

İnsan Kaynakları Yönetimi

Bölüm 7: Performans Değerlendirme

Gündem

- * Performans değerlendirme (PD) nedir?
- * Amaçları ve kullanım alanları
- * PD süreci
- * PD'de kullanılan kriterler
- * PD yöntemleri
- * 360 derece PD
- * Yetkinliklere dayalı PD
- * PD'de hatalar
- * Türk kültürü ve PD

“Anlaşılamayan Tanımlanamaz.

Tanımlanamayan Ölçülemez.

Ölçülemeyen Yönetilemez”

Performans Değerlendirme

- * İlk sistematik uygulamalar, Bilimsel Yönetim Akımı başlamıştır
- * 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 Sayılı İş Kanunu, işverenlerin konuya olan ilgisini arttırmıştır.
- * Türk kamu kesiminde; başarı değerlendirmesi, sicil değerlendirmesi ya da tezkiye sistemi.
- * Eskiden beri var... Türk Kültüründe de var...“Pabucu dama atılmak”.

Performans Değerlendirme Nedir?

*** işgörenin belirli bir dönemde işinde gösterdiği fiili başarısını ve geleceğe yönelik gelişme potansiyelini, birtakım kıstaslara (kriter) göre biçimsel olarak değerlendirilmesi işlemidir.**

Performans Bileşenleri



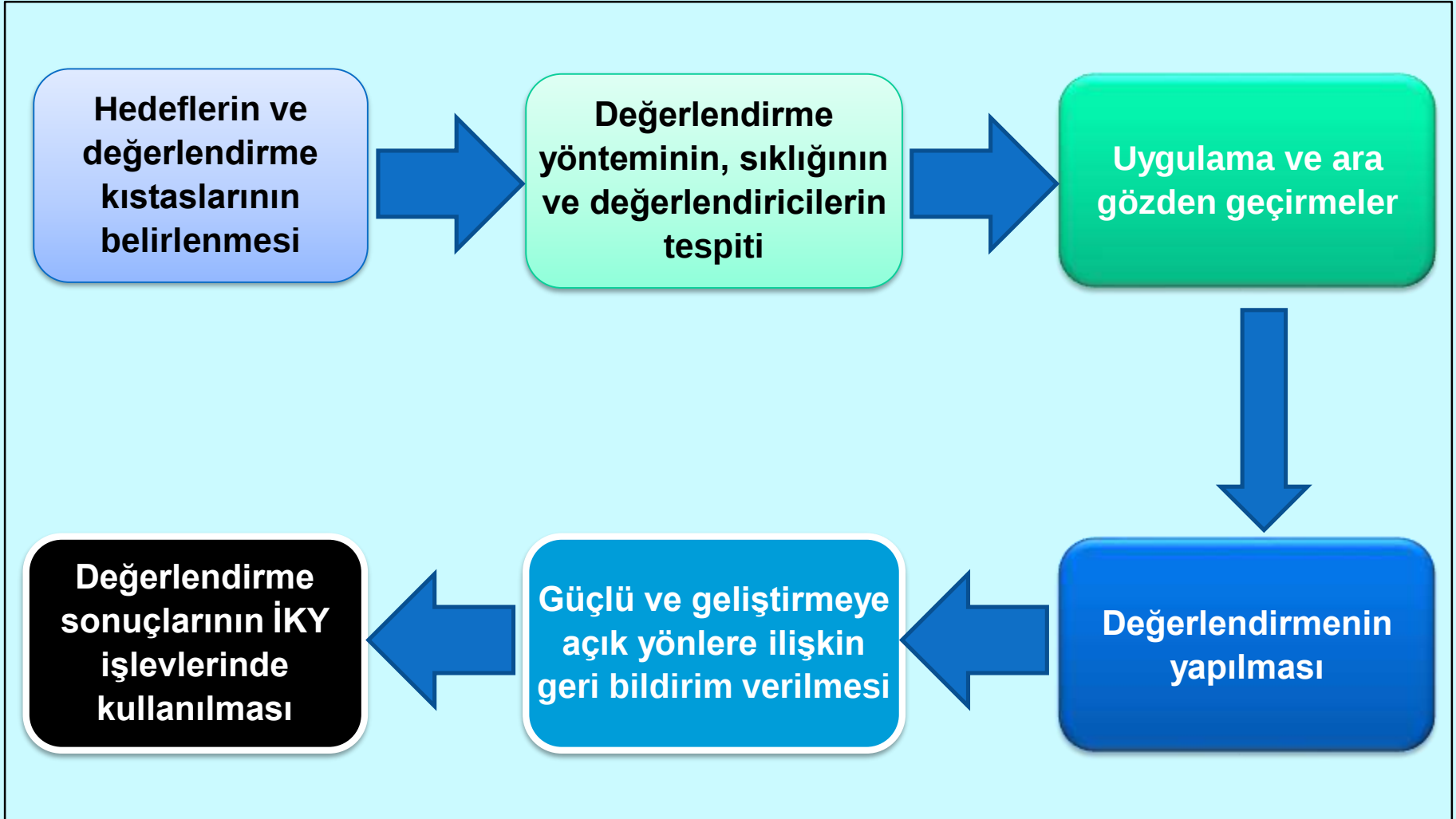
Kaynak: Boxall ve Purcell (2003)'den uyarlanmıştır.

