



İnsan Kaynakları YÖNETİMİ


2019 -2020
Bahar Dönemi

PERFORMANS YÖNETİMİ

Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR

PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

- **Performans:** Bir çalışanın kendisinden istenen zaman içerisinde verilen görevleri yerine getirme ölçüsüdür.

Olumlu Sonuçlar  Yüksek Performans
(Görevini başarıyla yerine getirmek)

Olumsuz Sonuç  Düşük Performans
(Başarılı değildir)

PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

- Birçok işlevi içerisinde barındıran, dolayısıyla kapsamlı bir süreç olarak nitelendirilen **performans yönetimi**;
 - örgütsel performansı geliştirmek için kullanılan sistematik bir yaklaşım;
 - bireylerin ve takımların yeteneklerinin geliştirilmesi yoluyla örgütlerin başarısını sürekli hale getiren süreç;
 - örgütün kendi performansını yapısal ve işlevsel stratejileri ile bütünleştiren bir sistemdir.

PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

- İşletmede çalışan kişilerin kendilerine verilen işleri başarılı bir biçimde yerine getirip getirmediğini ortaya koymak amacıyla performanslarını değerlemek gerekir.
- **Performans değerlendirme;**
 - birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da
 - işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezlerdir.
- Performans değerlemenin **temel amacı**, *değerleme sonucunun, çalışan performansına (iş tanımındaki başarı standartlarına ne kadar ulaştığına) dair sistematik bilgi sağlamasıdır.*

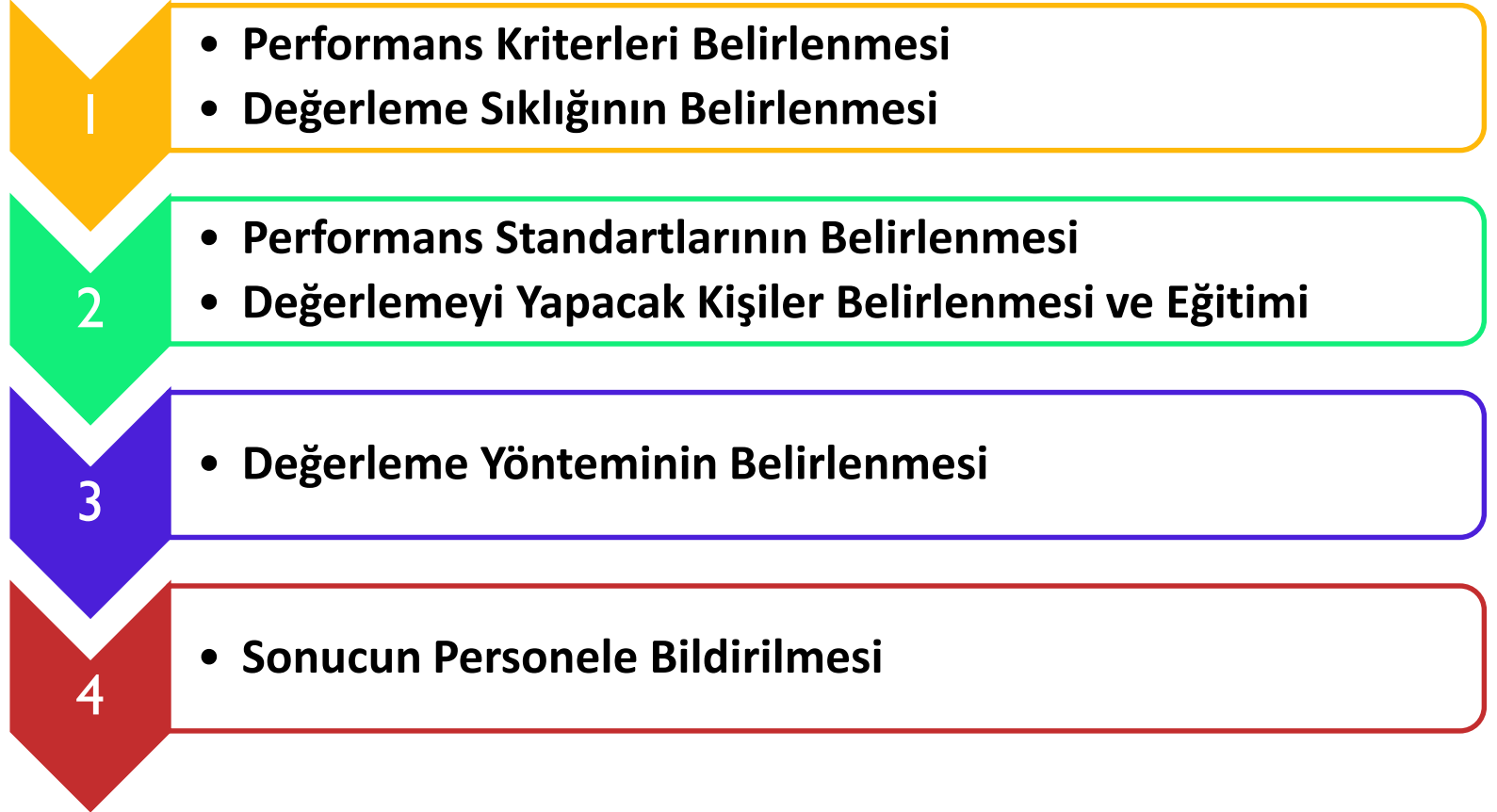
PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

