



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
UZAKTAN EĞİTİM MERKEZİ

Medya Ve İletişim Önlisans Programı

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Öğr. Gör. Mustafa ÖCAL

Fırsatlar Sunar



Ünite 7

**PERFORMANS
DEĞERLEME**

Öğr. Gör. Mustafa ÖCAL

İÇİNDEKİLER

7.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME NEDİR?	3
7.2. İŞGÖREN PERFORMANS DEĞERLEMESİ KAVRAMI	5
7.3. PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN AMACI	6
7.4. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ	6
7.4.1. Performans Değerleme Aşamaları.....	6
7.5. KAYNAKÇA	12

7.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME NEDİR?

Bir örgütte, belirlenen amaçlara ulaşılabilmesinde işletmede çalışan işgücünün görevlerini yerine getirmesi önemli bir husustur. Yetki ve sorumlulukları ile görevleri belirlenmiş olan işgörenin bu görevi yerine getirme düzeyinin değerlendirilmesi gerekir.

İşgören işe alındıktan sonra işgörenin iş başındaki performansı değerlendirmeye tabi tutulur.

Performans, en basit tanımla, bir çalışanın kendisinden istenen zaman içerisinde verilen görevleri yerine getirme ölçüsüdür.

Performans yönetimi: Örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, yönetimin beklentilerini personele iletmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, personelin bilgisinin ve becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren geniş kapsamlı bir süreci ifade etmektedir.

Genel olarak tüm işletmelerde performans yönetimini gerektiren çeşitli nedenler vardır. Bu nedenlerin başında en değerli kaynak olan insanın mümkün olduğu kadar etkili şekilde yönetilme ihtiyacı vardır.

Performans değerlendirme, performans yönetimi sürecinin bir parçasıdır.

Performans değerlendirme: Birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığının araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir deyişle, personelin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir(Sabuncuoğlu, 2005, s.184).

Performans değerlendirme hem personelin hem de örgütün ne ölçüde başarılı olduğunu ortaya koymak için etkili bir araçtır. Performans değerlendirme sonucunda başarılı olduğunu görmek çalışanların daha çok başarılı olmasında başarısız olduğunu görmek ise başarısızlık nedenlerinin ve bunları ortadan kaldırmada uygulanabilecek stratejilerin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Çalışanın yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan ve sistematik bir ölçüm olan Performans Değerlendirme Sistemleri verimli bir iş süreci için bütün kurumların uygulaması gereken bir yöntemdir.

Performans değerlendirme kavramına geçmeden önce en başta performanstan bahsetmek gerekiyor. Performans, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme ise çalışanın performansının izlendiği, değerlendirildiği, sonucun kaydedildiği ve çalışana bildirildiği bir süreç. Performans yönetimi organizasyon hedefleri ile çalışanın bireysel hedefleri arasında paralellik sağlayarak her iki tarafın da hedeflerine ulaşmasını koordine ediyor.

Performans değerlendirme sistemi eski bir sistemdir.

Ticari işletmelerde liyakata dayalı performans değerlemesinin ilk örneği İskoçya'nın New Lanark şehrinde yaşayan ve bir pamuk işleme tesisi işletmecisi olan Robert Owen tarafından 1800'lü yılların başında kullanılmıştır.

1800'lü yılların sonuna doğru, bireylerin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesini kapsamaktaydı. Zaman içerisinde teknik ve araç açısından farklı anlayışlar geliştirildi.

19. yy'ın sonları ve 20. yy'ın başlarına kadar askeri ve kamu kurumları tarafından sıklıkla kullanılmaya başlanan performans değerlendirme yöntemleri, 1900'lü yıllara gelindiğinde özel sektör tarafından da kullanılmaya başlanmıştır.

Ülkemizde ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik fabrikalarında, daha sonra Sümerbank Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları gibi kamu kuruluşlarında, 1960 yılından itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı buldu.

Bugün performans değerlendirme denildiğinde bireylerin ve kurumların performanslarını ölçen, doğabilecek sorunları tespit etme amacı taşıyan, yönetimin beklentilerini personele iletmesini, performansın izlenmesini, ölçümünü içeren bir sistem akla geliyor.

