



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ

Aşağıda belirtilen lisansüstü tez, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği hükümlerine belirtilen esaslar çerçevesinde jüri önünde savunulmuş ve jüri tarafından başarılı bulunmuştur.

TEZ BAŞLIĞI : Yönetmelik Performans Değerlendirmesi ve Bir Örnek Uygulama

TEZ TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİ HAZIRLAYAN : Eser ÇELİK

ANABİLİM DALI : Bankacılık

SAVUNMA TARİHİ : 14.01.1999,

JÜRİ ÜYELERİ :

GÖREVİ
Danışman

ADI SOYADI
Prof.Dr.Nazım EKREN

İmza

Üye

Prof.Dr.İ.Mete DOĞRUER

Üye

Prof.Dr.Orhan İŞCAN



52.547

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ

BANKACILIK ANABİLİM DALI

YÖNETSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

VE

BİR ÖRNEK UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN: ESER ÇELİK

52547

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM
KURULU DOKÜMANLARI MERKEZİ

İSTANBUL, 1999



İÇİNDEKİLER

I.	PERFORMANS ve PERFORMANS YÖNETİMİ	
	1	
A.	Performans Planlama	3
B.	Yönlendirme	4
C.	Performans Değerlendirme	4
II.	DİNAMİK LİDERLİK	6
A.	Amaçların Saptanması	7
B.	Takdir Etme	10
C.	Eleştiri Getirme	11
D.	Düzeltilme	11
E.	Dinamik Liderlik ve 2000'li	
	Yılların Yöneticilik Anlayışı	12
III.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME	14
A.	Giriş	14
B.	Tarihçe	15
C.	Yöntemler ve Teknikler	18
D.	Değerlendirme Süreci Unsurları	
	1. Hedef Belirleme	23
	2. Dönem içinde Ulaşılan	
	Hedefler	25
	3. Davranışsal Özelliklerin	
	Değerlendirilmesi	25
	4. Genel Değerlendirme	27



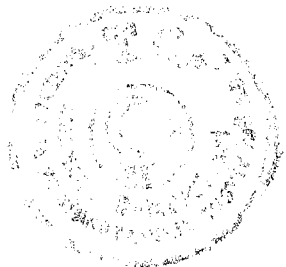
E.	Değerlendirme Süreci Aşamaları	27
F.	Değerlendirilme Sürecinde	
	Kaçınılması Gereken Hatalar-Öneriler	30
G.	Performans Değerlendirme Sonuçları	33

IV. PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU ÖRNEĞİ

A.	Değerlendirilen Kişi Hakkında Bilgi	35
B.	Performans Ölçümü	37
1.	Hedeflerin Saptanması-	
	Ağırlıklandırılması	38
2.	Hedefe Ulaşma ve	
	Değerlendirme	39
3.	Performans Döneminde	
	Sergilenen Davranışlar	41
4.	Genel Performans Sınıflandırılması	44
5.	Değerlendiren Hakkında Yorumlar	44
C.	Çalışanların Gelişimi	44
D.	Görüşme Notu	45
E.	Gözlemci Görüşü	46

V. SONUÇ

47



EKLER

51

Örnek Performans Değerlendirme Formu

İslam Kalkınma Bankası Üye Bankalar Performans Değerlendirme Formu Örnekleri

Performans Değerlendirme Süreci Akım Şeması Örneği

KAYNAKÇA

85



I. PERFORMANS ve PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans, kabiliyet ve motivasyonun doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Performans yönetimi sistemleri, çalışanların bireysel ve işe yönelik yetkinliklerinin mevcut düzeylerini, hedeflere ulaşmada elde ettikleri sonuçları ve iş tatminlerini objektif kriterlerle ölçmeyi ve değerlendirmeyi, eğitim ve geliştirme gereksinimlerini belirlemeyi, kariyer planlama ve ücret yönetimine veri oluşturmayı amaçlar.

Performans yönetimi, bireyin işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizmasını oluşturma ve çalışanların performansını yönlendirme amaçlarına hizmet eder. Her iki amacın da gerçekleşmesi için yönetici ve çalışanın objektif, açık, karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı, tutarlı, gelişmeye ve geliştirmeye istekli, yargılayıcı değil yönlendirici olması esastır. Varılması istenen hedeflere ulaşmak için iş yapma isteğine ve görevi tamamlamak için yeterli asgari özelliklere sahip olmanın yanı sıra, ne için ve nasıl performans gösterileceği açık ve net biçimde kesinlikle vurgulanmalıdır. Bu noktada, etkin performans yönetiminde bütün olarak göz önünde bulundurulması gereken “HEDEF MODEL” inden bahsetmekte fayda vardır (HERSEY ve GOLDSMITH Modeli)¹.

1. **Kabiliyet** : Bir işi başarıyla sonuçlandırabilmek için gerekli bilgi, beceri, tecrübe ve kişisel özelliklerin tümü
2. **Açıklık** : Neyin ne zaman ve nasıl yapılacağının anlaşılması ve kabul edilmesi

¹ HERSEY, P. - BLANCHARD, K., Management of Organizational Behaviour, Prentice Hall, New Jersey, 1993, s.419-420



3. **Organizasyon Desteği** : İşin tamamlanması için gerekli bütçe ve ekipman gibi kolaylıkların ,diğer departmanlar ve insan kaynakları departmanı tarafından gösterilmesi
4. **Motivasyon** : Başarıyla tamamlanan işlerin sonucunun gizli ya da açık olarak ödüllendirileceğinin bilinmesi
5. **Gözlemlene ve Yol Gösterme** : Periyodik performans değerlendirme öncesi günlük değerlendirme ve yol gösterme
6. **Geçerlilik** : Yöneticiler tarafından verilen kararların kanunlara ve şirket kurallarına uygun olması
7. **Çevre**: Değişen piyasa koşulları ve hükümet uygulamaları, rekabet gibi çevresel faktörlerin etkisi

Performans yönetimi 3 ana fonksiyonu içerir.

A. Performans Planlama

B. Yönlendirme - Yol Gösterme

C. Performans Değerlendirme

Performans yönetimine bakış açısı, adı geçen üç fonksiyonun da bir süreç içerisinde birlikte ele alınmasını gerektirir.

A. **Performans Planlama**

Performans planlama, planlama döneminin başlangıcında yapılan, hedeflerin belirlendiği ve bu hedeflere ulaşmak için geliştirilmesi gereken stratejilerin tartışıldığı ve kararlaştırıldığı önemli bir işletme aktivitesi olarak tanımlanabilir.

Geleneksel yönetim öğretisi yönetici ve çalışanların hedefleri birlikte karar vererek ortaya koyması gereğini öne çıkartırken, yeni dinamik liderlik öğretisi bu görüşün ancak ortalama seviyeyi yakalayan elemanlar için geçerli olacağını, üst düzeyde başarı gösteren ve gelecek vaat eden elemanlar için sorumluluk almaya ve hedeflerin belirlenmesinde liderlik rolünün üstlenmeye yönelik ortam yaratılması gereğini vurgulamaktadır.² Ayrıca dinamik liderlik anlayışının performans planlama adımıyla uygulanması belirlenen hedefe ulaşırken yöneticinin müdahale alanının çalışanlar tarafından bilinmesi gereksiz gerilim ve sürprizleri de ortadan kaldıracaktır.

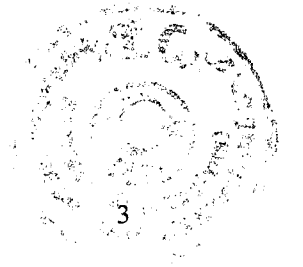
Performans planlamada bir önceki sayfada bahsedilen “Hedef Model”in tüm değişkenlerinin bir arada kullanılması gereklidir. Bunun yanında bir yönetici, şu önemli soruların cevabını oluşturarak performans potansiyelinin ne gibi sonuçlar doğurabileceğini, olumlu sonuçların daha da geliştirilmesi, olumsuz sonuçlardan kaçınılması ve eksik noktaların giderilmesi için hangi yolların izlenmesi gerektiğini çok daha kolay biçimde öngörebilir.

- Neyin ve nasıl yapılacağı açıkça ifade edildi mi?
- Organizasyondan beklenen destek nedir?
- Bilgilendirme ve yönlendirme için bir proses oluşturuldu mu?

B. Yönlendirme - Yol Gösterme

Yöneticilerin, performans planlama prosesinde belirlenen hedefler ve çalışanların hedeflere ulaşmadaki başarılı çizgileri arasındaki bağlantıları netleştirmesinde dinamik liderlik anlayışı rol oynar.

² HERSEY, P. - BLANCHARD, K., a.g.e, s.410



Yöneticilerin büyük çoğunun gözden kaçırdığı husus, hedef modelde anlatılan değişkenlerin doğru analizi yapılmadan yönlendirme ve yol gösterme fazına geçmeleridir. Performans problemlerinin varlığının mümkün olduğunca kısa sürede ortaya konması çözümü kolaylaştıracağı gibi önemli çatışmaların da önünü kesecektir.

C. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme görüşmesinde öncelikle beklenen yönetici ile çalışan için görüşmenin bir sürpriz olarak sonuçlanmamasıdır.

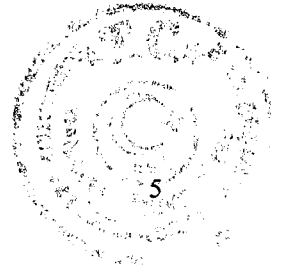
Performans planlama ve yönlendirme-yol gösterme proseslerinde “Hedef Model” değişkenleri ve ileride ayrıntılı olarak değinilecek olan dinamik liderlik prensipleri göz ardı edilmedikçe, performans değerlendirme görüşmesi, hem yönetici hem de çalışan için kabus olmaktan çıkıp geçmiş dönemin değerlendirilmesinin yapıldığı doğal bir sonuç olarak karşımıza çıkar.

Nihai performans değerlendirme görüşmesinde³, performans planlama prosesinde belirlenen standartlara ne kadar yaklaşıldığı, ulaşıldığı veya aşıldığı analiz edilir. Performans problemi hakkında fikir birliğine varılmışsa , yönetici ve çalışan sebeplerini ortaya koymalı ve problemleri aşmak için çözüm içeren kararları birlikte oluşturmalıdır.

Bu aşamada yine “Hedef Model”in değişkenlerinin doğru analizi gelecekteki eğitim, transfer ve personel ile ilgili diğer kararların verilmesinde ve performans standartlarından uzaklaşma sebebinin çalışandan mı yoksa organizasyon, çevre, yönetim gibi faktörlerden mi kaynaklandığının belirlenmesinde önemli bir rol oynayacaktır.

³ SACHS, R.T., Productive Performance Appraisal, AMACOM, New York, 1992,s. 63

Unutulmaması gereken, insanla ilgili problemleri çözmede ne yazık ki en iyi ve en doğru diye bir yol olmadığıdır.



II. DİNAMİK LİDERLİK

Kişiye, duruma ve işletmenin koşullarına özel çözümler üretebilecek esnek düşünce yapısına sahip yöneticiler iyi bir ekip oluşturur, yönlendirir ve başarılı sonuçlar üretir. Yönetici, problem çözme stratejisini bu sebeple dinamik liderlik anlayışı üzerine kurmalıdır.

Liderlik, bir birey ya da grubun varması gereken hedeflerine ulaşmasındaki performansını etkilemeye yönelik yaklaşımların ve uygulamaların bütünüdür.

Yakın zamanlara kadar Blake, Mouton ve McGregor gibi araştırmacılar her durumda en yüksek verimlilik düzeyini sağlayan liderlik yaklaşımının *tek* olduğunu savunmuşlardır. Ancak günümüzde liderlik yaklaşımının kişiye ve duruma bağlı olarak değişmesi gerektiğini savunan araştırmacıların görüşleri ağırlık kazanmıştır. İlk olarak Tannenbaum ve Schmidt⁴ tarafından ortaya atılan ve zamanımızda House, Fiedler, Reddin, Hersey ve Blanchard gibi araştırmacılar tarafından *dinamik liderlik* olarak tanımlanan bu anlayış, tek ve en iyi liderlik yaklaşımının varlığını reddeder. Bunun yerine, yöneticinin liderlik yaklaşımının, çalışanların gelişmişlik düzeyine bağlı olarak değişik durumlar karşısında farklılık göstermesi gerektiğini vurgular.

