

# PERFORMANS DEĞERLEME

DOKUZUNCU BÖLÜM

- Performans: Bir çalışanın kendisine verilen iş ya da görevi belirli bir zaman kesiti içerisinde yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır.

- Örgütte çalışan performansından söz edebilmek için;
- - kişinin tanımlanmış bir işe sahip olması
- - işin çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun olması
- - işin gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan belirli bir standardın bulunması gerekmektedir

# Performans Yönetimi

- Performans yönetimi; üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar ve standartlar çerçevesi içerisinde performansı anlayıp yöneterek örgütten ve çalışanlardan daha iyi sonuçlar alma aracıdır.
- Performans yönetiminin iki temel boyutu vardır;
- 1) Örgütsel performans değerlendirme
- 2) Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi

- **1. Örgütsel Performans Değerleme**
- Temel Kriterler;
- - Kalite      -Verimlilik
- -Karlılık    - Maliyet
- -Yenilik      - Müşteri Memnuniyeti
- -Çalışan Memnuniyeti

## • 2. Bireysel Performans Değerlemene

- Örgütte karşılaşılan önemli problemlerden birisi çalışanlara verilen iş ya da görevlerin ne ölçüde başarıldığının saptanmasıdır.
- Performans değerleme; çalışanın iş ya da görevindeki başarısını değerlendirme sürecidir.

# Performans Değerlemenin Amaçları

- Örgüt çalışanlarının performanslarının iyileşmesine katkıda bulunmak,
- Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek,
- Çalışanlara hangi düzeyde ücret ödeneceği ve ücret ayarlamalarının yapılmasında yöneticilere yardımcı olmak,
- Terfi, nakil, işten çıkarma ve benzeri konularda yöneticilere yardımcı olma,

- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik yapmak,
- Çalışanların eksiklik ve yetersizliklerini gidermek,
- Terfi, nakil, ödüllendirme/cezalandırma ve işten çıkarmalarda yasal temel oluşturmak,



İnsanlar yapıcı ve özverili çalışmalarının sonucunda **geribildirim** almaktan hoşlanır ve **performans değerlemesine bağlı olarak organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görme** fırsatı bulurlar.

Değerlendirme sonucu **iş gören eksiklerini bilme bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı** kazanacaktır.

Objektif ölçütlere göre uygulanan iş gören değerlendirme **iş görende yüksek moral ve işletmeye güven duygusu** yaratacaktır.

# Performans Değerlendirmesinin Kullanım Alanları

- ✓ İnsan Kaynakları Planlaması
- ✓ Tedarik ve Seçim
- ✓ Eğitim ve Geliştirme
- ✓ Kariyer Planlaması ve Geliştirme
- ✓ Ücret Yönetimi
- ✓ Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme gibi Uygulamalar
- ✓ Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

- **İnsan Kaynakları Planlaması:** Bir işletmenin İKP'si yapılırken, tüm örgüt üyelerinin, özellikle anahtar durumda olan yöneticilerin terfi edebilirliğini ve potansiyelini ortaya koyan verilerin mevcut olması gerekir.
- Çok iyi bir şekilde tasarlanmış değerlendirme sistemi, bu çabalara katkıda bulunmak için örgütün insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerinin bir profilini ortaya koyar

**Tedarik ve Seçim:** Performans değerlendirme puanları, iş gören adaylarının performansını tahmin etmede yardımcı olabilir.

Bu veriler, davranışsal iş görüşmeleri vasıtasıyla elde edilen aday tepkilerini değerlendirmede de kriter olarak kullanılabilir.

Değerlendirme puanları, aynı zamanda, tedarik ve seçim işlevlerinin geçerliliğini belirlemede de kullanılabilir.

**Eğitim ve Geliştirme:** Bir performans değerlendirme sisteminin, **bir iş gorenin eğitim ve geliştirme ihtiyaını ortaya koymasđ gerekir.**

Performans değerleme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir.

Yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyağı konusudur.

**Kariyer Planlaması ve Geliştirme:** Bu konuya bireysel ya da örgütsel açıdan bakılabilir. Her iki durumda da performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, **bir işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini ve kişinin gelişme potansiyelini belirlemede esas oluşturur.**

**Yöneticiler, bu tür bilgileri astlara yol göstermede ve onlara kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamada yardımcı olmak amacıyla kullanabilir.**

**Ücret Yönetimi:** Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir.

**Elde edilen veriler ücret artışları ile diğer parasal ödüllerin dağıtımında belirleyici rol oynayacaktır.**

Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır.

## Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Uygulamaları:

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile **belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür.**

İşini yetersiz gören yetenekli çalışanların **işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir**, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir.

Özellikle performans değerleme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler.



**Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma:** Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır.

Bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi, sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir.