Performans değerlendirme; çalışanın yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür ve performans yönetiminin en önemli aşaması.

Performans yönetiminin amaçları:

- Çalışanların performanslarını doğru şekilde ölçümlemek
- Ücret standartlarını saptamak
- Başarıları ödüllendirmek, terfileri belirlemek
- Bir çalışanın verimli ya da verimsiz çalıştığını tespit edebilmek
- Çalışanın eğitim ihtiyaçlarını saptamak
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi artırmak
- Çalışanın yeteneklerinin farkında olmak ve ekip çalışmasını teşvik etmek
- Çalışanlara geribildirim sağlayarak onları sürece aktif şekilde dahil etmek
- Yöneticilerin de kendilerini değerlendirmelerini sağlamak
- Performansın artmasını sağlamak

Performans yönetimi kapsamında yapılan performans görüşmeleri genelde yılda iki kere gerçekleşir. Performans değerlendirme metotları arasında geçmiş ve gelecek bazlı değerlendirme, kritik olay yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, amaçlara göre değerlendirme yöntemi, davranışsal beklenti yöntemi, ölçekleri aracılığıyla değerlendirme yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, puanlandırma cetvelleri, özdeğerlendirme, kompozisyon yöntemi ve 360 derece değerlendirme gibi yöntemler vardır.

Performans süreci:

- İlk olarak ölçülebilir başarı standartları belirlenir ve planlar yapılır
- Performans izlenir
- Personelle iletişimde kalınır
- Hedeflerle performanslar karşılaştırılır, değerlendirme ve ardından çalışana geribildirim yapılır
- Değerlendirme sonucunda terfi, prim, transfer, eğitim gibi ödül sistemleri yürürlüğe konur

Performans değerlendirmede aşırı hoşgörü ve esneklik (leniency), katılık (strickness), hale etkisi (halo effect), merkezi eğilim (central tendency), yakın zaman etkisi (recency effect), işler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması gibi sık yapılan hatalardan kaçınmak gerekir.

7.2. İŞGÖREN PERFORMANS DEĞERLEMESİ KAVRAMI

Performans değerlemesi, işletme açısından olduğu kadar çalışan açısından da değer taşır. İşletmede insanı değerlemek, parayı, malı, makine ve binaları değerlemekten çok daha zor olduğundan, özünde performans değerlemesinin yer aldığı, yönetim ve örgüt değerlemesini doğru yapabilmek, yaşam ve gelişme mücadeleleri veren işletmelerin en başta gelen sorunu olmaktadır.

Bu konuda Frederick Winslow Taylor'un iş ölçümü çalışmaları sonucunda işgörenlerin verimliliklerinin ölçülmesi, performans değerlendirme kavramının örgütlerde bilimsel olarak kullanılmasına yol açmıştır.

Performans değerlemenin olmadığı işletmelerde işini iyi ve doğru(Gereği gibi) yapmayan işgörenle aynı hakları kullanan çalışkan ve verimli işgören moral bozukluğu yaşarken; performans değerlendirme ile çalışanları ödüllendiren bir işletmede tüm çalışanlar ödüllendirilme eğiliminde olacağından bir motivasyon unsuru olacaktır.

7.3. PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN AMACI

Performans değerlemesi genellikle iki amaç için yapılır.

Bu amaçlardan biri performansı geliştirmek,

diğeri de performans değerlemesi sonuçlarına bağlı olarak bazı idari kararlar vermektir.

7.4. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Performans değerlendirme süreci, genellikle bir yıllık periyodu içeren bir çember halinde gerçekleşir. Performans değerlendirme süreci belli aşamalardan oluşmaktadır. Performansın doğru olarak değerlendirilmesi için bu aşamaların her birinin etkin bir şekilde planlanması ve uygulanması gerekmektedir.

7.4.1. Performans Değerleme Aşamaları

- Performans kriterlerinin ve değerlendirme sıklığının belirlenmesi,
- Performans standartlarının belirlenmesi,
- Değerlemeyi yapacak kişi/kişilerin belirlenmesi,
- Değerleyicilerin eğitilmesi,
- Değerlendirme yönteminin belirlenmesi,
- Değerleme sonuçlarının personele iletilmesi.