Dinamik liderlik yaklaşımı esas itibariyle farklı ağırlıklarla uygulanması gereken, yönlendirici ve destekleyici davranışların bir bileşkesidir. Bu ağırlıklar çalışanların işle ilgili yeterliliklerine ve işi benimseme düzeylerine göre değişebilmektedir.

Örneğin işe yeni başlamış bir kişinin iş heyecanı, öğrenme isteği ve dolayısıyla işi benimseme düzeyi yüksek, ancak mesleki yeterliliği henüz düşüktür. Bu durumda yöneticinin doğru performans yönetimi açısından öncelikle yönlendirici ve öğretici



bir yaklaşım içinde bulunması gerekecektir. Buna karşılık, yeterlilik düzeyi yüksek fakat motivasyonu eksik olan çalışanların artık yönlendirilmeye ihtiyaçları bulunmayacaktır. Gerekli becerilere sahip olan bu kişilerin motivasyonunun yükseltilmesi için destekleyici davranış biçimi ağırlık kazanacaktır.

Dinamik liderler değişik durumlara göre farklı liderlik yaklaşımlarını uygularken, açık ve anlaşılabilir hedeflerin saptanmasına, güçlü performansın takdir edilmesine ve zayıf performansın iyileştirilmesine konsantre olmalıdır.

Bu tek cümlelik özet ifadenin geniş açılımı, Spencer Johnson ve Kenneth Blanchard'ın ortak çalışması olan "Bir Dakikada Hedef Belirleme" "Bir Dakikada Takdir" "Bir Dakikada Uyarı" bölümlerinden oluşan "Bir Dakikada Yönetici"⁵ isimli best - seller kitabında aktarıldığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde uygulandığı çerçevede aşağıda yer alan alt başlıklar halinde incelenmeye çalışılacaktır.

A. Amaçların Saptanması

Kurumsal hedeflere ulaşmak için, yönetici ve çalışanların hedeflerinin paralellik oluşturması şarttır. Ki çoğunlukla yönetici ve çalışanların önceliklerinin birbirini tutmaması kurumsal amaçlara ulaşmada çıkan aksaklıklarda ağırlıklı bir rol üstlenir.

İyi bir yönetici olmanın ilk anahtarı, iyi bir hedef belirleyici olmak ve hedeflerin ve önceliklerin herkes tarafından anlaşılmasını sağlamaktır.

⁴ TANNENBUM, R.- SCHMIDT, W.H.,How to Choose a Leadership Pattern, Harward Business Review, Mayıs- Haziran 1973,

⁵ BLANCHARD, K. - JOHNSON, S., The One Minute Manager, Berkley Pub. Group, New York, 1993,s. 243-248

İyi performans ise, açık, net ve anlaşılmış hedeflerin ortaya konması ile başlar. Tüm çalışanların bilmesi gereken ne yapılacağı ve iyi performanstan ne anlaşıldığı, standartlarının ve sonuçlarının ne olacağıdır. Performans standartları, asıl olarak iş analizine ve iş niteliklerine dayanır⁶. Performans standartlarının bilinmesi, performansın izlenmesini kolay hale getirir ve performans değerlendirme için de temel oluşturur.

Uzun yıllar motivasyon alanında uzmanlaşmış olan Meyers'in bowling analojisi⁷ (lobutların hepsini deviren kişinin havalara zıplaması ve sevinç çığlığı atması) hedefin belirgin ve ulaşılabilir olmasının ne denli önemli olduğunu bir göstergesidir.

Aslında bahsedilen hedeflere ulaşmak, sadece çalışanın sorumluluğu gibi ifade edilse de hedef çalışanın ve yöneticinin ortak değeri olmalıdır. Çalışanın hedefe ulaşma aşamasında yöneticinin rolü, yol gösterici olmakla birlikte, katedilen yolda olumlu adımların devamını sağlamak için takdir edici olmaktır. Yine ünlü bowling örneğine dönülecek olursa: yönetici çoğunlukla “iki tanesini vurdun” yerine “sekiz tanesi ıskalandı” demeyi tercih ettiği müddetçe önemli bir motivasyon fırsatı kaçırılmış olacaktır.

Yüksek performans konulu araştırmaların çoğunda en fazla 5 hedef üzerinde yoğunlaşmanın mükemmel performansa ulaşma olasılığını artırdığı gözlenmiştir. Dolayısıyla yöneticinin görevi her bir çalışanı için ulaşılabilir sayı ve nitelikte hedef belirlemenin yanı sıra, etkisi en fazla ve getirisi en yüksek sonuçları doğuran anahtar aktivitelerin altını çizmek şeklinde yorumlanmalıdır.

Mutlaka kısa ve öz biçimde yazılı olması gereken hedeflerin bir dakikada okunabilecek kısalıkta olması “Bir Dakikada Hedef Belirleme” anlayışının temel bir

⁶ PALMER M. and WINTERS K. T., Fundamentals of Human Resources-İnsan Kaynakları, American Management Association/Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993, s. 67



özelliğidir. Ancak yöneticiler başarılı sonuçlara ulaşmak için hedeflerin belirlenmesi aktivitesinden çoğunlukla kaçınır.

Ayrıca üstünde durulması gereken konu ile ilgili önemli bir alt başlık ise, hedef belirleme sürecinin başarısız olmasıdır ki bu, bütün işleyişi ciddi bir biçimde tehdit eder. Tyson ve Kelsey tarafından geliştirilen 8 aşamalı sistem bu durumu aşmak için yol gösterici olacaktır.

1. **Hedef Belirleme** : “Çalışanın görevi nedir ?” Gelecekteki 3 ve 6 aylık dönemler için en önemli hedeflerin listelenmesi
2. **Öncelik Belirleme** : “Hangi hedef daha önemli ?” Hedeflerin önceliklerinin belirlenmesi ve her hedef için bitiş tarihinin belirlenmesi
3. **Ölçülebilir Göstergeler Kullanma** : “Çalışanın işini iyi yaptığı nasıl bilinir?”
4. **Performans Standartları** : “Mükemmel performans nedir ?” Her hedef için zaman, kalite, nicelik ve maliyet kriterleri ışığı altında minimum, kabul edilebilir ve mükemmel performans düzeylerinin belirlenmesi
5. **Fayda**: “İyi performans çalışana ne kazandırır ?” Özgürlük, esnek zamanlı çalışma sistemi, sorumlulukların artırılması, extra para gibi olumlu yansımalar yaratacak ortam oluşturulması
6. **Karşılaşılan Zorluklar**: “Çalışanın hedefe ulaşmada karşılaşılabileceği zorluklar nedir ?” Personelin inisiyatifi dahilinde olan ve olmayan faktörler

⁷ MEYERS S., Who Are Your Motivated Workers, Harvard Business Review (Ocak-Eubat 1964); s.73-88

7. Aşamalar: “Çalışanı hedefe ulaştırken hangi aşamalar bekler ?” Hedefe ulaşmak için en rasyonel yolun, her aşamada gerekli ekip, destek grup ve ekipmanın belirlenmesi

8. Takdir ve Ödüllendirme: “Hedefe ulaşıldığında ne olur ?” samimi takdir hislerinin iletilmesi

B. Takdir Etme

Takdir etme, “Bir Dakikada Yönetici” üçlemesi içinde en önemli yönetsel değerdir. Bu öğretici gücü pozitif yönde kullanan yönetici, tüm çalışanların başarılı olmasını sağlar. Anında takdir eden, spesifik olan ve duygularını iyi ifade eden yönetici başarılı bir yönetici olur.

İş doğru olarak tamamlandığı anda teşekkür eden, sorunsuz yürüyen işlerde başarının devamını dileyen hatta yaratıcılık, üstün performans ve sonsuz destekte “Sen olmasan ne yapardım ?” diyebilen yönetici başarılı yöneticidir.

Takdir konusu sınırları hassas , kritik bir konudur. Takdir etmek için her zaman mükemmel davranış beklenmemelidir. Mükemmelin takdir edilebilmesi için doğruya yakın tüm davranışlar takdir edilmelidir . Takdire değer şeyleri gözden kaçırmamak için düşünmeye ve uygulamaya düzenli zaman ayrılmalıdır.

C. Eleştiri Getirme- Uyarma

Yöneticinin çalışanla yapacağı her türlü ciddi konuşmanın nasıl formüle edileceği gayet kritik ve önemli bir konudur. Bu özellikte bir konuşmanın içeriği oluşturulurken altı çizilmesi gereken 3 önemli faktör aşağıda yer almaktadır.

- Yolunda gitmeyen konu vb. hakkında yapılacak konuşma en kısa zamanda gerçekleşmelidir.
- Neyin yanlış olduğu net bir şekilde belirtilmeli soruna yaklaşırken, kişisel değerlendirmelerden kesinlikle kaçınılmalıdır.
- Önceki performans mutlaka olumlu bir şekilde değerlendirilmeli gerçek düşünceler hissedilen değerler ifade edilmelidir.

D. Düzeltme-Özür Dileme

Bir Dakikada Yöneticilik anlayışını destekleyen adım olarak tanımlayabileceğimiz “Bir Dakikada Özür” aşaması için de yine yukarıda adı geçen faktörler önem taşır.

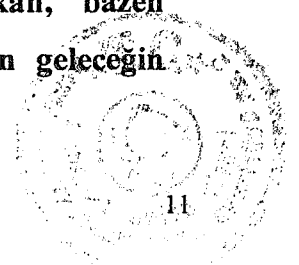
Bilindiği gibi özür-düzeltme müessesesi çoğunlukla kişiler tarafından bir zayıflık unsuru ve aleyhte kullanılabilecek negatif bir davranış olarak değerlendirilse de bu yanlış anlayışın ortadan kalkması hem yöneticinin hem de çalışanın profesyonel hayatına olumlu yansımalar getirecektir.

E. Dinamik Liderlik ve 2000 ‘ li Yılların Yöneticilik Anlayışı

Performans değerlendirme sistemi desteğiyle bireyin performansı hakkında kararlar oluştuktan sonra yöneticinin üstleneceği farklı ve önemli roller mevcuttur.

Beklentilerin altında performans, yöneticinin danışman olmasını, beklentileri karşılayan performans, yöneticinin yönlendirici olmasını, beklentileri aşan performans ise yöneticinin geliştirici olmasını gerektirir.

Standart, alışılmış, kolay çözümler üretmek yerine standart dışına çıkan, bazen kabulü kolay olmayan, yeni ve yaratıcı çözümler getirmesi beklenen geleceğin



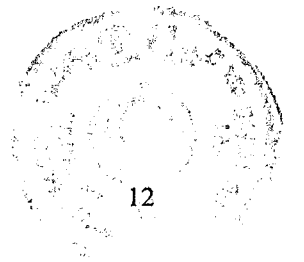
yöneticisi⁸ bireyin performansına bağı olarak farklı roller üstlense de aşağıda bahsedilen özelliklere mutlaka sahip olmalıdır.

Spesifik Olmak

Spesifik olmak derken, neyin yapılacağı, nasıl yapılacağı, sonuçlar ve değerlendirme sırasında kişiler değil davranışlar hakkında spesifik olma gereğı ifade edilmektedir.



⁸ KOÇEL, T., Yönetim Yöneticiliği, Beta, 5. Baskı, 1995, s.45



Geliştirici Olmak

Çalışma ortamında kendine güvenen ve kendini iyi hisseden insanlarla birlikte olmak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Yönetici, çalışanların kendilerini iyi hissettikleri güven ortamını oluşturma ve korumada önemli bir rol oynadığının bilincinde olmalıdır.

Dinleyici olmak

İşin nasıl gittiği, ne gibi kaynaklara ihtiyaç duyulduğu ve problemlerle karşılaşıldığı gibi bilgilere sahip olmak iyi bir dinleyici olan yönetici için çok kolaydır. Dinleyen yöneticinin çalışanları, anlaşılmış ve desteklenmiş olmanın verdiği güç ile daha iyi ve başarılı sonuçlara daha çabuk ulaşır.

