", "çalışanın kendi kariyerine yön verebilmesi", "üstünüzü yönetebilmek" gibi çalışanları geliştirecek ve sürece daha da aktif katılmalarını sağlayacak kriterlerin kullanılması performans değerlendirme kalemlerinde daha da geniş açılı bir değerlendirme yapılabilmesine fayda sağlayacaktır.

Bankamızda performans yönetimi sisteminin kullanılması, çalışanlara hedeflerle çalışma alışkanlığını kazandırmıştır. Çalışanlar kendi bireysel ekranları aracılığıyla anlık olarak hedef gerçekleştirmelerini ve performanslarının banka düzeyinde nerede olduğunu görmektedirler. Hedef gerçekleştirmeleri sonucu elde edecekleri başarı duygusu, alacakları terfi ve ücret artışı yoluyla sağlanacak motivasyon beraberinde banka hedeflerinin gerçekleştirilmesine çalışanların katkısını sağlamaktadır. Sonuç olarak, bankacılık sektöründe performans yönetimi sisteminin kullanılmasının, çalışan personelin bankanın hedeflerine ulaşabilme kapasitesini önemli ölçüde arttıracak şekilde varsayımımız da doğrulamaktadır.

Performans yönetimi sisteminin uygulanması ile birlikte, performans değerlendirme dönemlerinin öncesi ve sonrası tüm aşamalarda, personel, gerek elektronik ortamdaki bilgilendirmeler gerekse de şube içinde gerçekleştirilen performans değerlendirme görüşmeleri ile açık ve net bir şekilde bilgilendirilerek sürece dahil edilmektedir. Performans değerlendirmesi sonucunda alınan geri bildirimler hem çalışan hem de işveren tarafından yapılan hataların ve eksikliklerin giderilmesinde önemli rol oynayacaktır. Bu noktada hem değerlendirmeci hem de değerlendirilen çalışanlar görüşmeler esnasında objektif olmalı, değerlendiriciler beğeni ya da olumsuz fikirlerini performans notunun hatalı şekilde belirlenmesine sebep olacak şekilde kullanmamalıdır. Banka üst yönetiminin ve değerlendirmecilerin sözleriyle olduğu kadar davranışlarıyla da performans değerlendirme sistemini desteklemeleri ve gerek sistemsal alt yapının gerekse de performans görüşmelerinin objektifliğinin sağlanması önemlidir. Değerlendirmeciler performans değerlendirme görüşmelerine dikkatle hazırlanmalı, personele gerekli söz hakkı tanınmalı ve değerlendirilen çalışan için performans notuna itiraz mekanizması işletilmelidir. Bu itirazlar dikkatle incelenmeli ve karşılıklı olarak performans notunda uzlaşılmalıdır. Uygulamaya baktığımızda çalışanların itiraz yoluna gitmekten çekindikleri ve gerek ilk yöneticileri gerekse de üst yönetim ile karşı karşıya gelmekten korkarak performans notlarını onaylamayı tercih ettikleri görülmüştür.

Çalışanlar her yıl bağımsız bir anket şirketi aracılığıyla yapılan personel memnuniyet anketleri ile de görüşleri alınarak performans değerlendirme süreçlerine katılmakta ve bu katılım personel üzerinde olumlu bir motivasyon sağlamaktadır. Ancak anketlerin sicil bazlı yapılıyor olması ve bilgilerin kişisel bazda banka yönetimi ile paylaşılabilmesi düşüncesi bazı çalışanları korkutmakta ve anket sorularına objektif cevaplar vermekten uzaklaştırmaktadır. Araştırmamızda çalışan memnuniyetini ölçmek adına yapılan anketlerin içerik itibarıyla kurum hakkında kapsamlı şekilde bilgi edinilebilecek soruları içerdiği bilgisi alınmış ancak çalışanların bilgilerin gizliliği konusundaki tereddütü sebebiyle objektif cevaplar vermekten kaçındığı bilgisi elde edilmiştir. Yapılan bu anketlerin kuruma fayda sağlayabilmesi ve çalışanların da gizlilik konusundaki endişelerini giderebilmek adına anket çalışmasının başında gizlilik konusunda karşılıklı ve yazılı bir mutabakatın ekranlar aracılığı ile yapılması için uygun sistemsel alt yapının sağlanması yararlı olabilecektir.

Performans yönetimi sisteminin kullanılması üst düzey yöneticinin, amirin ya da takım liderinin personel hakkında objektif olarak bilgi edinmesini sağlayacaktır. Elektronik ortamdan çekilen performans gerçekleştirme verilerinin ilgili performans dönemlerinin öncesinde ve sonrasında yapılan değerlendirme görüşmeleri ile gözden geçirilmesi ve yine yöneticinin kendi değerlendirme yetkisini ve gözlemlerini kullanarak sürece müdahale etmesi ile sistem tarafından çekilen veriler iyileştirilmekte ve değerlendirilen personel için daha objektif bir değerlendirme notu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, yine, sistemsel verilere objektif kanaatler eklenerek yansız notların oluşturulacağı unutulmamalıdır.