Performans değerlendirme süreci içerisinde yer alan bu aşamaların her biri performansın başarıyla değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının doğru yerde kullanılması açısından son derece önemlidir. Bu noktada işletmelerin insan kaynakları yöneticilerine de büyük görevler düşmektedir.

7.4.1.1. Performans Kriterlerinin ve Değerleme Sıklığının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarısı seçilen kriterlerin geçerliliği ve uygunluğu ile yakından ilişkilidir. Kriterler belirlenirken her bir işe yönelik kriterin birbirinden farklı olacağı, işteki başarıyla ilişkilendirilen tüm faktörlerin değerlendirme süreci içerisinde ele alınması gerekliliği vb. unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir.

Performans kriterleri saptanırken şu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir:

- Performans değerlendirme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olması gerekir.
- Kriterlerin saptanmasında personelin katılımı sağlanmalı, görüşleri ve eleştirileri dikkate alınmalıdır.
- Kriterler gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmelidir.
- Kriterler güvenilir olmalı, farklı zamanlarda uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlamalıdır.
- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Kriterler birbirleriyle çakışmamalı, performansın aynı özellikleri tekrar tekrar ölçülmemelidir.

Performans kriteri, “performansın en önemli unsuru nedir” sorusuna yanıt vermektedir. Bu unsurlar şunlardır:

- Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler: Personelin istenen performans düzeyini belirlemeye yardımcı kişilik özellikleri üzerinde durmaktadır. Doğruluk, dürüstlük, nezaket, zeka, dayanıklılık vb.
- Davranışlara Dayalı Kriterler: İyi ya da kötü olarak görülen kritik insan davranışlarını içerir. İnsiyatif sahibi olma, ortak çalışma, takım ruhunu hissetme vb.
- Yetkinliklere Dayalı Kriterler: Personelin bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenen özelliklerini tanımlar. Liderlik, insiyatif alma, sorun çözme, esneklik vb.
- Çıktılara Dayalı Kriterler: Gerçekleşen etkinliklerin miktarı ya da ne kadar az girdiyle ne kadar çok çıktı üretildiği üzerinde durur. Hizmet edilen müşteri sayısı, satış miktarı vb.

Personelin işteki başarısı değerlendirirken saydığımız performans değerlendirme kriterlerinin her biri, işin türü göz önünde bulundurularak tek tek ele alınmaya çalışılmaktadır. Önemli olan işle doğrudan ilgili performans kriterlerinin değerlendirme kapsamına alınmasıdır.

Performans değerlendirme çalışması uzun süreli ve zahmetli bir çalışma olduğu için genellikle çok sık yapılmamaktadır. Sıklıkla yapılması hem zaman kaybına hem de maliyetlerin artmasına neden olacaktır. Ayrıca sıklıkla yapılan değerlendirmelerin isabetli sonuçlar verme olasılığı da azalmaktadır. Çok uzun ara vermek de bazı sorunlar yaratabilir. En uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır.

7.4.1.2. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlemede kişinin başarı derecesini ölçecek standartların yani belli ölçütlerin olması gerekir. Bu standartlar ile personelin başarı düzeyi karşılaştırıldıktan sonra performansın değerlendirilmesi mümkün olmaktadır. Personelin standartların altında kalması, gereken başarı düzeyini yakalayamadığını, standartların üzerine çıkması ise yüksek başarıya ulaştığını göstermektedir.

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılması, ayrıca iş ve görev tanımlarının çıkarılmış olması gerekmektedir. Çalışanların iş ve görevlerini nasıl yapacaklarının tanımlanmış olması, bir anlamda çalışanlar için performans standartları veya hedefleri olarak değerlendirilir. Böylece, ölçülen performans ile olması gereken standart arasındaki fark ortaya konmuş olur. Performans standartları nicel veya nitel karakterde olabilir. Performans standartları SMART özelliklere sahip olmalıdır:

- **S-Specific:** Hedefler yapılan işle ilgili olmalı, önceden uzlaşılmalı, somut olmalı ve çalışanlar kendilerinden ne beklediğini bilmelidir.
- **M-Measurable:** Standartlar objektif ve ölçülebilir olmalıdır.
- **A-Achievable:** Zorlayıcı olmakla birlikte ulaşılabilir olmalıdır.
- **R-Reasonable:** Gerçekleşebilir olmalıdır.
- **T-Time-Bound:** Hedeflerin zaman sınırı olmalıdır.