Örgütsel yapılanma örgüt içindeki etki ve tepki akışını belirler. Bir örgütü oluşturan beşeri unsur olan insanın kişisel davranışlarının tümü belirli yapısal ilişkiler yaratırken bazı organizasyon sorunları oluşabilir⁹. Günümüzün yöneticisi, bu sorunları aşmada iletişim kanallarının sonuna kadar açık olmasının önemli yardımları olacağının farkında olmalıdır. Unutulmamalıdır ki pozisyonun sahip olduğu güç değil kişinin sahip olduğu güç daha etkilidir. Kişinin sahip olduğu güç ise insanların üstünde bir güç olarak değil insanlarla birlikte oluşan güç olarak değerlendirilmelidir.

⁹ ÜLGEN, H. , Yönetmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, Y.Ü. Yönetme Fakültesi Yayın No:258, 2.Baskı, İstanbul, 1993, s. 103

III. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

A. Giriş

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirme sürecidir¹⁰.

Bu süreç, iyi performansın değerlendirildiği ve ödüllendirildiği ve geliştirilmesi gereken alanların tespit edildiği sistematik bir proses olarak ifade edilebilir.

Performans değerlendirme sürecine organizasyonel ve bireysel olmak üzere iki farklı bakış açısıyla yaklaşmak gerekir. Organizasyon, performans değerlendirmenin sonuçlarının bütün olarak işletmeye katkısı üstünde, birey ise hedeflere başarı ile ulaşılmasında yoğunlaşır.

İnsan kaynakları planlama prosesinin önemli aşamalarından biri olan performans yönetimi ve performans değerlemesi yapmanın temel sebepleri aşağıda yer almaktadır.

- Performansı değerlendirmek
- Potansiyel ve terfi kapasitesini belirlemek
- Kariyer planlama ve geliştirme prosesine yardımcı olmak
- Planlama ve kontrole yardımcı olmak

¹⁰ American Management Association, How to Plan and Conduct Productive Performance



B. Tarihçe

Performans Değerlendirme genel olarak değerlendirilen kişiyle gerçekleştirilen formal bir prosedür olarak algılanır. Değerlendirme yöntemleri esas itibarı ile ABD’ de ortaya çıkmış olup 60’ lı ve 70’ li yıllardan itibaren İngiltere’de de geniş bir şekilde uygulanmıştır. Gerek değerlendirme yöntemlerinde görülen aksaklıklar, gerek yöneticilerin değerlendirme görüşmelerinde karşılaştıkları güçlükler, bu konuda pek çok araştırmanın yürütülmesine yol açmıştır.

Karşılaşılan sorunlara rağmen pek çok yönetici, performans değerlendirmesini layıkıyla gerçekleştirdiğinde, hem değerlendirilen personel, hem de yönetici ve kurum için, bu sürecin önemli faydalar ile sonuçlanacağını bilincindedir.

Bu konuda yapılan araştırmalar, bu tür faydaların sağlanabilmesi amacıyla, karşılaşılan sorunların teşhis edilerek giderilmesine yönelik olarak gerçekleştirilmektedir.

Söz konusu sorunlardan sıklıkla görülenleri aşağıda sıralanmıştır.

- Değerlendirmede öznel yaklaşım
- Merkeziyetçi eğilim (sadece bir iki kriterin ağırlıklı olması)
- Fazla ve gereksiz belgeleme
- Değerlendirme yöntemlerine sahip çıkmama / benimsememe
- Birbiri ile ilgisi olmayan hedeflere göre değerlendirme
- Yöneticiler arasında uygulamada görülen farklılıklar

Yukarıda adı geçen sorunlardan bazılarını çözüm getirmek amacını güden pek çok kuruluş, değerlendirme yöntemlerinde çeşitli uyarlamalar yapmış ve uygulamayı daha nesnel hale getirmek için çeşitli prosedürler geliştirmiştir.

Son yıllarda en çok rastlanan yöntemlerden biri, çalışanların kişiliklerinden ziyade performansın önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara ulaşma düzeyinin değerlendirilmesini esas alır. Hedeflere dayalı yönetim, bir yönetim yaklaşımı olmasının yanısıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme sisteminin de en tipik örneğidir¹¹. Özellikle 1960' larda ve 1970' lerin başında ortaya çıkan "Hedeflerle Yönetim"¹² uygulaması bu eğilimin bir sonucudur.

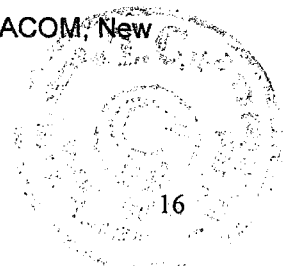
Hedeflerle Yönetim ¹³ aslında bir performans değerlendirme yöntemi olmaktan daha geniş bir içeriğe sahip olmakla birlikte, performans değerlendirme sisteminin en temel unsurlarından biridir.

Hedeflerle yönetim, kuruluşun hedeflerinin sınıflandırılmasının ve birleşik amaçların çeşitli birimlerce karşılıklı olarak anlaşılaraq ortaya konulmasını ifade etmektedir. (Kaynak Bölümü' nün bulduğu kredi miktarını, Pazarlama Bölümü' nün satmayı kabul etmesi buna bir örnek oluşturur.) Her ne kadar "Hedeflerle Yönetim" prensipleri özellikle hizmet sektöründe uygulamada daha az bir alana yayılmışsa da, sonuçlara ya da çıktılara göre değerlendirme yaklaşımının kisiliğe ya da girdilere göre değerlendirme yaklaşımından daha sağlıklı olduğu gayet açıktır.

Değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasında literatür, ortaya konulan hedefler arasındaki olası uyumsuzluğu özellikle vurgulamaktadır. Önceleri mevcut performansın ücretle ilişkilendirilmesi çalışanın eksikliklerini kabul etmesi anlamına geldiğinden; çalışanların savunmacı ve isteksiz bir tutum sergilemesine yol açarken günümüzde ücretle ilişkilendirilmeyen sistemlerin çalışanları işverenin bu seçimini yanlış olarak değerlendirmektedir. Son zamanlarda mevcut performansın belirlenmesi (en iyi birinci amir tarafından yapılabilir) ile potansiyel olarak

¹¹ UYARGYL, C., Yönetimlerde Performans Yönetimi Sistemi, Y.Ü. Yönetim Fakültesi Yayın No:262, İstanbul, 1994, s.51

¹² ARTHUR, D., Managing Human Resources in Small and Midsized Companies, AMACOM, New York, 1995; s.177



gerçekleştirilecek en iyi performansın(=terfi) (birinci amirden daha üst düzey yönetici tarafından belirlenebilir) birlikte ele alınmasının güçlüğü ortaya konulmaktadır. Bunun sonucunda bazı kuruluşlar, potansiyel büyüme ve gelişme sistemlerinin belirlenmesi amacıyla değerlendirme sistemlerinden ayrı prosedürler oluşturmuşlardır.

70-80 ' li yıllar arasında Personel Yönetimi Enstitüsü tarafından 306 kuruluşun performans değerlendirmesi sistemleri üzerine yapılan bir araştırma, geleceğe ait terfi ettirme ve ücretlendirme gibi potansiyellerin belirlenmesinde değerlendirme sistemlerinin rolünün giderek azaldığını ortaya koymaktadır.

¹³ LAWRENCE, R.J. - GLUECK, W. F., Business Policy and Strategic Management, McGraw Hill Company, New York, 1988,s.320

	1970-	1980-
	%...	%.....
Eğitim ve Geliştirme Potansiyelinin Belirlenmesi	96	97
Mevcut Performansın Geliştirilmesi	96	97
Geçmiş Performansın Gözden Geçirilmesi	92	98
Gelecekteki terfi imkanının belirlenmesi	91	71
Kariyer planlama kararlarına yölgöstermesi	87	75
Perormans hedeflerinin belirlenmesi	91	81
Yeni ücret düzeyinin takdir edilmesi	57	40

70- 80' li yıllarda değerlendirilenler sadece yöneticilerdi. Günümüzde ise değerlendirilen yelpazesi oldukça genişlemiştir. Hemen hemen tüm çalışanlar için ünvan ve görev tanımlamaları gözetilerek ve farklı yöntemler uygulanarak değerlendirme yapılmaktadır.

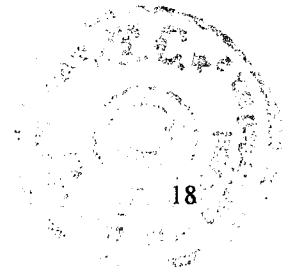
Yine günümüzde yukarıda bahsedilen dönemden farklı olarak algılanan performans değerlendirme sistemi birçok işletmede ücret ve terfi sisteminden bağımsız düşünülmemektedir.

C. Yöntemler ve Teknikler 14

Performans değerlendirme konusunda uygulanan pek çok değişik yöntem bulunmakla birlikte, bazı araştırmalar yöntemden ziyade uygulanan prosedür ve yöneticinin becerisinin daha önemli olduğunu ifade etmektedir.

Bu yöntemler üç ana başlıkta toplanmaktadır:

¹⁴ Summers, D. B, Personnel Management in Banking; 1981, s.574



- a. Karşılaştırmalı
- b. Mutlak
- c. Sonuç esaslı

a. Karşılaştırmalı Yöntemler:

Bu yöntemler çalışanın performansını bir çalışma grubunda yer alan diğer çalışanlarla göreceli olarak değerlendirmektedir.

Değerlendirme tekniklerinin kullanım sebebi tüm değerlendirenleri standartla tanıştırmak ve standardın uygulanmasını sağlamaktır.

Bu konuda üç temel metod bulunmaktadır:

- I) İkili karşılaştırmalar-Burada yönetici değerlendirmeyi, gruptaki çalışanları her türlü ikili kombinasyonu göz önünde bulundurarak iki kişiden hangisinin daha iyi olduğunu takdir etmek suretiyle gerçekleştirmektedir. Sonuçta en iyiden en kötüye doğru bir sıralama kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.
- II) Sıralama-Değerlendirmeyi yapan yönetici kişisel değerlendirmesine göre bir sıralama oluşturmaktadır.
- III) Zorunlu dağılım- Çalışanlar teker teker notlandırılmakta, daha sonra önceden belirlenmiş bir dağılıma göre katagorilere ayrılmaktadır.
(Örneğin: en iyi % 10 , ortanın üstü % 20, orta % 40, ortanın altı % 20 ve en kötü % 10).

Normal Dağılım Tekniği

Bu performans değerlendirme tekniğinde değerlendirenden beklenen tüm çalışanların sonuçlarının normal dağılım grafiğinin altında kalmasıdır.

% 5 ' in içinde - gelişme gerekli

% 15 ' in içinde - orta performans

% 50 ' nin içinde - iyi performans

% 20 ' nin içinde - çok iyi performans

% 10 ' nun içinde - mükemmel performans

Bu teknik kullanılarak yöneticilerin her çalışanı ortalama olarak değerlendirilmesi bir ölçüde önlenebilir. Aynı zamanda bir bölümde çalışanları çok iyi ya da mükemmel olarak değerlendirmek yerine değerlendiriciyi, bazılarını iyi, bazılarını orta bazılarını da gelişmesi gerekli olarak değerlendirmeye zorlar. Ancak bu tekniğin sağlıklı uygulanması için geniş bir çalışan yelpazesi ve çeşitli performans derecelerinin sistem içinde yer alması gereklidir.

Derecelendirme Metodu

Normal Dağılım sisteminin uygun olmadığı durumlarda çalışanların performansları birbiri ile ilişkilendirilerek derecelendirme metodu kullanılabilir. Derecelendirme basit bir anlatımla çalışanların - yüksek performanstan düşük performansa - sıralandırılmasıdır.

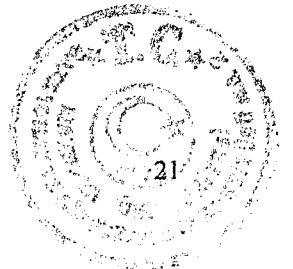
Ancak bu derecelendirme alternatifli düşünülmelidir. Örneğin -en yüksek ve ikinci en yüksek - ve - en düşük ve ikinci en düşük - şeklinde tüm çalışanlar için derecelendirilme yapılmalıdır.