- Daha geniş bir bakış açısıyla 'Performans Değerleme'nin **Amaçları**' aşağıdaki gibi sıralanabilir:
 - **İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak**
 - **Personelin eğitim gereksinimini saptamak,**
 - **Terfi ve yer değiştirmelerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,**
 - **Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,**
 - **Ödül ve ceza sisteminde kullanılmak üzere girdi temin etmek,**
 - **Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek,**
 - **Çalışanlara yetersiz olan yönleri hakkında bilgi vererek kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve onları bu yönde motive etmek,**
 - **İşte başarısız olduğu belirlenen çalışanları işten uzaklaştırmak.**

PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

- Performans değerlendirme sonucunda çalışanların;
 - **başarılı olduklarını görmeleri** bu başarılarını artırarak sürdürmelerinde,
 - **başarısız olduğunu görmek** ise, başarısızlık nedenlerinin ve bunları ortadan kaldırmada uygulanabilecek stratejilerin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Performans Değerleme Süreci



Performans Değerleme Süreci

- Performans Kriterleri Belirlenmesi
- Değerleme Sıklığının Belirlenmesi

- Performans değerleme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka **örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak** hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olması gerekmektedir.
- Kriterlerin saptanmasında personelin katılımı sağlanmalı, onların görüşleri ve eleştirileri dikkate alınmalıdır.

Performans Değerleme Süreci

- Performans kriterleri belirlenmesi
- Değerleme sıklığının belirlenmesi

- Kriterler **gözlemlenebilmeli** ve objektif olarak ölçülebilmelidir.
- Performans kriterleri **güvenilir olmalı**, farklı zamanlarda aynı ya da farklı personele uygulandığında **performans düzeyi ile ilgili tutarlı** bilgiler sağlanmalıdır.
- **Kriterler;**
 - işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine **uygun olarak seçilmeli**,
 - birbirleri ile **çakışmamalı**,
 - performansın **aynı özelliklerini** tekrar tekrar ölçmemelidir.