7.4.1.3. Performans Değerlemesi Yapacak Kişilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinin adil, doğru ve tarafsız yapılması konusunda bu görevi üstlenen kişiye büyük sorumluluklar düşmektedir. Değerlemenin kim/kimler tarafından yapılacağı, örgüt yönetimine ve insan kaynakları politikalarına göre seçilecek değerlendirme yöntemine bağlı olarak belirlenmektedir. Değerleme yapacak kişiler, değerlendirme yapacakları personelin işleri hakkında bilgi sahibi olmalı, örgütü tanımalı ve ön yargıdan uzak objektif değerlendirmeler yapabilmelidir.

Değerlemede sorumlu olabilecek kişileri şöyle sıralayabiliriz:

- İlk amir (üstü) tarafından değerlendirme
- Kendi kendini değerlendirme
- İş arkadaşları tarafından değerlendirme
- Astlar tarafından değerlendirme
- Müşteriler tarafından değerlendirme
- Danışmanlar ve uzmanlar tarafından değerlendirme

7.4.1.4. Performans Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

İşin türüne, örgütün büyüklüğüne, maliyete ve değerlendirme süresine göre farklı yöntemlerle performansın değerlendirilmesi mümkün olmaktadır. Her bir yöntemin birbirine göre üstünlük ve zayıflıkları bulunmaktadır. Değerlemenin başarısı, yöntemin doğru ve sistemli bir şekilde belirlenmesine bağlıdır.

Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

- Sıralama Yöntemi, değerlemeyi yapan kişinin grup içinde yer alan personeli tamamen kendi değer yargılarına dayanarak en iyiden en kötüye doğru sıralaması (basit sıralama), sadece tek bir kritere dayalı olarak en iyi personeli listenin en başına, en kötü personeli listenin en sonuna; ikinci en iyiyi ikinci, ikinci en kötü personeli ikinci en kötü sıraya yerleştirmesi ve bu işlemi personelin tümü sıralama listesinde yer alıncaya kadar devam ettirmesi (alternatif sıralama), önceden belirlenmiş bir puanı (örneğin 100 puan) personel arasında dağıtması ve personeli en iyi puan alandan en kötü puan alana doğru sıralaması (puan verme) ya da her seferinde bir kritere dayalı olarak, her personeli tek tek bir diğeriyi karşılaştırması (ikili karşılaştırma) şeklinde kullanılabilir.
- Zorunlu Dağılım Yöntemi, yöneticilerin bireysel çalışanları belli bir tür performans standardına göre sıralamaları sağlar ve sonra da bireylerin sadece belli bir yüzdesinin verili bir performans kategorisine düşmesine izin verilir.

Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

- Geleneksel değerlendirme skalaları yönteminde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülmektedir.
- Davranışsal değerlendirme skalaları, geleneksel skalalarda olduğu gibi değerlemeyi yapan kişinin personeli standart bir skala üzerinde zayıftan mükemmele doğru derecelendirmesini gerektirir.
- Kritik olay yöntemi, astlarını gözlemleyen amirlerin iş sırasında meydana gelen başarı veya başarısızlıkları kaydedip bu kayıtlara göre performans ölçmesine dayanmaktadır.
- Kontrol listesi yöntemi, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır.

Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

- Standartlar yöntemi, performans standartları, iş analizleri sonucunda ortaya çıkarılan görevler ve bu görevlerin gerektirdiği bilgi ve becerilerden yola çıkılarak belirlenmektedir.
- Direkt indeks yöntemi, performans standartları ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astın müzakeresi sonucunda belirlenir.