Karşılaştırmalı yöntemler performans düzeyinin belirlenmesinden ziyade çalışanlar arasında kimin diğerinden daha iyi veya daha kötü olduğunun ifade edilmesine hizmet etmektedir. Genellikle, etkin performans açısından ayırtedici faktörlerin belirlenmesi değerlendiriciye güçlük yaratabilmektedir.

b. Mutlak Yöntemler:

Bu teknikler, bireyin performansını diğer çalışanlara göre değil, fakat önceden belirlenmiş performans standartları üzerinden notlandırmak suretiyle esas olarak değerlendirmeye çalışmaktadır. Burada da değişik seçeneklerle karşılaşılabilmektedir:

- I) Anlatım yaklaşımı - Değerlendirici, çalışanın performansını serbest bir formda veya belirli bir formatta hazırlanmış raporlama yoluyla değerlendirmektedir (örneğin, belirli başlıklar altında toplanmış yazılı cevaplara dayanan bir rapor) .
- II) Özellik notlandırma ölçekleri - Burada çeşitli kişilik özellikleri (örnek: karar verme, inisiyatif kullanma, güvenilirlik) sıralanmakta ve her özellik için verilmiş bir ölçek yardımıyla çalışanlar notlandırılmaktadır. Bazı notlandırma ölçekleri de davranış biçimleri veya işle ilgili niteliklerin sayısal ya da alfabetik olarak değerlendirilmesini içermektedir.
- III) Eleştirel vak'a yaklaşımları - Değerlendirici belirli bir süre içinde ortaya çıkan ve çalışanın performansının iyi veya kötü olarak değerlendirilmesine temel oluşturan olayları yazılı hale getirir. Bu yaklaşım bireyin gerçekten gözlenen davranışlarına dayanması ve geri beslemeye olanak sağlanması bakımından oldukça elverişlidir.



IV) Davranış esaslı notlandırma ölçekleri - Bu yaklaşımın temelinde iş performansını oluşturan davranış biçiminin çeşitli düzeylerinin belirlenmesi yatmaktadır. Genellikle bu belirlemeler değişik başlıklar altında notlandırılır. Böylece, örneğin inisiyatif kullanma ve kara verme başlığı altında her biri ayrı bir nota sahip olmak üzere beş değişik performans düzeyi belirlenir. Bu düzeyler sadece o bireyin sahip olduğu değil, aynı zamanda olması istenen seviyeyi de içerebilir. Böyle bir tekniğin oluşturulmasında, gerçekten hangi davranış biçimlerinin ilgili iş performansını etkilediği belirlenmelidir. Ayrıca değerlendirmeyi yapan kişi değerlendirilen bireyin davranışları hakkında bilgi sahibi olmalı, hatta bunları olası durumlar için tahmin edebilmelidir.

c. Sonuç Esaslı Yöntemler

Bu yöntem, çalışma ortamındaki davranışlardan ziyade çalışanın üretimi ve başarısı üzerinde yoğunlaşmaktadır. İş performansı da bir dizi gerçekleşmenin beklentilerle karşılaştırılmasına göre değerlendirilmektedir.

Bu yöntemin temelinde çalışanın katılımı önemli yer almaktadır. Çünkü ortak hedef belirleme , bu hedefler için istekli çalışmayı ve yönetim desteği ile kaynak tahsisini de beraberinde getirmektedir. Bu bakımdan bu yöntemin diğerlerine göre daha nesnel bir yaklaşım içerdiği söylenebilmektedir. Ancak davranış biçimlerini dikkate almaması ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde yöneticinin de rolü olduğunun göz ardı edilmesi bu yöntemin zayıf yönleri olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmalar, sonuç esaslı değerlendirme yöntemlerinin yönetim kademelerinde giderek ağırlık kazandığını göstermektedir. Özellikle davranış esaslı notlandırmanın ise daha çok yönetim dışı gruplarda öne çıktığı ve bu bağlamda yönetsel değerlendirmeyi yaklaşık on yıl geriden izlediği gözlenmektedir.

D. Değerlendirme Süreci Unsurları



Performans değerlendirme sürecinde 4 önemli unsurdan bahsetmeliyiz.

- 1. Hedef Belirleme**
- 2. Dönem içinde Ulaşılan Hedefler**
- 3. Olması Gereken Mesleki zellikler**
- 4. Genel Değerlendirme**

1. Hedef Belirleme

Aşağıda “Doğru hedef nasıl olmalı ?” sorusunun cevabı, hedefin olması gerekli belirleyici özellikleri yer almaktadır.

- **Spesifik:** Yönetici hiçbir zaman çalışanı için “ Gelişmeni istiyorum” dememeli, Gelişmesi ngrlen alan ve metod kesin ve açık bir dille ifade edilmelidir.
- **llebilir:** llebilir ve gözlemlenebilir hedefler olmaksızın performans yönetimi düşünülmemelidir.
- **Ulaşılabilir:** Motivasyon faktörünün önemi kavranarak özellikle yüksek performans potansiyeli olan çalışanlar için zor fakat erişilebilir, bireyi esnek düşünme ve çalışmaya iten hedefler koyulmalıdır.
- **Uygun:** İşin niteliğine uygun hedefler olmalı ve belirlenen hedefe ulaşmak işe önemli bir katkı sağlamalıdır.

- **Parçalara bölünebilir:** Parçalara bölünebilir hedefler kabul edilebilir sonuçlara ulaşmayı kolaylaştırdığı gözardı edilmemelidir.

İş tanımlama kriterleri daima gözönünde tutularak olabildiğince spesifik hedeflerin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi esas olmalıdır.

Hedefler, yukarıda da bahsedildiği gibi spesifik, bireysel, gerçekçi, gözlenebilir ve teşvik edici olmalı ve değerlendiren tarafından asla dikte edilmemelidir. Yönetici ve çalışan hedeflere ait aksiyon, öncelik, zaman ve diğer parametreler hakkında fikir birliğine varmalıdır.

Kısacası performans, hedefe ulaşmak için katedilen yoldaki araç, hedef ise amaç olarak değerlendirilmelidir.



2. Dönem İçinde Ulaşılan Hedefler

Performans değerlendirme sürecinin efektif bir performans değerlendirme görüşmesi ile sonuçlanması, hedeflerin net ve açık olmasına bağlıdır. Hedef ne kadar mükemmel tanımlanırsa, performans değerlendirme görüşmesi o derece kolay ve zevkli olur.

3. Davranışsal Özelliklerin Değerlendirilmesi

Tüm performans dönemi göz önünde bulundurularak objektif ve iyi niyetli olarak yönetsel ve kişisel özellikler iki ayrı başlık altında teker teker değerlendirilmelidir.

Yönetsel özellikler

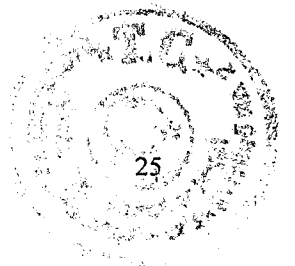
Kendilerine bağlı ekibi bulunan kişilerin ve gelecekte yönetim kademesinde yer alması öngörülen kişilerin yönetsel özellikleri değerlendirilmelidir.

Liderlik Özellikleri: Bağlı kişilerin görev ve tecrübelerine uygun işleri delege etme ve uygun liderlik prensiplerini uygulama yetisi

Yönetme ve Gözlem Kalitesi: Danışmanlık, iş dağılımı, hedef belirleme, koordinasyon ve kontrol gücünü uygulama yetisi ve kalitesi

Delege etme: Kendisine bağlı elemanların bağımsız olarak çalışıp etkin bir performans göstermelerini sağlayıcı yeterli sorumluluk verme ve otorite sağlama yetisi

Ekibin Gelişmesine Katkı: Ekibin gelişimi için yeterli destek, yol gösterme, önderlik etme, problemleri çözmede yardım etme özelliklerini canlı tutma yetisi



Ekibin Motivasyonuna Katkı: Ekibin performansına gözle görülebilir bir katkı sağlayacak ve güven ortamı oluşturacak bir kişilik sergileme yetisi

Kişisel özellikler

İnsan ilişkilerine doğrudan yansıyan kişisel özelliklerin değerlendirilmesi hassasiyet gerektiren kritik bir konudur.

İnisiyatif Sahibi Olma ve Delege Edilmeyen Sorumlulukları Üstlenme: Önemli durumlarda inisiyatif alma, risk sorumluluğunu üstlenme, doğru karar verip harekete geçme özelliklerine sahip olma

Sorumluluk Kabul Etme: Yaptığı işin sonuçlarına katlanma

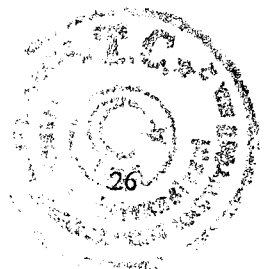
Karar Verme Kalitesi: Doğru zamanda organizasyon politikalarına uygun, hayata geçirilebilecek nitelikte pratik kararlar üretme yetisi

Problem Çözme: Sistematik, yaratıcı, planlı ve etkin bir metodoloji kullanarak problem çözme yetisi

Krizle Başa Çıkma: Serinkanlı ve sistematik bir anlayışla krizi bertaraf edebilme yetisi

Ekip Elemanı Olma : Etkin bir takım oyuncusu özelliğine sahip olma ve takım ruhu oluşturma yetisi

İletişim: Yazılı ve sözlü iletişim kanallarını oluşturmada etkin ancak aynı zamanda nazik bir yol izleme ve bilgileri paylaşma niyeti ve yetisi



İş Alışkanlıkları: Katılımcı olma, dakik olma, zamanı iyi yönetme, iyi insan ilişkileri kurma, birlikte çalışılan kişileri eğitme gibi alışkanlıkların varlığı / yokluğu

Güven: İş ortamına duyulan güven ya da güvensizlik

Kurallara bağlılık: Kurum kural ve düzenlemelerine gösterilen hassasiyet

Hırslılık: Çalışma düzeni içinde işi için gerekli gelişmeleri gerçekleştirmede hırslı ve hevesli olma

4. Genel Değerlendirme

Hedefler ve mesleki özelliklere organizasyon kültür ve politikası gözönüne alınarak farklı bir ağırlık verilmelidir (70' e 30 ya da (80' e 20 gibi). Sonuç itibarı ile değerlendirilecek kişi 100 puan üzerinden değerlendirilmelidir.

E. Değerlendirme Süreci Aşamaları

1. Hazırlık

- Uygun zaman ayrılmalıdır.
- İş tanımı ve hedefler okunmalı, gözden geçirilmelidir.
- İstek ve plan dışı hastalık aile ve sosyal olaylar vb. gözönünde bulundurulmalıdır
- Gerçek performans hakkında bilgi sahibi olmalı, gerekirse ilgili kişilere danışılmalıdır.



- Performans dönemindeki organizasyonun politikası benimsenmelidir.

- Değerlendirme kesin bir ortamda ve kesintisiz olarak yapılmalıdır.

2. Değerlendirme

- Performans değerlendirme formunun bir kopyası kullanılarak değerlendirilen kişinin kendini değerlendirmesine imkan tanınmalıdır.

- Değerlendirme esasları, önceden belirlenen hedefler üzerine oturtulmalıdır.

- Değerlendirme objektif, adaletli ve bütün olma özelliklerini taşımalıdır.

- Değerlendirmede sıklıkla rastlanan

- pozitif yada negatif karakteristik bir özelliğin tüm prosese hakim olması,

- herkesi ortalama olarak değerlendirmek,

- herkesi çok iyi ya da herkesi ortalamanın altında değerlendirmek,

- Kayırma ya da dışlama amaçlı kültürel, dinsel, veya sosyal etkilerin baskın olması,

- Son günlerin performansının değil, bütün yılın performansının değerlendirilmesi

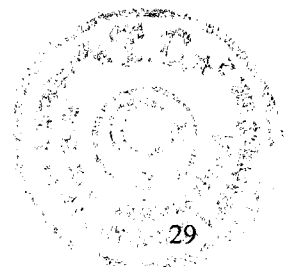
vb. olumsuz eğilimlerden kaçınılmalı, olabildiğince objektif olunmalıdır.