Performans Değerleme Süreci

1

- Performans Kriterleri Belirlenmesi
- Değerleme Sıklığının Belirlenmesi

- **Performans kriteri**, *performansın en önemli unsuru nedir?* sorusuna yanıt vermektedir.
- Bu unsurlar;
 - **Kişilik Özelliklerine Dayalı kriterler:** Personelin istenen performans düzeyine yardımcı olacak kişilik özelliklerini kapsar: *doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, nezaket, zeka, hız, dayanıklılık, dış görünüş vb.*
 - **Davranışlara Dayalı Kriterler:** İyi ya da kötü olarak görülen kritik insan davranışlarını içerir: *inisiyatif sahibi olma, ortak çalışma, işbirliği yapma vb.* unsurlar.
 - **Yetkinliklere Dayalı Kriterler:** Personelin, bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özellikler: *liderlik, ekip çalışması, karar verme ve sorun çözme* gibi yetkinlikler.
 - **Çıktılara Dayalı Kriterler:** *Yapılan satış miktarı, hizmet verilen müşteri sayısı* gibi yürütülen faaliyetlere ilişkin somut veriler.

Performans Değerleme Süreci

1

- Performans kriterleri belirlenmesi
- Değerleme sıklığının belirlenmesi

- Önemli olan işle doğrudan ilgili performans kriterlerinin değerleme kapsamına alınmasıdır.
 - **Örneğin,** bir halkla ilişkiler uzmanının performansı değerlenirken nezaket, dış görünüm vb. unsurlar öne çıkarken bir proje çalışmasında yer alan personelin performansının değerlenmesi sırasında inisiyatif sahibi olma, ortak çalışma, iş birliği yapma gibi unsurlar önemli hâle gelmektedir.

Performans Değerleme Süreci

1

- Performans kriterleri belirlenmesi
- Değerleme sıklığının belirlenmesi

- Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerleme çalışması zaman alıcı olduğu bu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında önemli değişiklikler de getirmez.
- Ayrıca sık sık yapılan değerlemeler çalışanlar üzerinde baskı yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır.

Performans Değerleme Süreci

2

• Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

- Performans değerleme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılması, ayrıca iş ve görev tanımlarının çıkarılmış olması gerekmektedir.
- Performans standartları/ nicel veya nitel karakterde olabilir.
- Performans standartları tıpkı hedeflerde olduğu gibi SMART özelliklere sahip olmalıdır.

Performans Değerleme Süreci

2

• Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

S –Smart

M - Measurable

A –Achievable

R - Reasonable

T –Time bound

Performans Değerleme Süreci

2

• Performans Değerlemesi Yapacak Kişilerin Belirlenmesi

İlk Amir (Üst)

Kişinin Kendisi

İş Arkadaşları

Astları

Müşteriler

Danışmanlar / Uzmanlar

360 ° Geribildirim

Performans Değerleme Süreci

2

- Performans Değerlemesi Yapacak Kişilerin Belirlenmesi

360 ° Geribildirim

- Üstlerinden
- Çalışma arkadaşlarından
- Proje takım üyelerinden
- Müşterilerinden
- Tedarikçilerden
- İletişim kurduğu herkesten...

Performans Değerleme Süreci

3

• Değerleme Yapacak Kişilerin Eğitimi

Eğitim Şart !!

- Kişilerin başkalarını değerlendirirken
 - duygusal nedenlerle **objektif olamaması**,
 - değerlemelerin **doğru şekilde yapılmasına** engel olmaktadır.
- Eğitim süreci içerisinde kullanılacak değerleme yöntemlerine ilişkin *kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerleme formlarının doldurulması öğretilir* ve *birtakım yararlı öğütler* verilir.

Performans Değerleme Süreci

4

• Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

- İşin türüne, örgütün büyüklüğüne, maliyete ve değerleme süresine göre farklı yöntemlerle performansın değerlenmesi mümkün olmaktadır.
- Her bir yöntemin birbirine göre üstünlük ve zayıflıkları bulunmaktadır.
- Yöntemin doğru ve sistemli bir şekilde belirlenmesi, değerlemenin başarılı bir biçimde yapılması açısından son derece önemlidir.

Performans Değerleme Süreci

4

- Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

1. Sıralama Yöntemi (*Ranking Method*)

a) Basit Sıralama

- Özellikle çalışan sayısı az olan işletmeler için uygundur.
- Yöntemin esası, çalışanı diğer çalışanlar ile yargı yolu ile karşılaştırmaktır.