Personelin Potansiyelini Belirlemeye Dayalı Yöntemler

- Amaçlara göre yönetim, başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilmesi derecesine bakarak değerlemektedir.
- Değerleme merkezi yöntemi, bazı yöneticilerin birkaç gün için bir değerlendirme merkezinde ve uzman gözetiminde bireysel veya grup olarak gerçekleştirilen programa katılmaları şeklindedir.
- Psikolojik değerlendirme yöntemi, endüstriyel psikologlar tarafından personelin potansiyelinin araştırılmasını amaçlayan bir yöntemdir.

7.4.1.5. Performans Değerleme Görüşmesinin Yapılması

Değerleme görüşmesinde amaç değerlendirilen kişinin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok onun gelişimini sağlamaktır. Görüşmenin amaçlarını şöyle sıralayabilir:

- Çalışanın iş performansını daha önceden belirlenen sorumluluklar, amaçlar ve performans beklentilerine göre tartışmak,
- Çalışanın değerlendirme periyodu boyunca gözlemlenen zayıf ve güçlü yanlarını tartışma fırsatı vermek,
- Çalışanlara günlük iş sorunlarını çözmede yardımcı olmak,
- Çalışana performansını ve kariyer yönünü etkileyen işle ilgili değişkenler hakkında duygularını ifade etme şansı yaratmak,
- Çalışanın bugünkü durumunu transfer ve terfi yönünde değiştirecek uzun dönemli eğitim ve gelişim çabalarını saptamak,
- Gelecekteki ücret artışı ve terfi kararları için temel oluşturmak.

Performans Değerleme Çıktılarının Kullanım Alanları

Performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme sonuçlarının ilgili kişilere iletilmesi ve bu sonuçların farklı insan kaynakları işlevlerinde kullanılması ile tamamlanmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabileceği temel alanlar şunlardır:

Ücret Yönetimi: Ücret artışlarının belirlenmesinde bu çıktılar yaygın olarak kullanılmaktadır. Stratejik Planlama: İşletmenin geliştirdiği performans değerlendirme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru formları, yer alan ifadeler vb. işletmenin stratejilerinin bir uzantısıdır.

Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi: Değerleme çıktıları kurumda çalışanların başarıları kadar eksik ve yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi vermektedir. Yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim gereksinimi konusudur.

Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları: Değerleme sonucunda kişinin yaptığı işte verimsiz olduğunu görmek mümkün olmakta ve kişi daha iyi performans göstereceği düşünülen başka bir işte görevlendirilebilmektedir. Aynı şekilde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya yeni görev veya sorumluluklar verilebilir.

Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma: Performans değerlendirme sonuçlarına göre personelin işte kalması ya da işten çıkarılmasına yönelik karar vermek mümkün olabilmektedir.

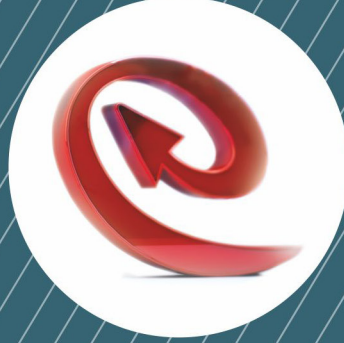
Kariyer Yönetimi: Değerleme çıktıları kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında veriler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı yani kariyer planlaması amacıyla da kullanılabilir.

7.5. KAYNAKÇA

- Akoğlu Kozak, Meryem, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014.
- Geylan Ramazan ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, A.Ö.F. Yayın No: 902.
- Geylan Ramazan ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, A.Ö.F. Yayın No: 1857.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayıncılık, Bursa, 2005.
- Ünsalan Erdal, Şimşeker Bülent, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014.
- Yüksel, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.
- <http://www.kariyer.net/ik-blog/performans-degerlendirme-nedir/>(Erişim Tarihi : 17.10.2016)



Bu Ders Notu Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Merkezince kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ticari amaçlarla kullanılamaz. Kopyalanması, çoğaltılması ve dağıtılması ilgili birimin yazılı iznine tabidir.



Ondokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi
Kurupelit Kampüsü Atakum / SAMSUN



0362. 457 8936 **Fax:** 0362. 457 5806



irtibat@uzem.omu.edu.tr



<http://uzem.omu.edu.tr>