SONUÇ

Globalleşen dünyada yoğun rekabetin yaşandığı günümüz çalışma hayatına adapte olabilmek ve rekabette üstünlük sağlayabilmek için işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri adına insan faktörü ve insan kaynakları yönetimi stratejik bir önem taşımaktadır.

İşletmelerin stratejilerini oluşturabilmeleri ve belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için nitelikli insan kaynaklarını temin etmeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. İşletme hedefleri doğrultusunda oluşturulan performans yönetimi sistemleri, çalışanların stratejik amaçlara ulaşabilmeleri için gerekli yetkinliklere erişebilmelerine yardımcı olmaktadır. İşletmelerde gerek yönetici gerekse çalışanların açık ve net bir şekilde anlayabileceği insan kaynağı özelliklerinin oluşturulması işletmenin stratejik hedeflerine ulaşabilmelerini sağlayacaktır.

Kaynakların optimum kullanımı, insanlığın varoluşundan günümüze dek üzerinde önemle durulan bir konu olarak tartışılmıştır. İnsan kaynakları anlamında baktığımızda da organizasyonların birincil derecede önemli kaynağı olan insanın en etkili ve verimli şekilde yönetilmesi organizasyonların hedeflerine ulaşabilmelerinde kilit rol oynamaktadır.

Çalışan performansın bir sistem dahilinde yönetilebilmesi için; planlanarak, işletmelerin hedefleri için objektif standartların belirlenmesi, ve ulaşmak istenen işletme hedeflerin çalışanlara mümkün olan tüm iletişim kanallarıyla iletilmesi ve benimsetilmesi, daha sonrasında da gerçekleşen fiili performansın objektif yöntemlerle değerlendirilmesiyle mevcut başarı durumun tespit edilmesi, eksikliklerin belirlenmesi ve bu eksikliklerin performans geribildirim sürecinde çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir.

Performans değerlendirme sonuçlarının, organizasyonların performanslarının arttırılabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmeleri için ücret-maaş yönetiminde, eğitim planlarının hazırlanmasında, kariyer yönetiminde ve işten ayırma kararlarının alınmasında kullanılması gerekmektedir. Çünkü performans yönetimi sisteminin uygulanması sonucunda elde edilen bulgular, işletmelerin genel amaçlarına ulaşmaları konusunda doğrudan yardımcı olacaktır.

Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer yönetiminde kullanılmasıyla çalışanların içinde yer aldıkları örgütteki mevcut konumlarını tanımaları ve bu sayede hedefleyebilecekleri alanları belirlemeleri sağlanmaktadır. Böylece çalışanların ihtiyaç duyulan alanlarda gelişimlerine yönelik bir yol haritası çizilmesi kolaylaşır. Kişilerin yetenekleri ve yetkinlikleri tespit edilerek bu yetkinlikler doğrultusunda farklı görevlere değerlendirilebilmeleri, mevcut pozisyonlarında yükselebilmeleri ya da gerekli olduğunda yer değişikliği yapılabilmesi için çeşitli pozisyonlara yedeklenebilmeleri sağlanır. Böylece şirketler, ihtiyaç hallerinde personel sıkıntısına düşmeden, hedeflenen yönde yetiştirilen çalışanlardan faydalanmış olurlar.

Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetleri alanında kullanılması ile; işletmelerin ve çalışanların ihtiyacı olan alanlara yönelik eğitim planlarının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece eğitim ihtiyacının gerekli olduğu alanlar belirlenecek ve bu yönde bir eğitim verilerek kaynakların gereksiz kullanımı engellenmiş olacaktır. Çalışanlar performans değerlendirme çıktılarından yola çıkarak eksik yönlerini görebilecek ve atanan tamamlayıcı eğitimler ile eksik yanlarını giderebilecektir.

Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen çıktıların ücret yönetiminde kullanılması performans yönetimi sisteminin uygulanmasının en önemli sonuçlarındandır. Uygulamalarda güdülen amaç genellikle, yüksek performans gösteren çalışanlara performansları oranında ücret artışı yapılarak ya da prim sistemi uygulanarak, çalışanların bireysel çabalarının objektif olarak ücretlerine yansıtılması

ve bu yolla, hem bireyler hem de işletmeler açısından, ücretlemenin özendirici bir yöntem olarak kullanılması yoluyla performans artışının sağlanması şeklindedir.