- Hedefler hakkında değerlendirme sonuçları yazılı olmalı, hedefler spesifik olarak değerlendirilmelidir.
- Değerlendiren, değerlendirilen kişinin bugün ve gelecek hakkındaki duygu ve düşüncelerini ifade edebilmesi için zaman ayırmalıdır.
- Olumsuz görüşler belirtilirken, kişi hakkında değil, daima performans hakkında yoğunlaşılmalıdır.
- Olumsuz görüşlerin geçmişi değerlendirmek için değil, geleceği iyileştirmek için yapıldığı göz ardı edilmemelidir.

3. Derecelendirme

- Performans mutlaka hedeflere ulaşmadaki başarı; mükemmel, çok iyi, iyi, ortalama ve geliştirilmesi gereken gereken performans şeklinde tanımlanmalı ve yüzde şeklinde ifade edilmelidir.
- Tüm sonuçlardan değerlendirilen bilgilendirilmelidir.

4. İmza ve Tarih



- Değerlendirme sonunda form her iki tarafça tarih atılarak imzalanmalıdır.

F. Değerlendirme Sürecinde Kaçınılması Gerekli Hatalar- Öneriler

Değerlendiren kişi, altında çalışan elemanlarını değerlendirirken kendisini duygularından arındırmazsa, hata yapması kaçınılmaz olur.

Genellikle yapılan hatalardan bazıları şöyle sıralanabilir:

a. Önyargı:

Değerlendirilen kişinin herhangi bir pozitif veya negatif özelliği, bütün değerlendirmeye etki etmesi hatalı sonuçlara yol açabilir.

b. Ortaya Doğru Eğilim:

Bazı değerlendiriciler, elemalarını başarılı veya başarısız diye nitelemekten kaçınırlar ve bütün elemanlarını “orta düzey” olarak değerlendirirler. Eğer, bir ölçüm aracı varsa, puanlarını hep orta notlara verir, uçlardan kaçarlar.

c. Uçlara Doğru Eğilim:

Bazı değerlendiriciler, elemanlarını çok başarılı ya da çok başarısız olarak değerlendirirler. Çok başarılı değerlendirme eğilimi, değerlendiren kişinin elemanlarının en yüksek imkanlardan (ücret artışı ve diğer primler) yararlanmasını istediği zaman, çok başarısız değerlendirme eğilimi ise, değerlendiricinin iş hakkında yetersiz bilgisi olduğu veya güçlü görünmeye çalıştığı zaman izlenir.

d. Kültürel Etkiler

Değerlendirmeyi yaparken, değerlendirici eğer kişinin kültürel farklılıklarını göz önüne almadan, kendi kültür özelliklerinin beklentisi içinde sonuca varmaya çalışıyorsa, hataya düşmek yine kaçınılmazdır.

e. Kişisel Önyargı

Değerlendirici, belli bir grup insana karşı önyargılı yaklaşırsa, bu durum elemanların aldıkları puanları olumsuz yönde etkileyecektir.



f.Son Olay Etkisi

Değerlendirici, eğer kişiyi son zamandaki hareketleriyle ve performansı ile değerlendirip (iyi ya da kötü), bütün bir yılın performansını dikkate almıyorsa, bu hata ile sonuçlanabilir.

Sonuç olarak, değerlendiricinin, yapılabilecek hataların ve sebeplerinin farkında olması ve değerlendirme sürecinde objektif ve tarafsız olması gereklidir.

Öneriler

Geri Besleme ve Sürekli İletişimin Önemi

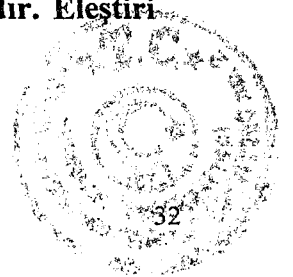
Değerlendiren çalışanlarına performansları hakkında bilgi vermelidir. Çünkü tüm performans görüşmeleri çalışanın daha iyi performans göstermesinin birinci derece amaçlarıdır.

Bu başlık adı altında 4 çeşit geri beslemeden söz edebiliriz.

Günlük - Geri beslemenin çoğu bu kategoridedir. Günlük geri besleme çalışana kendini zamanında düzeltme, zamanında yardım sağlama ve zamanında cesaretlendirme olanağı sağlar.

Geliştirici - Yönetici kısa aralıklarla toplantılar düzenleyerek görev ve iş gelişimi hakkında bilgilendirmelidir.

Asit Banyosu - Yönetici olumsuz geri beslemeyi bir anda yapmalı ve sonra düzeltilmesi için yapılması gereken birlikte araştırılmalı ve tartışılmalıdır. Eleştiri için özel bir ortam ve zaman gerekliliği unutulmamalıdır.



Ekibi Bilgilendirme - Ekibi tamamı olumlu ve olumsuzluklar hakkında bilgilendirilmelidir.

Kısa ve Orta Dönem Görüşmesinin Önemi

6 ay sonra mutlaka hedeflerin vardığı ya da yaklaştığı noktaların ortaya konduğu bir görüşme yapılmalıdır. Bu görüşme kötü sürprizleri büyük ölçüde önleyecek ve sonundaki performans değerlendirme sonuçlarına olumlu etki edecektir.

G. Performans Değerlendirme Sonuçları

Performans değerlendirmenin sonuca yönelik 4 temel fonksiyonundan bahsedilebilir.

1. Her şahsın performansı hakkında yeterli bilgi sağlamak
2. Etkin iş alışkanlıkları oluşturmak üzere iyileştirici ve değıştirici bir aksiyon olarak hizmet etmek
3. Gelecekteki rotasyon ve kariyer planlama süreçleri hakkında karar vermeleri yöneticilere yeterli data sağlamak
4. Ücret ve Prim Sistemine etki etmek

Görüldüğu gibi performans değerlendirme, iş hareketleri hakkında iletişimi sağlama amaçlı oluşturulması gerekli bir formattır. Ayrıca iyi performansı ortaya

koymak ve ödüllendirmek için ve geliştirilmesi gerekli alanları ortaya koymak için iyi bir fırsattır.

Performans değerlendirmenin olumlu etkileri;

Organizasyon açısından

Birey açısından

Sistematik hedef belirleme ve performans ölçümü

Çaba ve performans adı altında işverenin beklentisinin belirlenmesi

Uzun dönemli yararlar sağlamak için etkin bir ilişkinin tesisi

Performans ölçüm standartlarının bilinmesinin bireye güven hissini vermesi

Sonuç itibarı ile niceliksel performans değerlendirmenin, değerlendiren ve değerlendirilenin önceden belirlenmiş proseslere tam olarak uyması ve karar süreçlerinin olabildiğince objektif ve önyargılardan arındırılmış olarak uygulanması ile mümkün olacağının göz önünde bulundurulması gerekir..



IV. PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU ÖRNEĞİ

Bir işletmede performans değerlendirme sisteminin sağlıklı uygulanmasının temel sebepleri ve olumlu sonuçlarından bir önceki bölümde bahsedilmiştir. Bu bölümde ise, örnek performans değerlendirme formu üzerindeki açıklamalara yer verilmiştir.

A. Değerlendirilen Kişi Hakkında Bilgi (I. Bölüm)

Performans değerlendirme sürecinin ilk adımı, performans değerlendirme formu üzerinde değerlendirilen hakkındaki kurum içi ve dışı tecrübe, kariyer, akademik, yaş, medeni durum vb. genel bilgilerin yer aldığı bölümün doldurulmasıdır.

Değerlendirme sürecinde, ekteki örnek formun I. Kısımında yer alan ve değerlendirilen kişi hakkındaki bilgilerin yer aldığı bölümün doğruluğu gözden geçirilmelidir. Eğer değişiklikler varsa düzeltilmeli ve güncelleştirilmelidir. Bu kısımda aşağıdaki bölümler yer alır:

a. Personel Kayıtları

Kişinin iş kayıtlarının olduğu bölümdür ve bu bölüm Personel Departmanı tarafından değerlendirmeden önce doldurulmalıdır.



b.Kişisel Bilgiler

Bu bölüm, değerlendiren ve değerlendirilen kişi için ortak bir bilgi bazı oluşturur.

Eğer bu bölümde değişiklikler varsa, düzeltilmeli ve güncelleştirilmelidir.

c.Nitelikler

• Akademik

Bu bölümde kişinin akademik nitelikleri kayıtlıdır. Genel olarak en yüksek nitelikten en düşük niteliğe doğru sıralama uygundur.

• Eğitim

Bu bölümde, kişinin işiyle ilgili almış olduğu organizasyon içi veya organizasyon dışı eğitimler belirtilmelidir. Beş yıldan önce alınmış olan eğitimlere fazla önem verilmemelidir.

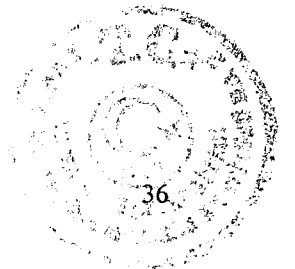
d.Kariyer Bilgileri

• Organizasyon Dışındaki Kariyer

Bu bölümdeki dış kariyer bilgileri, genel olarak kişinin özgeçmişi için perspektif kazandırıcı niteliktedir. Eğer kişinin geçmiş çalışma hayatı geniş ise, önemli olan kısımlar değerlendirme yapılırken akılda tutulmalıdır.

• Organizasyon İçindeki Kariyer

Kişinin organizasyon içindeki kariyer bilgileri, kişinin değişik fonksiyonlardaki görevleri ve kilit pozisyonlardaki kişilerle olan ilişkilerini anlamak açısından mükemmel bir baz oluşturmaktadır.



- **İş Tanımı**

İş tanımında belirtilen temel iş fonksiyonları, bu kısımda genişletilebilir. Eğer eklenmesi gereken özel ve önemli fonksiyonlar varsa, değerlendirmeyi yapan kişi tarafından değerlendirme sırasında eklenmelidir.

e.Performans Dönemi Sırasında Dikkate Alınması Gereken Bilgiler

Kişiye ait Özel Bilgiler

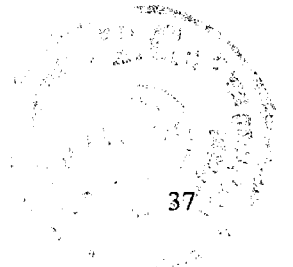
Performans periyodu sırasında değerlendirilen kişinin hayatında bazı kişisel ya da sosyal olaylar ortaya çıkabilir. Bu olayların, kişinin performansına yapacağı etkiler düşünülerek daha iyi bir perspektif kazanılabilir. Bu olaylar arasında hastalık, kaza veya ailevi sorunlar yer alabilir.

B.Performans Ölçümü (II.Bölüm)

Performans ölçümü ile ilgili olarak izlenmesi gereken adımlar aşağıdaki gibidir. Parantez içindeki açıklamalar ayrıntılı bilgi verilecek olan konu başlığının form üzerinde bulunduğu yeri işaret etmektedir.

1. Hedeflerin Saptanması ve Ağırlıklandırılması (II.A Performans Ölçümü)
2. Hedefe Ulaşma ve Değerlendirme (II.A Performans Ölçümü)
3. Performans Döneminde Sergilenen Davranışlar (II.B Performans Ölçümü)
4. Genel Performans Sınıflandırması (II.C Performans Ölçümü)
5. Değerlendirilen Hakkında Tanımlayıcı Yorumlar (II.D Performans Ölçümü)

1. Hedeflerin Saptanması ve Ağırlıklandırılması



Hedeflerin Saptanması

Hedefler değerlendiren tarafından kesin, net ve muğlak olmayan bir şekilde İŞ, PARAMETRE ve ZAMAN konuları için ayrı ayrı ortaya konmalı, üzerinde anlaşılmalı ve yazılı olarak tanımlanmalıdır.

Hedefler;

- Spesifik
- Bireysel
- Gerçekçi
- Gözlemlenebilir
- Cesaretlendirici

olmalıdır.

Performans fonksiyonlarının hedefe dönüştürülmesi için çok titiz ve dikkatli bir çalışma gereklidir. Değerlendiren hedefleri dikte etmemeye özen göstermeli ve hedeflerin oluşturulması sırasında değerlendirilenin fikrinin alındığı bir ortam tesis edilmelidir.