PERSONEL

1. Ali ÜNLÜ (en çok başarılı olan)

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11. Mehmet YILMAZ (en az başarılı olan)

Performans Değerleme Süreci

4

- Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

1. Sıralama Yöntemi (*Ranking Method*)

b) İkili Karşılaştırma

- Her bir çalışan diğer çalışanlar ile tek tek karşılaştırılır.
- Değerlemeye tabi tutulacak çalışan sayısı arttıkça karşılaştırma sayısı da artacağından kalabalık gruplar için zor olabilir.

Performans Değerleme Süreci

4

- Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1		+	-	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+	-
4	+	+	-		+	+	+	+	-
5	+	+	-	-		-	-	+	-
6	+	+	+	-	+		+	+	-
7	-	+	+	-	+	-		+	-
8	-	+	-	-	+	-	-		-
9	-	-	-	+	-	+	-	-	

Performans Değerleme Süreci

4

• Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

2. **Grafik Dereceleme Yöntemi** (*Graphic Rating Scale*)

- Öncelikle, iş analizi çalışmaları ile önemli performans boyutları belirlenir.
- Sonra bu boyutlar kendi içerisinde en kötüden en iyiye doğru derecelendirilir.
- Değerleme, ölçekte yer alan boyutlar açısından çalışanın nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğine karar verilerek yapılır.

İşgörenin Adı-Soyadı:	İş Ünvanı :
Bölümü :	İş No :
Değerlemeyi Yapan :	Değerleme Tarihi:

**PERFORMANS
FAKTÖRLERİ**

	ZAYIF	ORTAYA YAKIN	ORTA	İYİ	PEKİYİ
İŞ BİLGİSİ	-----	-----	-----	-----	-----
İŞ YETENEĞİ	-----	-----	-----	-----	-----
İŞİN NİCELİĞİ	-----	-----	-----	-----	-----
İŞBİRLİĞİ	-----	-----	-----	-----	-----
İNİSİYATİF	-----	-----	-----	-----	-----
YARGI-SAĞDUYU	-----	-----	-----	-----	-----
PLANLAMA	-----	-----	-----	-----	-----
İLETİŞİM	-----	-----	-----	-----	-----

Performans Değerleme Süreci

4

• Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

3. Zorunlu Dağılım Yöntemi (*Forced Distributing Method*)

- Bireyler arası karşılaştırmalar her bir bireye ait özgül performans sonuçları ile değil yüzdelerle sayısal dilimler ile belirlenmektedir.
- Sonuçta ortaya çıkan dağılımlar incelendiğinde yüzdelerle dilim veya dilimlerin hangilerinde ağırlık olduğuna bakılmakta ve ilgili örgüt için genel performans değerlemesi yapılmış olmaktadır .

En Düşük
%10

Düşük
%20

Orta
%40

Yüksek
%20

En Yüksek
%10

Performans Değerleme Süreci

4

- Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

4. Kontrol Listesi Yöntemi (*Check-List Method*)

- Bireylerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadenin yer aldığı bir liste oluşturulur.
- Değerleyiciler, çalışanların başarılarını değerlemekten çok onların çalışmaları hakkında bir yorumda bulunurlar .

Performans Değerleme Süreci

4

• Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

Çalışanın Adı-Soyadı:
Bölümü:
Değerleme Tarihi:

Ünvanı:
Departmanı:
Değerlemeyi Yapan:

ÖZELLİKLER	EVET	HAYIR
1. İşe ilgi düzeyi yeterlidir		
2.Yeterince iyi iş bilgisine sahiptir		
3.Astlar onun yönetiminde iyi çalışır		
4. Kendisini geliştirecek önerilere aldırılmaz		
5. İş sözleşmesi hükümlerine uygun davranır		
6. Çalışırken küçük hatalar yapar		
7. Sorumluluk almaktan kaçır		
8.Yaptığı işi yarıda bırakır		
9.Arkadaşları ile işbirliği yapıcıdır		
10. Karmaşık işleri yapmayı sever		
11. Çabuk öğrenir		
12. Başkalarının güvenliği için çalışır		
13. Duygularını işine karıştırmaz		
14.		
15.		