Performans değerlendirme sonuçları, işten ayırma süreçlerinde de yöneticilere somut veriler sunabilmektedir. Organizasyonlarca her performans dönemi başında belirlenen hedeflere göre performansı diğer çalışanlardan fark edilir düzeyde düşük olan ve bu doğrultuda iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına da cevap veremeyen çalışanlar, şirketlerin kaynaklarının etkin kullanımı ve hedef gerçekleştirme düzeyinin korunabilmesi amacı çerçevesinde işten çıkarılabilirler. Ancak bu tür kararlar alınırken dikkatli davranılmalı ve incelemelerde sadece bir dönemin sonuçlarına bağlı kalınmamalıdır. İlgili çalışanların performansın iyileştirilmesi çalışmalarına ne derece cevap verdikleri dikkatle analiz edilmelidir. 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Yasa'sının iş güvencesine ilişkin düzenlemeleri çerçevesinde ülkemizde performans yönetiminin yasal anlamda önem kazandığı görülmektedir. Bu çerçevede işveren, çalışanın iş sözleşmesini sonlandırırken, bu kararını geçerli ve haklı nedenlere dayandırmak zorundadır. Yasa, geçerli nedenler olarak çalışanın performans düşüklüğü v.b. yetersizliklerinden bahsetmektedir. Eğer iş sözleşmesi feshedilirken, fesih bildirimine neden gösterilmemişse ya da çalışan bu nedenlerin geçerli olmadığını düşünüyorsa iş mahkemesine dava açma hakkı vardır.

Araştırmamıza konu bankamızın performans yönetimi sistemini etkin bir şekilde kullandığı, sistemsal alt yapının kurum hedefleri doğrultusunda her yıl iyileştirilerek işlediği ve tüm çalışanların sürece aktif şekilde dahil olduğu bilgisi araştırmamızda elde edilmiştir. Bankada performans çıktılarının kariyer yönetimi, eğitim, ücretlendirme ve işten çıkarma gibi insan kaynakları süreçlerinde aktif olarak kullandığı görülmektedir. Şirket içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamında sürdürülebilir liderlik yolunda sürekli kendini iyileştirme prensipleri ile her yıl performans yönetimi sistemini daha açık halde çalışanlarının katılımı ile iyileştirmekte ve yenilemektedir. Yapılan Çalışan Memnuniyeti Anketleriyle de elde edilen sonuçlar ışığında çalışan memnuniyetini sağlayabilmek ve üst yönetimin koyduğu hedefleri gerçekleştirilebilmek için çalışılmaktadır.

Değişen çevresel koşullara uyum ve baskıcı rekabet ortamına adapte olabilmek; işletmelerin planlı ve öngörülü yönetimleri benimseyerek belirlenen hedeflerine ulaşabilmeleri sayesinde mümkün olacaktır. Çalışmamız kapsamında da aktardığımız üzere, tüm organizasyonlar artan rekabet koşulları nedeniyle performans yönetimi konusunda sürekli iyileştirme arayışı içinde olup, çalışanların performans düzeylerindeki farklılıkları daha objektif ve adil bir biçimde ortaya koymaya yarayacak teknik ve yöntemler geliştirmeye çalışmaktadırlar. Günümüzde, genelde kurumsal şirketlere özgü olan, Performans Yönetiminin, sınırların ortadan kalktığı globalleşen dünyada tüm organizasyonlar tarafından sahip olunması gereken bir yönetim sistemi olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki Performans Yönetim Sistemi şirketlerde yapılandırılırken dikkat edilmesi gereken en önemli husus, sistemin, kurumun kendi kültürel altyapısının çatısı altında oluşturulması gerekliliğidir. Farklı organizasyonlar model alınarak, onların uygulamalarının değiştirilmeden uygulanmaya çalışılması, sistemin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilecektir.

4857 sayılı İş Kanunuyla büyük ya da küçük olsun tüm işletmelerin performans yönetim sistemini kendi kurum kültürlerine dahil etmeleri kaçınılmaz bir durum haline gelmiştir. Kanun ile İşverenin işten çıkarma kararlarını, yazılı bildirim ve geçerli sebebe dayandırma yükümlülükleri sürecin işlerliğini zorunlu kılan özelliklerdir.

Performans Yönetim Sistemlerine yapılan yatırım ve bu sistemin etkin bir şekilde kurum kültürüne adapte edilmesi, rekabette üstünlüğü sağlayacak temel faktör olan insan faktörüne ve dolayısıyla kurumun geleceğine yapılan yatırımdır.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç, *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, Ankara , Seçkin Yayıncılık,1999

AKÇAKANAT Tahsin, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta,2009

ALDEMİR Ceyhan, *Personel Yönetimi*, Barış yayınları, İzmir, 1998

ARMSTRONG, Michael, *Performance Management*, London, Kogan Page Limited, 1994

ATAAY İsmal Durak, *İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını,1990

BACAL Robert, *Performance Management*, New York, McGraw-Hill Companies, 1999.