# Performans Değerleme Süreci

- Performans değerlemenin süreç olarak üç temel davranış safhasını gerekli kılar;
- 1. Performans kriterlerinin belirlenmesi
- 2. Performans değerleme sisteminin seçilmesi
- 3. Elde edilen bilgilerin kullanılması

- **Kriterlerin Belirlenmesi:** Sürecin ilk ve en önemli aşaması performans kriterlerinin belirlenmesidir.
- Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sistemi ile elde edeceğimiz **verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde** de etkili olacaktır.

- Genel çizgileriyle değerlendirmeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir.
- **Çalışanların temel nitelik ve niceliği,**
- **İş bilgisi ve yeteneği,**
- **Bireysel özellikler,**
- **Bireyin ilişki ve davranışları.**
- Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapılmasına göre değişik sayıda olur.

## ➤ Değerleme Standartları

- Objektif ve ölçülebilir olmalı
- Yapılan işle ilgili olmalı, özel hayata ilişkin ayrıntılı değerlendirmelere yer verilmemelidir,
- Çalışma sonuçları ölçmeye imkan vermelidir
- Basit, kolay anlaşılır ve işlerle ilgili olmalıdır,
- Mevcut durumu tüm gerçekliği ile ortaya koyabilmelidir

## • Değerlendirme Periyodlarının Belirlenmesi:

- Birbirine çok yakın periyodlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar, kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez.
- Sık sık yapılan değerlemeler iş gören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot **altı aylık veya bir yıllık** uygulamalardır.

## • Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağıının Belirlenmesi:

- Değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda çok değişik alternatifler sunulabilir:
  - ✓ Değerlendirmenin yöneticiler tarafından yapılması,
  - ✓ Kişinin kendi kendini değerlendirmesi (özdeğerlendirme),
  - ✓ Değerlendirmenin iş arkadaşları (eşitler) tarafından yapılması,
  - ✓ Değerlendirmenin takım arkadaşları tarafından yapılması,
  - ✓ Değerlendirmenin astlar tarafından yapılması,
  - ✓ Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması,
  - ✓ 360 Derece değerlendirme sistemi.





# Performans Değerleme Yöntemleri

- **1. Sıralama Yöntemi İle İkili Karşılaştırma**
- Çalışanların değerleyici tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntemin esası, çalışanları diğer çalışanlarla karşılaştırmaktır.
- Tüm çalışanlar, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bazı nitelikler açısından en iyi olandan en zayıf olana doğru sıralanırlar.

- **ikili karşılaştırma yönteminde** ise, her çalışan bir dolan ikil karşılaştırma yönteminde ise, her çalışan bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır.

Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılır.

# İkili Karşılaştırma Yöntemi

İşe Göre Değerlendirme

Yaratıcılığa Göre Değerlendirme

Karşılaştırma	A Ali	B Birol	C Can	D Deniz	E Emel		Karşılaştırma	A Ali	B Birol	C Can	D Deniz	E Emel
A Ali		+	+	-	-		A Ali		-	-	-	-
B Birol	-		-	-	-		B Birol	+		-	+	+
C Can	-	+		+	-		C Can	+	+		-	+
D Deniz	+	+	-		+		D Deniz	+	-	+		-
E Emel	+	+	+	-			E Emel	+	-	-	+	



**Birol daha iyi**



**Ali daha iyi**

## • 2. Grafik Dereceleme Yöntemi

- En eski ve en yaygın kullanımını olan yöntemdir.
- Bu yöntemde bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir.

## Çizelge 1.5. Grafik Değerlendirme Ölçeği Örneği

<b>Değerlendirilen Konu:</b>					
<b>Bölüm:</b>					
<b>Değerlendirmeyi Yapan:</b>					
<b>Değerlendirme Tarihi:</b>					
<b>İşgörenin Adı Soyadı</b>	<b>ÖLÇEK</b>				
	<b>Çok Yetersiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Normal</b>	<b>Yeterli</b>	<b>Çok İyi</b>
AHMET YENİCE					
MUSTAFA ELMATAŞ					
RIZA DEĞER					
TURHAN UÇAR					
CEMAL KULALAR					
NECDET ÇALIŞIR					
ORHAN VAROL					
NECATİ İPEKÇİ					
<b>Dikkat:</b> Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlendirirken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.					

**Tablo 2.2.** Grafik Değerleme Tablosu

Faktörler	İş Adı :			Tarih :	
Bölüm :	İş Numarası :			Derece :	
	Derlendirme				
Faktörler	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
Nitelik					
Nicelik					
Anlama Kabiliyeti					
İşe Devam					
Ekipman Koruma					
Değerlendiren					
Düşünceler					
Tarih					İmza

Kaynak: ZAİRİ; p.502.