Performans Değerleme Süreci

4

- Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

5. Kritik Olay Yöntemi (*Critical Incident Method*)

- Çalışanların tutum ve davranışlarındaki kritik olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi kapsar
- Belirli kilit olaylara dayanır.

Performans Değerleme Süreci

4

• Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

5. Kritik Olay Yöntemi (*Critical Incident Method*)

Çalışanın Adı-Soyadı:

Bölümü :

Ünvanı :

Değerleme Dönemi :

Değerlemeyi Yapan :

12.01.13 -Önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi

14.02.13 - Bir satış görevlisine oldukça kaba davrandı

21.02.13 - Kendisini tehlikeye atarak birimde yangın çıkmasına engel oldu

29.03.13 - Bir müşterinin oldukça zor satın alınan bir ürünü tercih etmesine yardımcı oldu

07.04.13 - Özel bir çaba sarf ederek maliyetlerin azalmasını sağladı

14.04.13 - İhmal sonucu iş teçhizatının bozulmasına neden oldu

21.04.13 - Önemli bir iş görüşmesinde başarısız kaldı

07.05.13 - Sorunun kaynağına inerek çözüm aradı

13.05.13 -

. -

. -

Performans Değerleme Süreci

4

- Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

6. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi

(Management by Objectives)

- Bu yöntem, başarıyı kişilik ve kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleşme derecesine bakarak değerlemeyi niteler.
- Sene başında ast ve üst bir araya gelerek hedefler belirler. (SMART hedefler)

Performans Değerleme Süreci

4

- Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

6. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi

(Management by Objectives)

- Bu hedeflere ulaşılması için gerekli olanları yapmak adına bir plan hazırlanır.
- Nihayet dönem sonunda ast ile üst tekrar bir araya gelmek suretiyle,
 - amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini,
 - ne oranda gerçekleştiğini,
 - gerçekleşmemişse nedenlerini müzakere ederler.

Performans Değerleme Süreci

4

- Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

7. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi (*Team-Based Evaluation*)

- İşletmelerin takım bazlı örgütlenmelere yönelmeleri nedeni ile performans değerleme de takım bazında yapılmaya başlanmıştır.
- Çok çeşitli faktörler takımın performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir.

Performans Değerleme Süreci

4

- Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

7. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi (*Team-Based Evaluation*)

- Takım bazlı performans değerlemede dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır
 - Takım tarafından başarılan süreç geliştirme miktarı ve kalitesi,
 - Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı,
 - Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için birey tarafından geliştirilen yetenek düzey

Performans Değerleme Süreci

4

- Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

8. Davranışsal Değerleme Skalaları

(Behavioral Evaluation Scales)

- Çalışanların iş veya görevlerini yaparlarken sergiledikleri davranış biçimleri ölçülmeye çalışılır.
- Çalışanların davranışlarını ve davranış sonuçlarını değerlemeye dönük faktörlere ağırlık verir.

Performans Değerleme Süreci

4

• Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

9. Değerleme Merkezi Yöntemi (*Assessment Center Method*)

- Yöntem, çalışanın geçmişte ortaya koyduğu başarıyı gelecekteki başarısının önemli bir kanıtı olarak kabul eder.
- Bu yöntemde değişik yetenek ve becerileri gerektiren iş ya da görevlerin özelliklerine göre geliştirilmiş testler kullanılmaktadır.
- Yöntemin etkinliği, çok yönlü değerleme tekniklerinin kullanılmasına ve çok sayıda değerlemecinin bir araya gelmesine bağlıdır.

Performans Değerleme Süreci

4

- Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

9. Değerleme Merkezi Yöntemi (*Assessment Center Method*)

■ Avantajları:

- Çalışanların ilişki kurabilme ve iletişim yeteneklerinin değerlendirilebilmesine dönük uygun bir ortam sağlar.
- Çalışanlara iş veya göreve farklı açılardan yaklaşımları önerilir, örgütün iş yapma tarzında değişim sağlanır.
- Kültürel değişim sağlanır.