Hedeflerin Ağırlıklandırılması

Hedefler bir kez belirlendikten sonra genel işletme gerçekleri de göz önünde tutularak ve ilişkisel önemleri dikkate alınarak mutlaka ağırlıklandırılmalıdır. Bunun için straight line metodu uygulanabilir. Ancak performans değerlendirme sürecinde tüm hedefler için 70 puan verilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Örneğin;

HEDEFLER

AĞIRLIK

Personel Bilgi Sistemi Oluşturulması

40

Periyodik Raporlar

21

Performans Planı iki taraf arasında bir sözleşmedir ve tarih belirterek taraflarca imzalanması esastır.

2. Hedefe Ulaşma ve Değerlendirme

Değerlendirilen kişiye belirlenen hedefler ve dönem içindeki olası davranış biçimleri ve stratejiler hakkında fikir beyan etme fırsatı verilmelidir. Çalışanın performansının teşvik edilmesi değerlendirme görüşmesindeki tartışma ortamının niteliği ile direkt ilişkilidir.

Görüşme sırasında değerlendirenin olumsuz izlenimleri asla kişisel olmamalı, gelecekteki olası problemleri azaltmak amacını güden bu görüşmede değerlendiren “Danışman” rolünü iyice benimsemelidir.

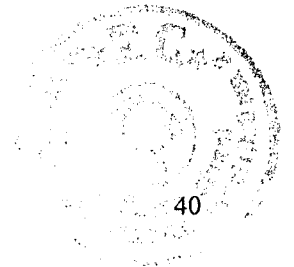
Performans takdirinin amacı, değerlendirilenin hedeflere ulaşmadaki performansını tanımlamaktır. Bu tanımlama puanlama yaparak gerçekleştirilir.

Performans değerlendirilmesi için aşağıdaki puan ölçeği yol gösterici olabilir.



PERFORMANS DÜZEYİ	PUAN ÖLÇEĞİ
MÜKEMMEL PERFORMANS (Değerlendirilen beklenen performansı bir hayli aşmış)	85 ve üzeri
ÇOK İYİ PERFORMANS (Değerlendirilen beklenen performansı aşmış)	75 - 84.9
İYİ PERFORMANS (Değerlendirilen beklenen performansa ulaşmış)	65 - 74.9
ORTALAMA PERFORMANS (Değerlendirilen beklenen performansa tam olarak ulaşamamış)	55 - 64.9
GELİŞME İSTEYEN PERFORMANS (Değerlendirilen beklenen performansa ulaşamamış)	55 ve altı

Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı straight line metodu kullanarak puanlanabilir.



<u>HEDEFLER</u>	<u>AĞIRLIK</u>	<u>PUAN</u>
Personel Bilgi Sistemi Oluşturulması	40	31
Periyodik Raporlar	21	16
Hedef Dışı Gerçekleşen İşler	9	8
TOPLAM	70	55

TOPLAM PUAN 55

_____ * 100 = _____ * 100 = 79 = ÇOK İYİ

MAKSİMUM PUAN 70

Tüm bu hesaplamalardan sonra çıkan sonuçlar form üzerinde ayrılan bölüme geçirilmeli ve her iki tarafça tarih belirtilerek imzalanmalıdır.

3. Performans Döneminde Sergilenen Davranışlar

- Yönetsel Davranış Kriterleri
- Kişisel Davranışlar Kriterleri

Yönetsel davranışlar sadece astları olan çalışanlar için bir puanlama kriteri olmalıdır.

Bunlar arasında;

- Liderlik Yetisi
- Denetleme ve Nezaret Etme Kalitesi
- Delege Etme Yetisi
- Astlarını Geliştirme Yetisi



- **Astlarını Motive Etme Yetisi**

sayılabilir.

Kişisel davranışların değerlendirilmesi, genel davranışsal özellikler şeklinde tüm performans dönemine yansıyacağı unutulmadan yapılmalıdır.

Bunlar arasında;

- **İnisiyatif Kullanma**
- **Sorumluluk Alma**
- **Karar alma Kalitesi**
- **Problem Çözme**
- **Krizle Başa Çıkma**
- **Ekip Ruhu Oluşturma**
- **Yazılı ve Sözlü İletişim Kurma Kalitesi**
- **İş Alışkanlıkları**
- **Organizasyonun Yönetmelik ve Kurallarına Uyma**
- **İstek, Gayret ve Heves**

sayılabilir.

Performans Döneminde Sergilenen Davranışlar için Puanlama

Değerlendirilen tarafından bu dönemde sergilenen davranışlar için genel performans değerlemesi içinde en fazla 30 puan ayrılmalıdır. Kişisel ve yönetsel özellikler için aşağıdaki ölçek kullanılmalıdır.



0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5

0 = Hiç performans

1 = düşük derece = Yetersiz performans.Silik davranışlar

2 = marjinal = Biraz performans ve yeterli davranışlar

3 = ortalama = Yeterli performans ve kuvvetli davranışlar

4 = yüksek = Yüksek performans ve çok kuvvetli davranışlar

5 = mükemmel = Çok yüksek performans istisnai ve fevkalade davranışlar

Değerlendirilenin yönetici seviyesinde olmadığı durumda sadece kişisel özellikler değerlendirilmelidir.

Yönetmel ve kişisel özellikler birlikte değerlendirildiğinde;

TOPLAM PUAN

_____ * 30 = puan

75

Kişisel özellikler değerlendirildiğinde;

TOPLAM PUAN

_____ * 30 = puan

50

Genel performans puanı hesaplamasında;

puan

_____ * 100 = puan

30



4. Genel Performans Sınıflandırması (II.C Performans Ölçümü)

Yukarıda hesaplanan Hedeflere Ulaşma ve Davranış Puanlarının toplanmasıyla Genel Performans Notu'na ulaşılır.

5. Değerlendirilen Kişinin Mesleki Davranış ve Özellikleri Hakkında Bağlayıcı Yorumlar (II.D Performans Ölçümü)

Performans döneminde değerlendirilenin karşılaştığı plan dahilinde olmayan istenmeyen/beklenmeyen olaylar ve gösterilen tepkiler anahtar olay olarak tanımlanmalı ve bu tanımlama sırasında mümkün olduğunca objektif ve spesifik olmaya çalışılmalıdır.

C. Çalışanların Gelişimi (III.Bölüm)

Performans değerlendirme sisteminin ana amacı çalışanların ve organizasyonun gelişimidir. Bu nedenle performans değerlendirme formunda çalışanın temel güçlülüklerinin ve gelişmesi gereken taraflarının özellikle vurgulandığı bir bölüm kesinlikle olmalıdır.

Ayrıca değerlendiren kişi, değerlendirilen kişi ve iş hakkındaki temel özellikleri gözönünde bulundurarak hem şahsi hem de organizasyonel hedeflerin aşılması için yönetime önerilerde bulunmalıdır. Olası eğitim programları, diğer geliştirme aktiviteleri spesifik olarak belirtilmelidir. Ancak bu önerilerin hayatiyet kazanması konusunun bağlayıcı olmadığı değerlendirilen kişiye mutlaka bilinmelidir.

Yönetim için Tavsiyeler

- Puanlama yapıldıktan sonra değerlendirilenin kuvvetli ve gelişmesi gereken yönleri vurgulanmalıdır.
- Gelişmesi gereken yönler tartişılırken değerlendiren konuyu dikkatle ele almalıdır.
- Olumsuz yorumlar kişiselikten uzak olmalı, performans üzerine yapılmalı, olumsuz performansı tartişmanın amacının geçmişin kritiğini yapmak değil gelecekteki problemleri azaltmak olduğu unutulmamalıdır.
- Organizasyonel ve kişisel hedeflerin yakalanması için değerlendirenin ne gibi yardımı olacağı tartişılmalıdır.
- Kuvvetli yönleri sağlamlaştırılacağı ve zayıf ynlerin de geliştirileceği akılda tutularak olası eğitim ve geliştirme olanaklarından bahsedilmelidir. Bunlar için sorumluluk ve zaman verilmelidir.

D. Görüşme Notu (IV. Bölüm)

Değerlendiren ve değerlendirilen tarafından görüşme sonuçlarının ifade edildiği bölümdür.

Değerlendiren kişinin sonuca ait görüşleri çok kritik bir durum değilse olumlu ve motive edici yorumları içermelidir.

Değerlendirilen kişi görüşlerini sınırsız ve serbest bir anlayışta ifade etmelidir. Değerlendirilen kişi tarafından bildirilen olumsuz görüşler hakkında görüşme sırasında tartişmaktan özellikle kaçınılmalıdır.

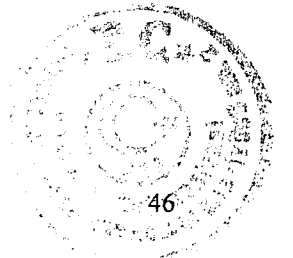
E. Gözlemci Görüşü (V. Bölüm)

Değerlendirme formunun şu ana kadar bahsedilmeyen üçüncü ve önemli tarafı gözlemcidir. Değerlendiren kişinin bir üst ya da en üst yöneticisi olan bu kişinin görüşleri değerlendirilen kişi için bir çeşit güvence oluşturur.

Değerlendirmeye gözlemci olarak katılacak kişinin, performans periyodu boyunca, değerlendirilen kişinin iş tanımını ve içeriğini, iki tarafın kişilik özelliklerini, işin yapısını ve ortamını çok iyi gözden geçirmesi gereklidir. Gözlemeleme prosesinin tek ve basit bir amacı vardır: değerlendirilen kişinin ve organizasyonun haklarını korumak.

Eğer gözlemcinin değerlendirme hakkında şüpheleri varsa, İnsan Kaynakları Departmanından danışmanlık ve yardım istenmelidir.

Gözlemci, değerlendirme formunu imzalamalı ve yorumlarını eklemelidir. Bu formu imzalayarak, gözlemci, sadece genel puanlamaya katıldığını değil, ayrıca çalışan kişinin gelişim planını da desteklediğini göstermektedir.



V. SONUC

Genel görüŖe göre, değerlendirme yöntemleri bulunduğu düzeyi görmesi açısından çalışanın kendisine, kuruluşun genel performansı gözlemlenmesi bakımından yöneticiye ve sağlıklı bir karşılıklı tartışma ortamını olanaklı kılması sayesinde de kuruluş önemli yararlar sağlamaktadır. Söz konusu yöntemler, oluşturulma ve uygulama aşamalarında potansiyel sorunlarla yüz yüze olmasına karşın, pek çok kuruluş yıllık amaç ve hedefler saptama hususuna önem vermekte ve bu yöntemlerin geliştirilmesi konusunda çaba göstermektedir. Bunun yanında performans değerlendirmenin ücret zamları ile ilgili olarak kullanılması konusunda önemli bir eğilim olduğu gözlenmektedir.

Her ne kadar çalışanlarla ilgili potansiyel / terfi değerlendirmesi bazı işletmelerde performans değerlendirmesinden ayrı ise de , pek çok kuruluşta hala değerlendirme prosedürünün bir parçası olma özelliğini taşımaktadır.

Personel Yönetimi Enstitüsü'nün yukarıda bahsedilen araştırması, kuruluşların % 71'inde performansın değerlendirme prosedürünün potansiyel ve terfi olanaklarının belirlenmesinde kullanıldığını göstermektedir. Bazı durumlarda söz konusu olanaklar için ayrı formlar düzenlenirken, diğer hallerde değerlendirmenin bu hususu kapsayan kısmı çalışana gösterilmemekte ya da görüşmeden sonra doldurulmaktadır.

Potansiyel / terfi olanaklarının gözden geçirilmesine ilişkin bir bölümün değerlendirme prosedürüne dahil edilmesi çeşitli yönlerden eleştirilmektedir. Bu eleştiriler öncelikle gelecekteki performansın tahmin edilmesinin güçlüğü ve bu tahminde kullanılan bilginin geçerliliği üzerinde durmaktadır. Orta kademe yöneticiler gelecekteki potansiyeli ancak geçmiş performansı göz önüne alarak değerlendirmektedir. Bu durum başta makul gözükmele birlikte daha üst

düzeydeki iş taleplerini dikkate almayabilmektedir. Birinci amir performansı değerlendirme açısından en elverişli konumda olmasına rağmen kendisinden daha yüksek kademelerdeki veya değişik bölümlerdeki iş talepleri hakkında yetersiz bilgiye sahip bulunabilmektedir.