### • 3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

- Çalışanları öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümелendirmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir.
- Yöntem, değerlemelerin önceden saptanmış ve normal sıklık dağılımına uygun olan bir yapıya göre dağılımını öngörür.

Çizelge 4.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği

kaynak <http://enm.blogcu.com>

ZAYIF %10	ORTALMANIN ALTI %20	ORTALAMA %40	ORTALAMANIN ÜSTÜ %20	ÇOK İYİ %10
(% 10 = 2,2)	(% 20 = 4,4)	(% 40 = 8,8)	(% 10 = 4,4)	(% 10 = 2,2)
		Hikmet Yılmaz Selman Sebahattin		
	Timur Serkan Harun Hakan Lokman	Sabahat Murat Burak Yeliz Cemal	Etem Mustafa Gülcan Sevilay Hekim	
Hasan Yunus				Dilara Ersin



## • 4. Kritik Olay Yöntemi

- Çalışanların davranışlarındaki kritik olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi kapsar.
- Bu yöntem, iş ya da görevdeki üstün ve düşük performans arasında ayırım yapan belirli kilit olaylara dayanır. İş görenlerin işte başarılı, başarısız ya da ikisi arası farkları gösteren bir takım şeyleri yapmaları ya da yapmadıkları öngörülür.

Çizelge 1.6. Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği

ÖRGÜTSEL SORUNLARA DUYARLILIĞI					
a. Sorunları Göremedi b. Sorunların nedenlerini önemsemedi c. Sorunların kaynağına inemedi			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		<b>Açıklama:</b> Çok önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi			<b>Açıklama:</b> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Kaynak: Dicle, 1987: 55; alıntılayan Sabuncuoğlu, 2000: 179.

## • 5. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi

- Yönetici ile çalışanın gelecekteki değerlendirme dönemi için amaçlar konusunda anlaşmalarıdır.
- Örn; fireleri %3 indirmek ya da verimliliği %10 artırmak gibi.

- Yöntemin temel hedefi, çalışanların işlerinde kolaylık sağlamak ya da istenen sonuçlara ulaşmalarını olanaklı kılmak için bireysel olarak cesaretlendirmeleridir.
- Bireysel amaçların örgütsel amaçlar ile uyumlu olması sağlanır.

## • **6. 360 Derece Feed-Back Yöntemi**

- Bu yöntemde göre, bir çalışan hakkındaki performans değerlemeye onun astları, arkadaşları, üst yöneticileri, amiri, kendisi hatta müşteriler ve takım üyeleri aktif olarak katılır.

- **7. Takım Odaklı Performans Değerleme Yöntemi**
- 3 yöntemden yararlanılır;
- -Takım tarafından başarılan süreç geliştirme miktarı; çıktılarla, sonuçlarla süreç ölçümüyle ve müşteri memnuniyeti ile ölçülür.
- Takım süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı;
- Takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi;

# Performans Değerleme Sonuularının Kontrolü

- **1. Halo Etkisi:** Değerlemecinin çalışanın performansındaki birbirinin bağımsız özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu nedenle hatalı değerleme yapması manasına gelmektedir.
- Örn, çalışanın değerleyicide yarattığı ilk izlenim.

## • 2. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

- Performans değerlemenin tüm performans dönemi içerecek şekilde yapılamamasıdır. Performans değerlemeyi gerçekleştirecek olan değerleyicinin özellikle son dönemde yaşanan ve nispeten daha taze olan bilgi ve olayların etkisinde kalması dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çekmesi ya da tamamen unutulmasıdır.



### • 3. Kontrast Hatalar

- Değerlemenin kısa süre içerisinde ard arda bir çok çalışan bireye yönelik olarak yapılması durumunda kişilerin birbiriyle karşılaştırılarak değerlendirilmesidir.

- 3rn; oldukça başarısız değerlenen birkaç kişinin hemen ardından 'vasat' bir çalışan için gerçekleştirilecek değerlemede kişi değerleyici tarafından başarılı olarak dikkate alınabilecektir.



- **4. Gos Eğrisi**

- Çalışanların üzerinde yapılan değerlemelerin denetiminde kullanılan bir yöntemdir.

- Yöntemde beş derece ve bunları değerleyen puan yerine yüzdeler vardır.
- 1. derecede yer alan çalışan işin gerekleri açısından yetersiz kalan kişidir
- 3. derecede yer alan çalışan iş ya da görevine uyum sağlayan , bilgi, yetenek ve kişiliğiyle göz dolduran kişidir
- 5. derecede bulunan çalışan işin gereklerinin çok üstünde yeteneklere sahip olan kişidir.

# SENDİKA- YÖNETİM İLİŐKİLERİ

ONUNCU BÖLÜM