Performans Değerleme Süreci

4

• Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

9. Değerleme Merkezi Yöntemi (*Assessment Center Method*)

■ Dezavantajları:

- Maliyetli ve zaman alan bir yöntemdir.
- Kısa değerleme sürelerinin psikolojik kökenli karakter özelliklerini ölçmede yeterli değildir.
- Geçmiş performans yerine gelecekteki performans ile ilgilenmektedir.

Performans Değerleme Süreci

4

• Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

10. **360 Derece Performans Değerleme Yöntemi** (*360° Feed-Back*)

- Çalışanların örgüt içi ve dışından çok sayıda insan ile iletişim ve ilişki içinde olmaları, çalışanlarla ilgili farklı açılardan doğru ve kapsamlı geri bildirim alma ihtiyacı yaratmıştır.
- **Temel amacı:** Çalışanların performansları hakkındaki bilgiyi, çalışan ile farklı iletişim ve ilişkiye sahip değişik kaynaklardan, çok yönlü ve sürekli olarak toplamayı amaçlamaktadır.

Performans Değerleme Süreci

4

• Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

10. *360 Derece Performans Değerleme Yöntemi* (*360° Feed-Back*)

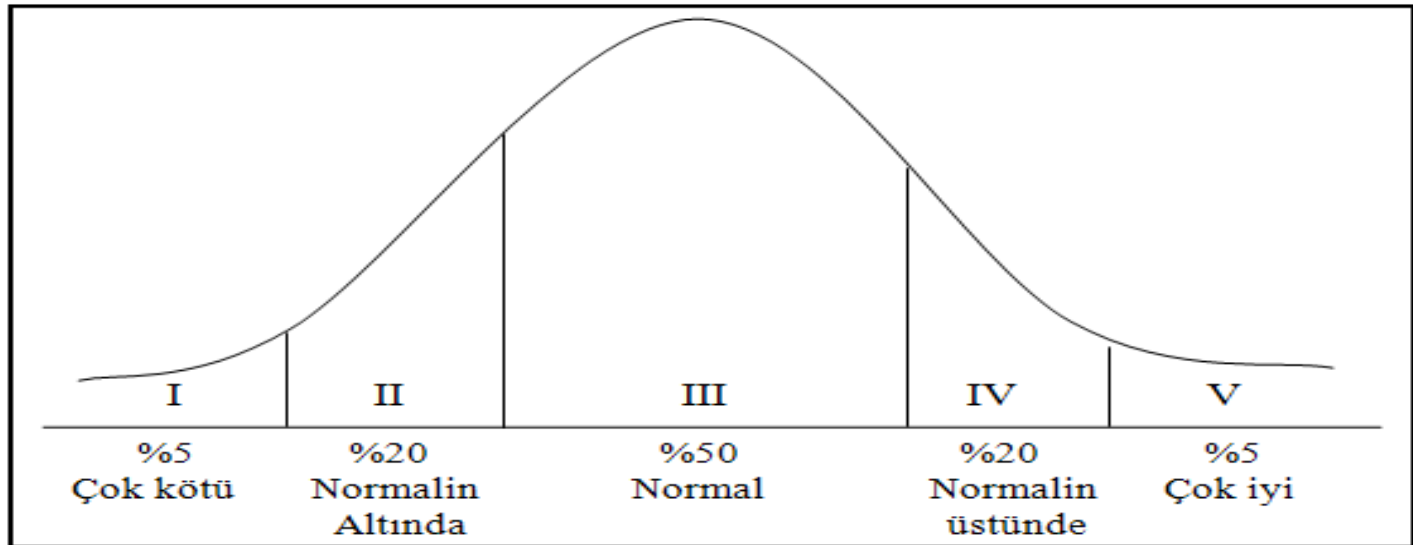
- Çalışanın yapmış olduğu iş veya göreve yönelik performansının
 - sadece yöneticisi tarafından değil,
 - iş arkadaşları – emsalleri -,
 - astları,
 - kendisi ve
 - müşteriler
- tarafından değerlendirilmesidir.