Potansiyel / terfi değerlendirme prosedürleri aynı zamanda bunları uygulayan orta kademe yöneticilerin karşılaçağı sorunlar bağlamında da eleştiriye uğramaktadır. Tipik olarak bunların en başında gelenleri, terfinin zamanlanması ile ilgili olup, cevabı 'bu yıl , gelecek yıl, bir ara, hiçbir zaman aralığında değişen evrelerdir.

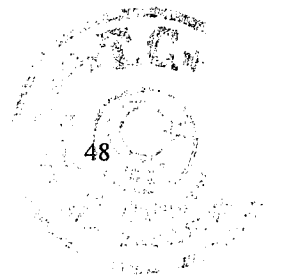
Bunlara ilave olarak çalışanın yükselebileceğı en üst kademeyi sorgulayan sorulara verilen cevapların sağlığı da yöneticilerin yüksek seviyede anlayış, sezgi ve tahmin becerisine bağlıdır.

Potansiyel / terfi değerlendirmesinin performans değerlendirmesinden ayrı tutulmaya başlanması pek çok gözlemci tarafından memnuniyetle karşılanırsa da; aslında bu devrim geçmişe göre terfi imkanlarının azalması sonucu değerlendirme sistemlerinde daha az yer alması olarak da yorumlanabilmektedir.

Bununla birlikte değerlendirme merkezlerinin, psikolojik testlerin ve kariyer danışmanlığının giderek artan oranda kullanımı bunun tam tersini ortaya koymaktadır.

Kuruluşlar artık geleceğın üst düzey yöneticilerinin gelişimini şansa bırakmamakta ve daha sistematik ve profesyonel bir yaklaşım için gerekli zaman ve para yatırımının gerçekleştirilmesi yoluna gitmektedir.

Değerlendirme merkezlerinde bireyler eğitimli uzmanlar tarafından gerçek hayat simülasyonları, testler ve grup tartışmaları gibi çeşitli teknikler kullanarak değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

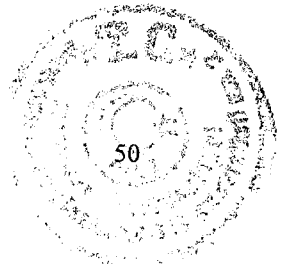


Bazı durumlarda bulgular performans değerlendirmesi, personel ve yönetim geliştirme unsurlarının görüşleri gibi diğer bilgilerle birleştirilmekte, bireyin kendisiyle de tartişılarak pontasiyel değerlendirme başlığı altında bir rapor ortaya konulmaktadır. Söz konusu rapor çoğu zaman bireyin kendisi ve şirketi tarafından gelecekteki gelişimi için yapılması gerekenleri de içerebilmektedir.



- **Takip eden Ekler Bölümü;**

Anlatılanlar üzerine düzenlenen “Performansın Değerlendirme Formu” örneğini, Orta Asya ülkelerinden performans değerlendirme formu örneklerini” ve Malezya Tarım Kalkınma Bankası “performans değerlendirme süreci akım şemalarını” içermektedir.



PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

I. DEĞERLENDİRİLEN HAKKINDA BİLGİ

A. PERSONEL KAYITLARI

DEĞERLENDİRME DÖNEMİ: / / 19

DEĞERLENDİREN:

SİCİL:

BÖLÜM:

BİRİM:

B. PERSONEL BİLGİSİ

ADI SOYADI:

YAŞ:

DOĞUM TARİHİ:

MEDENİ DURUMU:

ÇOCUK:

C. ÖZELLİKLER

AKADEMİK:

EĞİTİM:

D. KARIYER BİLGİSİ

DIŞ TECRÜBE :

İLK İŞ :

İKİNCİ İŞ :

KURUMDA KARIYER :

ŞİMDİKİ İŞ :

İLK İŞ :

KURUM:

KURUM:

POZİSYON:

POZİSYON:

DÖNEM:

DÖNEM:

TARİH:

TARİH:

DEĞERLENDİREN AMİR İLE ÇALIŞMA SÜRESİ:

E. İŞ TANIMI:

ANA İŞ FONKSİYONLARI:

F. PERFORMANS DÖNEMİNE AİT GEREKLİ ÖZEL NOT (Değerlendirenin Notu)

T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMAN YAYIN ALANLARI

51

II. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

A.HEDEFE ULAŞMA

Lütfen genel değerlendirme içinde ağırlığın %70 olduğunu unutmayınız.

PERFORMANS FAKTÖRÜ	HEDEF (BEKLENEN PERF.)	AĞIRLIK
TOPLAM		70

TARİH _____

HEDEFLER	
SPESİFİK PERFORMANS İLİŞKİLİ BİREYSEL GERÇEKÇİ GÖZLEMLENİR TEŞVİK EDİCİ	DEĞERLENDİRENİN İMZASI _____ DEĞERLENDİRİLENİN İMZASI _____

ULAŞILAN HEDEFLER

II. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

B.PERFORMANS DÖNEMİNDE SERGİLENEN DAVRANIŞLAR ÖLÇÜMÜ

Lütfen genel değerlendirme içinde ağırlığın %30 olduğunu unutmayınız..

YÖNETSEL BECERİLER

Liderlik	0—1—2—3—4—5
Danışmanlık Kalitesi	0—1—2—3—4—5
Delege Etme	0—1—2—3—4—5
Astların Gelişimi	0—1—2—3—4—5
Astların Motivasyonu	0—1—2—3—4—5

_____ / 25

KİŞİSEL BECERİLER

İnisiyatif	0—1—2—3—4—5
Sorumluluk Alma	0—1—2—3—4—5
Karar Verme Kalitesi	0—1—2—3—4—5
Problem Çözme	0—1—2—3—4—5
Krizle Başa Çıkma	0—1—2—3—4—5
Ekip Ruhu Oluşturma	0—1—2—3—4—5
İletişim Becerisi	0—1—2—3—4—5
İş Alışkanlıkları	0—1—2—3—4—5
Kural ve Yönetmeliklere Uyum	0—1—2—3—4—5
Gayret, İstek	0—1—2—3—4—5

_____ / 50

TOPLAM PUAN _____ / 75

a) TOPLAM PUAN _____ / 75X30= _____ PUAN

Yönetmelikler Değerlendirilmeyecekse aşağıdaki formülü kullanınız.

TOPLAM PUAN _____ / 50X30 _____ PUAN

b) TOPLAM PUAN _____ / 30X100= _____ PERFORMANS

C. GENEL PERFORMANS

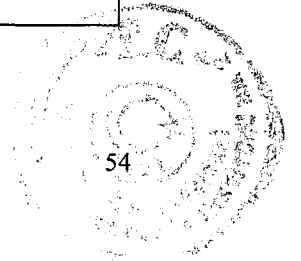
HEDEFE ULAŞMA PUANI _____

DAVRANIŞ PUANI _____

TOPLAM PERFORMANS

_____ = _____ % = _____ PERFORMANS

D.DEĞERLENDİRİLEN HAKKINDA (EĞER VARSA) ÖZEL DURUM BİLDİRİMİ



III.ÇALIŞANIN GELİŞİMİ

A. KUVVETLİ ALANLAR VE GELİŞME İSTEYEN ALANLAR

KUVVETLİ	ARTIRMA YOLLARI
GELİŞME GEREKLİ	DÜZELTME YOLLARI

B. YÖNETİME TAVSİYELER

<u>YAPILACAKLAR</u>	<u>SORUMLULUK</u>	<u>TARİH</u>

IV.GÖRÜŞME HAKKINDA DEĞERLENDİRENİN GÖRÜŞÜ

A. GÖRÜŞME HAKKINDA DEĞERLENDİRENİN GÖRÜŞÜ

B. GÖRÜŞME HAKKINDA DEĞERLENDİRİLENİN GÖRÜŞÜ

İMZA (DEĞERLENDİREN)

İMZA (DEĞERLENDİRİLEN)

TARİH _____



V.GÖZLEMCİ GÖRÜŞÜ

A) ÜST DÜZEY YÖNETİCİ YORUMU:

ADI SOYADI _____

ÜNVAN _____

İMZA _____

TARİH _____

DEĞERLENDİREN İLE YÖNETSEL İLGİ DÜZEYİ _____

B) BİR ÜST DÜZEY YÖNETİCİ YORUMU

ADI SOYADI _____

ÜNVAN _____

İMZA _____

TARİH _____

DEĞERLENDİREN İLE YÖNETSEL İLGİ DÜZEYİ _____

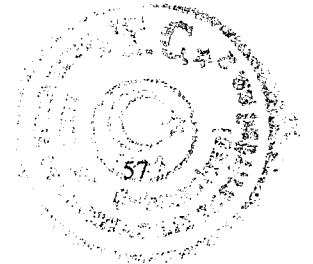
TAVSİYE EDİLEN EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARI:

TAVSİYE EDİLEN KARİYER GELİŞTİRME PLANI

DANIŞMANLIK İÇİN PLAN VE PROGRAM (GEREKİYORSA)

TARİH_____

İMZA (YETKİLİ)_____



KAYNAKÇA

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, How to Plan and Conduct
Productive Performance Appraisals, New York ,1993

ARTHUR, D., Managing Human Resources in Small and Midsized Companies,
AMACOM, New York, 1995

AYDEMİR, N. 2000' li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan
Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, TÜGİAD, İstanbul, 1995

BLANCHARD, K. - JOHNSON, S., The One Minute Manager, Berkley Pub Group,
New York, 1993

BLANCHARD, K. - ZIGARMI P., - ZIGARMI D., Leadership and The One Minute
Manager, William Morrow and Company Inc., New York, 1985

BOLMAN L.- DEAL T., Reframing Organizations, Jossey Bass Inc., New York 1997

DAVIS, K, Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour, Mc Graw Hill,
New York, 1981

DERELİ, T., Organizasyonlarda Davranış, İstanbul Üni. İktisat Fak. Yayını
No:371, İstanbul, 1976

DRUCKER, P., The Practice of Management, Heinemann, Londra, 1954

LAWRENCE R.J. - GLUECK, W. F., Business Policy and Strategic Management,
McGraw Hill Com pany, New York, 1988

HAMILTON C. - PARKER C., Communicating for Results, Wadsworth Pub
Co., 1997

HERBERT, T., Dimensions of Organizational Behaviour, Macmillan Pub. Co., 1981

**HERSEY, P. - BLANCHARD, K., Management of Organizational Behaviour,
Prentice Hall, New Jersey, 1993**

**INSTITUTE OF PERSONNEL MANAGEMENT, Survey - Performance Appraisal
Systems, 1985**

**KING, P., Performance Planning and Appraisal, Mc Graw Hill Book Co., New
York, 1984**

KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayın, 5. Baskı, İstanbul, 1995,

LAIRD, D. Approaches to Training and Development, Perseus Pr, 1985

**MOORHEAD, G. - GRIFFIN, R.W. , Organizational Behavior: Managing People
and Organization, Houghton Mifflin Co., 1992**

**NEWSTROM, K.A - DAVIS, J.W. , Organizational Behavior: Human Behavior at
Work, McGraw Hill, 1993**

**PALMER, M. - WINTERS, K.T., Fundamentals of Human Resources, American
Management Association, 1993**

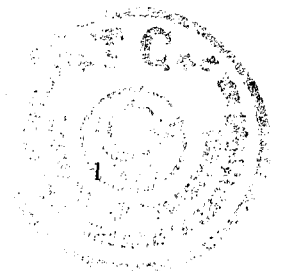
**ROBBINS, S., Essentials of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey,
1996**

ROBBINS, S., Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey 1993

**SAAL, F. E. - KNIGHT, P. A., Industrial/Organizational Psychology, Brooks/Cole
Publishing Co., Pacific Grove/California, 1988**

SACHS, R.T., Productive Performance Appraisal, AMACOM, New York, 1992

**UYARGIL, C., İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, İstanbul Üni. İşletme
Fakültesi Yayını No : 262, İstanbul, 1994**

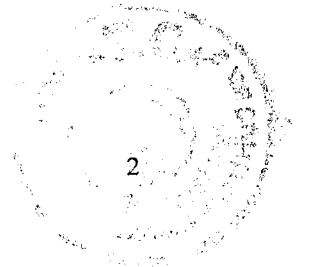


ÜLGEN, H., İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:258, 2.Baskı, İstanbul, 1993

TANNENBUM, R.- SCHMIDT, W.H.,How to Choose a Leadership Pattern, Harward Business Review, Mayıs- Haziran 1973

Summers, D. B, Personnel Management in Banking; 1981

MEYERS S., Who Are Your Motivated Workers, Harward Business Review (Ocak- Şubat 1964);



- 2) **To be clear:** To realize and accept what will be done when and how,
- 3) **Organizational Support:** To accomplish, the job, the required budget and other equipment be forwarded by other departments and human resources department.
- 4) **Motivation:** Being aware that the accomplished jobs will be awarded either secretly and openly.
- 5) **Observation and Direction:** Daily evaluation and directing before the periodical performance appraisal,
- 6) **Validity:** The legal conformity of the rules and their application to the company defined by the management practice.
- 7) **Environment:** The influence of the changing market conditions and government applications.