BARUTÇUGİL İsmet, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002

BAŞAT Hümeysra Töre, *Performans Prizması*, Sistem Yayıncılık, 2010

BİNGÖL Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. b.s., İstanbul, Beta Yayınları, 2003.

BİNGÖL Şener, *Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 516, Ankara, 1993, s. 21.

CARTER, Carla. C. *Human Resources Management and Total Quality Imperative*, Amacom, USA, 1994

COŞKUN Ali, *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Literatür Yayıncılık, 2006

CENTEL, Tankut, *İş Yasaları*, 5. b.s., Beta Yayınları, No: 1380, İstanbul 2004.

ÇUKURÇAYIR Akif M.; Tuğba H. Eroğlu, *Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi*, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-1 Reform, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Eylül 2005

DAVIS, Keith, *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, Çev:Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, No:57

FINDIKÇI, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. bs., İstanbul, Alfa Yayınları, No: 012, 2002.

GLENDİNNİNG Peter, *Performance Management: Pariah or Messiah*, Public Personel Management, Washington, 2002

GOMEZ-MEJIA, Luis R.; BALKIN, David B.; CARDY, Robert L., *Managing Human Resources*, Pearson/Prentice Hall, Forth Edition, New Jersey, Upper Saddle River, 2004.

Harvard Business School Press, *Performans Değerlendirmesi*, Optimist Yayınları, İstanbul,2009

HESAPÇIOĞLU Muhsin, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994

İZGÖREN Ahmet Şerif , *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak- Şirketler İçin Bir Değişim ve Yeniden Yapılanma Klavuzu*, Academy Plus Yayınevi, Ankara,2001

KAMU YÖNETİMİ SÖZLÜĞÜ, “*Performans*”, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1995

KAYNAK, Tuğray ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, 2. bs., İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, No:7,2000

KOÇEL Tamer, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım,İstanbul, 2001

MAINTLAND, Iain, *Güçlü Şirket Başarılı Yönetim*, Epsilon Yayınları 3.Basım, Eylül 1998, İstanbul, Çeviri Duygu UĞUR

MUCUK İsmet, *Modern İşletmecilik*, Türkmen kitabevi, İstanbul, 2001

ÖZGEN, Hüseyin; ÖZTÜRK, Azim; YALÇIN, Azmi, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana, Nobel Yayınları, 2002

PARABENKO Joseph, Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, *Verimlilik Yönetimi*, MPM Yayınları, Ankara,1989

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.

ŞAHİN Yusuf, *Yönetim Bilimi ve Türk Kamu Yönetimi*, Murathan Yayınevi, Trabzon, 2011

TAHİROĞLU, Figen (Ed.), *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, 2.Baskı, İstanbul, Hayat Yayınları, Kasım 2000

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO:2900, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara 2013

TOFFLER Alvin, TOFFLER Heidi, *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak: Üçüncü Dalganın Politikası*, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1996.

TUNÇER Polat, *Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon*, Sayıştay dergisi, ocak-mart 2013

TURGUT Hakan, *Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerleme Yöntemi*, Sayıştay Dergisi Sayı:42

TÜRKÇE SÖZLÜK, *Performans*, Türk Dil Kurumu Yayınları, Cilt: II, 1992.

UYARGİL Cavide, *Performans Yönetimi Sistemi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2013

UZOĞLU Cesur , *Performans Yönetimi Sistemi ve Performans Denetimi*, Ankara, 2011

YAYIM TARİHİ:RESMÎ GAZETE.10.06.2003, No.:25134

Elektronik Kaynaklar

AKBAL Bilge, "*Bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir alan araştırması: Ankara ili özel ve kamu bankaları karşılaştırması*",(Çevrimiçi) : <http://acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/278/361.pdf> , Erişim Tarihi: 10.03.2014

AKTAN Coşkun Can, "*Üniversitelerde İnsan Kaynaklarının Yönetimi*", (Çevrimiçi):<http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/insan-kaynak.htm>, Erişim tarihi 07.08.2014

ALTINTAŞ Nilsen, "*Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları*", (Çevrimiçi): <http://arsiv.ntv.com.tr/news/296410.asp> erişim tarihi .24.01.2015

EROL AKI ve TUNÇ DEMİRBİLEK, 2010, "*Performans Değerlendirme sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeni ile İş Sözleşmesinin Feshi*", Erişim tarihi: 02.02.2014, (Çevrimiçi): <http://www.sosyoekonomi.hacettepe.edu.tr/100105.pdf>

KIRBAŞ İsmail, "*Performans Yönetimi Sistemi*",(Çevrimiçi): www.kirbas.com/index.php?id=406, Erişim tarihi 11.09.2014

T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2939, "*Performans Yönetimi*", Erişim Tarihi:09.02.2014, (Çevrimiçi): <http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/IKY204U.pdf>