Performans Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar

1. Halo Etkisi

- Değerlemecinin çalışanın performansındaki bir birinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu nedenle hatalı değerleme yapması anlamına gelmektedir.

2. Gos Eğrisi (Merkezi Eğilim)



Performans Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar

3. Yakın Zaman Etkisi

- Performans değerlemenin
 - tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılamaması,
 - özellikle yakın tarihlerde yaşanan ve nispeten taze olan olayların etkisinde kalınarak daha eski - dönem başı - olayların hatırlanmasında güçlük çekilmesi
 - veya tamamen unutulmasıdır.

Performans Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar

4. Kontrast Hataları

- Her bir bireyin kendinden önce değerlenen çalışana yönelik yaklaşımdan, onun aldığı puandan etkilenmesidir.
 - **Örneğin,** başarısız birkaç çalışanın hemen ardından değerlemeye tabi tutulan bir ortalama - vasat bir birey başarılı olarak görülebilecek veya tam tersi aynı çalışan oldukça başarılı birkaç çalışandan sonra gerçek performans düzeyinin altında değerlenebilecektir.

Performans Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar

5. Pozisyondan Etkilenme

- Örgütte önemli kabul edilen iş, görev veya pozisyonlardaki kişiler yüksek, önemsiz kabul edilenlerdeki düşük performans düzeyinde değerlendirilirler.
- Değerlemeyi yürüten, genel olarak üst pozisyonlarda bulunan çalışanları performans bakımından listenin üst sıralarına alt pozisyonlarda bulunanları da alt sıralara yerleştirme eğilimi içerisinde bulunacaktır.

Performans Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar

6. Peşin Hükümlülük

- Peşin hükümlülük cinsiyete, dine, siyasi düşünceye, ırka, yabancı kökenli personele vb. karşı olabilir.
- Uygulamada kadın çalışanların aynı performansı gösterdiği hâlde erkek personelden daha az performans göstermiş gibi değerlendirildiği çok görülmektedir.

Performans Değerlemenin Kullanım Alanları

1. İnsan Kaynakları Planlaması:

- Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için çalışanların uygun ve doğru sayıda belirlenmesinde mevcut insan kaynaklarının performans düzeylerinin bilinmesi gerekli olacaktır.

2. Tedarik ve Seçim:

- Aday çalışanlardan beklenen performans düzeyleri hakkında bir öngörüde bulunma imkânı da sağlayacaktır.

Performans Değerlemenin Kullanım Alanları

3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve Geliştirme:

- Değerleme sonuçları, çalışanın bugün için gerekli eğitim ihtiyacını ve geleceğe yönelik ihtiyaç duyacağı gelişmeleri, kısaca hangi konularda eğitim ve geliştirmeye ihtiyaç duyulduğunu ortaya koyacaktır.

4. Ücretlendirme:

- Değerleme sonuçları çalışanların ücretlerine yansıtılmak suretiyle ücret ve maaşların oluşumunda, artışlarda ve diğer parasal ödüllerin tespitinde etkin rol oynar.

Performans Değerlemenin Kullanım Alanları

5. Kariyer Planlama ve Geliştirme:

- Çalışanların gelecekteki performansları hakkında da belirleyici bir tahmin aracı olarak kullanılabilir.
 - Yeterli performansa ulaşanların **terfii**,
 - işini benimsemeyenlerin **görevlerinin değiştirilmesi**,
 - verimi düşük olanların **işten çıkarılmaları** vb.

6. Stratejik Planlama

7. Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

8. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

Haftanın Sözü

“İş hayatının mızızları, **sürpriz olmayacak şekilde** ortalamanın altında **performans sergileyenlerdir.**”

Jack Welch,

(Winning adlı kitabından)