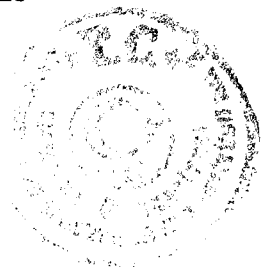
Performance management feature 3 main points

- A. Performance Planning
- B. Directing Assisting
- C. Performance Appraisal

The way we evaluate performance management requires these three functions should feature together in the same process.

A. **PERFORMANCE PLANNING**

Performance planning can be defined as an important management activity determined at the beginning of the performance planning period, where the targets and the strategies to reach these targets are discussed and decided.



SUMMARY

1. Performance and Performance Management

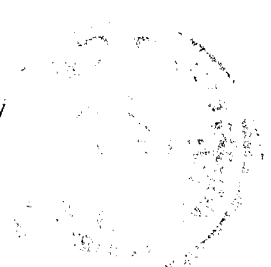
Performance is a natural outcome of both intelligence ability and motivation.

Performance management systems aim at measuring and evaluating the employee's both individual and professional abilities according to the criteria objectively predefined to reach the target and the satisfaction realizing their need for training and development of the employees to form the basic data for the management of career planning and scale of salaries.

Performance management serves to reach the target to direct the performance of the employees and form the feedback mechanism for the employee to develop in his/her profession and prepare for the future. In order to reach the target, both the manager and the employee should be objective, clear, sensitive to the needs and expectations of the other party, open to develop and help developing directing rather than judging. Besides the minimum qualifications like to accomplish the job like the willing, for what and how the performance will be performed should be indicated clearly. At this point, it would be useful to mention "TARGET MODEL" which should be considered as a whole in an effective performance management (HERSEY and GOLDSMITH MODEL)¹.

- 1) Ability: The required knowledge, skill, experience and personal qualifications to accomplish the job,

¹ HERSEY P.-BLANCHARD, K., Management for Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, 1993, p.419-420



- 2) **To be clear:** To realize and accept what will be done when and how,
- 3) **Organizational Support:** To accomplish, the job, the required budget and other equipment be forwarded by other departments and human resources department.
- 4) **Motivation:** Being aware that the accomplished jobs will be awarded either secretly and openly.
- 5) **Observation and Direction:** Daily evaluation and directing before the periodical performance appraisal,
- 6) **Validity:** The legal conformity of the rules and their application to the company defined by the management practice.
- 7) **Environment:** The influence of the changing market conditions and government applications.

Performance management feature 3 main points

- A. Performance Planning
- B. Directing Assisting
- C. Performance Appraisal

The way we evaluate performance management requires these three functions should feature together in the same process.

A. **PERFORMANCE PLANNING**

Performance planning can be defined as an important management activity determined at the beginning of the performance planning period, where the targets and the strategies to reach these targets are discussed and decided.



The traditional management practice puts forward the idea both the managers and employee to define the targets together, new dynamic leadership practice shows as that that this can be valid only for the medium size employees where, an atmosphere should be created for the top level success employees with feature to take responsibility and define the strategies should practiced.

Besides this practice of dynamic leadership comprehension will be applied during the performance planning period, the employees would be aware of the area the managers move in order to reach the target and this will help to reduce the unnecessarily tension and prevent the surprises.

The variables of the “TARGET MODEL” mentioned in the previous page of performance planning should be used altogether. Apart from this a manager, by preparing the answers to following questions, can foresee what can be the positive outcomes, avoiding the negative ones and which way to take to accomplish the missing points:

- Whether know-how is clearly defined?
- What is the organizational support?
- Whether the process defined for informing and directing?

B. DIRECTING AND ASSISTING

Dynamic leadership practice plays a great role in managers' assessing the connections between the targets defined in performance planning process and the success lines of the employees in reaching these targets.

What the managers mostly fail to notice is moving onto directing and assisting phase before the paper analysis of variables of target model. If the performance



problems are conveyed as soon as possible, the solution will be reached shortly and many conflicts will be avoided.

C. PERFORMANCE APPRAISAL

What is expected at the very beginning of a performance appraisal is that it won't end with a surprise either for the manager or the employee.

The performance appraisal will be a natural outcome of the evaluation of the past period both for the employee and the manager, rather than a nightmare, if the variables of "Target Model" in performance planning and directing assisting processes and the principles of dynamic leadership which will be mentioned later as are considered properly.

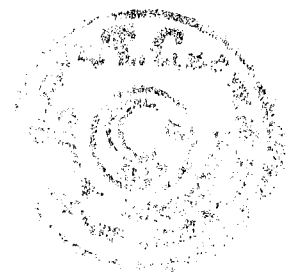
In final performance appraisal, how much for the standards defined in performance planning process drawn, accomplished and furthermore improved are analyzed. If the performance problem is agreed upon, the manager and the employee should convey the reactions and decisions which will be leading within solutions to overcome the problem.

At this stage again the accurate analysis of the variables of "Target Model" will play an important role in defining the possible future training transfer and personnel related decisions and whether the reason for distraction from performance standards is caused by the employee, the organization environmental facts or the administration.

What we should keep in mind is the fact that there can never be the best or the most accurate in solving the problems related to people.

III. PERFORMANCE APPRAISAL

A. Introduction:



Performance appraisal is an evaluation through the employer evaluates the employee's performances in job by comparing and assessing the predefined standarts.

This is a systematic process in which good performance is evaluated, awarded and to be developed are established.

Performance appraisal process should be approached through two different perspectives: organizational and individual. Organization focuses on the support of performance appraisal results in total on company where individual on reaching the targets successfully.

The main reasons for performance management and performance appraisal as the basics of human resources planning process as listed:

- Performance assessment,
- Potential and promotion capacity,
- Career planning and development process,
- Supporting planning and control.

B. History:

Performance appraisal is perceived as a formal procedure on whom the appraisal is conducted. Appraisal formats are originated in the USA, yet has been practiced in the United Kingdom since 60's-70's. Many surveys are conducted accordingly due to the defaults in appraisal formats and difficulties faced by the employer during the performance appraisals.



Despite the difficulties faced by the employer, every employer is aware of the useful outcomes of performance appraisal when accomplished properly; for the employees for the employer and for the institution.

The related surveys are carried for the welfare of the process through recognition of current problems.

The most frequently encountered problems are:

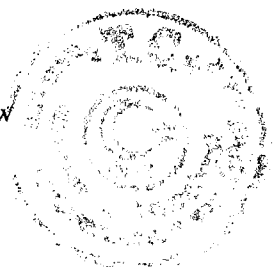
- Subjective approach in performance appraisal;
- Centralist tendency (only a few criteria applied/based),
- Unnecessary (in number and accuracy) documentation,
- Assessment according to unrelated targets,
- Different tendencies among the managers.

Many institutions aiming at solving some of the problems mentioned above made some adaptations and developed kinds of procedures to make the application objective.

One of the methods recently observed focuses on evaluation the performances of employees according to the predefined target and level of accomplishment rather than their personalities. Management based on targets, besides being an approach of management, is also typical example of performance evaluation system based on results². “Management Through Targets”³ which emerged in 1960s and at the beginning 1970s is a result of this tendency.

² UYARGİL, C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262, İstanbul, 1994, p.51

³ ARTHUR, D., Managing Human Resources in Small and Midsized Companies, AMACOM, New York, 1995: p.177



Management through Targets⁴ in fact both carries a wider content and also is one of the main element of performance evaluation system.

Management through Targets states the combined aims understood mutually by different units and classifying the targets of the institution. (For example Marketing Department accepts to sell the credit provided by Finance Department). However many "Management through Targets" principles apply only to a limited area. It is obvious that approach on evaluation based on outcomes or outputs are healthier than the evaluation based on personalities or inputs.

Literature forming evaluation systems stresses especially the possible discordance among the targets put forward. Before, the existing performance was connected to salary, which caused the employee accept his/her deficiencies and led the employees to show defensive and reluctant attitude; which eventually today the employees of the systems not related to salary evaluate the choice of the employer as an incorrect one.

Recently the difficulty in evaluation of determining the existing performance (can be done only by the best and first superior) together with potentially best performance realized (=promotion) (can be determined by a top level manager superior than the first one) is put forward. As a result, some of institutions created different procedures apart from evaluation systems to determine the potential growth and development.

A survey conducted by the Personnel Evaluation Institute, among 306 institutions during 70s and 80s, on performance evaluation systems showed that

⁴ LAWRENCE, R. J.-GLUECK, W. F., Business Policy and Strategic Management, McGraw Hill Company, New York, 1988, p.320



evaluation systems continuously lose their significance in determining the potentials such as future promotion and salary management.

	1970	1980
	%	%
Determining Training and Development Potential	96	97
Developing the Existing Performance	96	97
Revise the Past Performance	92	98
Determine the Future Promotion Possibility	91	71
Assisting Performance Targets	91	81
Appraisal of new salary level	57	40

It was only the managers who were evaluated. Today the spectrum of the evaluated ones has been enlarged. For almost every employee job descriptions are considered and evaluation is conducted through different methods.

Again today, performance evaluation system which was perceived differently from the one mentioned above is not considered free from the system of promotion and salary management in many institutions.

G. Results of Performance Evaluation:

4 main functions of performance evaluation leading to results are;

- 1) Each person has enough feedback on his/her performance,
- 2) Serving as an improving and developing action to form effective job habits,
- 3) Providing the sufficient data to managers for determining the future rotations and career planning processes,
- 4) Effecting on salary and bonus system.



As it is seen performance evaluation is a necessary format to be formed for the communication of job activities. Besides, it is a good opportunity to convey the best performance, reward and the required areas to be developed.

The positive effects of performance evaluation;

For the organization

For the individual

Performance appraisal	and	Determination the expectations of the
determination of systematic targets		employer under the umbrella of efforts
		and performance

Establishment of an effective	Confidence in individual by awareness
relationship for long term benefits	of performance evaluation standards

As a result, qualitative performance evaluation is possible when the evaluator and the evaluated conform predefined processes fully and the decision processes are carried out refined from prejudices and as objective as possible.

V. CONCLUSION

Generally accepted that evaluation methods are for the benefit of the employee as it shows his/her current level, for the benefit of manager as it helps observe the general performance of the institution and for the benefit of institution by forming healthy interactive discussion atmosphere. Although the methods mentioned face potential problems during the formation and application levels, many institutions emphasize annual aims and targets and make effort to develop these methods. Apart from this, it is also observed that there is a substantial tendency of using performance appraisal for salary increases.



Although separation of potential/promotion evaluation from performance evaluation is welcome by many observers, in fact this revolution can be commended as appearing little in performance evaluation as a result of decreased promotion possibilities when compared to past.

However continuously increasing usage of psychological tests and career consultancy by evaluation centers convey the opposite.

Institutions leave no place for luck for the evolution of future top level managers and choose the way of approach of a more systematic and professional which enables required time and money investment.

In evaluation centers individuals are evaluated through different techniques such as real life simulations, tests and group discussions by educated professionals.

In some cases, findings are put together with the performance evaluation, the views of personnel and management development elements with other information and a report is presented along with a discussion of with the individual under the name of potential evaluation. Mentioned report many times include the requirements both for the development of individual and the corporate.

The appendix includes an example of “Performance Evaluation Form”, examples of “Performance Evaluation Form” from Central Asian countries and “flow diagrams of performance evaluation processes of Malaysian Agricultural Development Bank”



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
BİLİM, TEKNOLOJİ VE YATIRIM BAKANLIĞI