Şekil-1: Performansın Bileşenleri

Performans Değerlendirmenin Amaçları

- * Geliştirmeye yönelik
- * Değerlendirmeye yönelik
- * Yasal gerekliliklere yönelik

Performans Değerlendirme Süreci

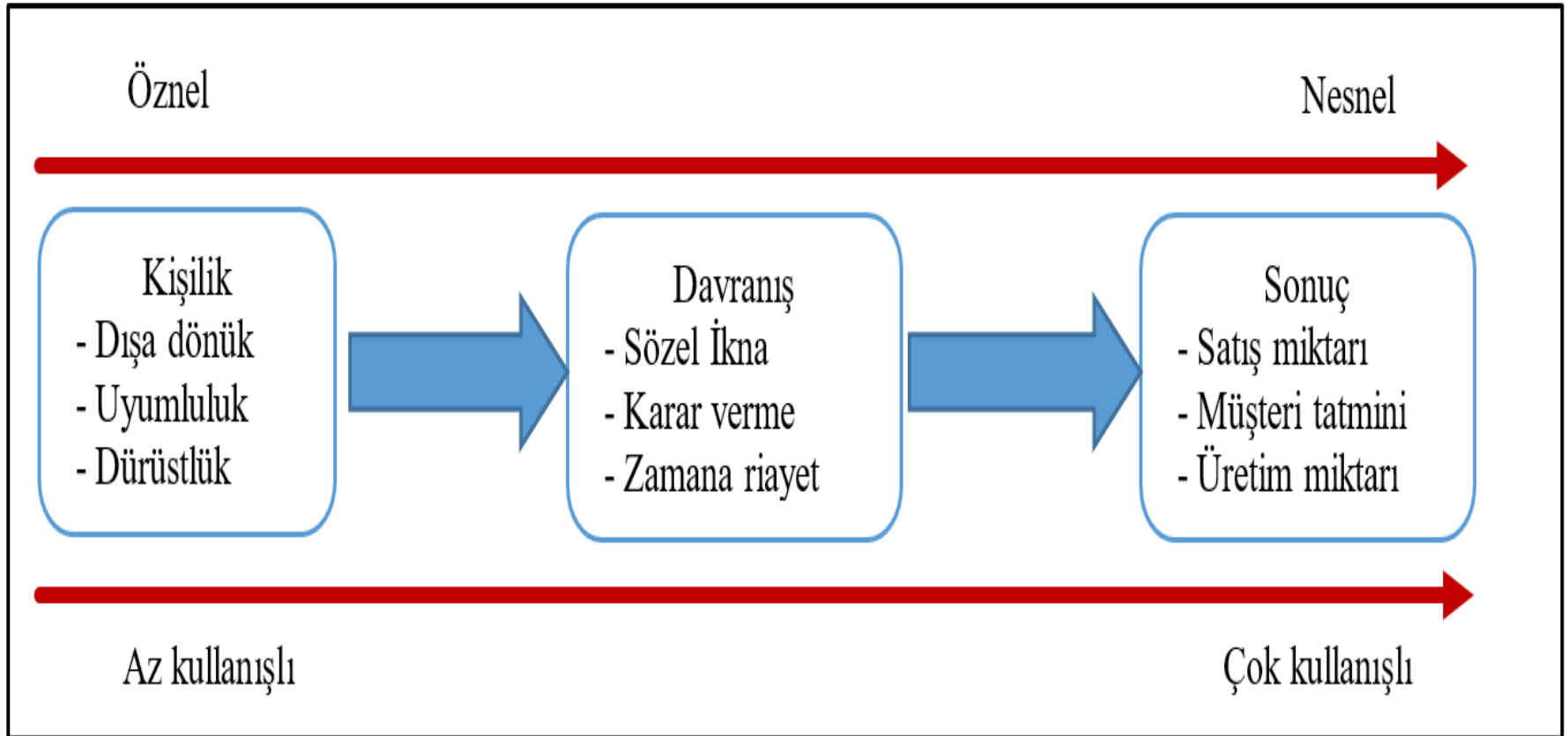


PD'de Kullanılacak Kriterlerin Özellikleri

- * Gözlemlenebilir olmalı,
- * İşin yapılışı için gerekli olmalı,
- * Faktörler arasında geçişim olmamalı,
- * Faktörlerin sayısı amaca göre belirlenmeli,
- * Faktörler açık ve net olarak tanımlanabilmeli, yoruma açık olmamalı.

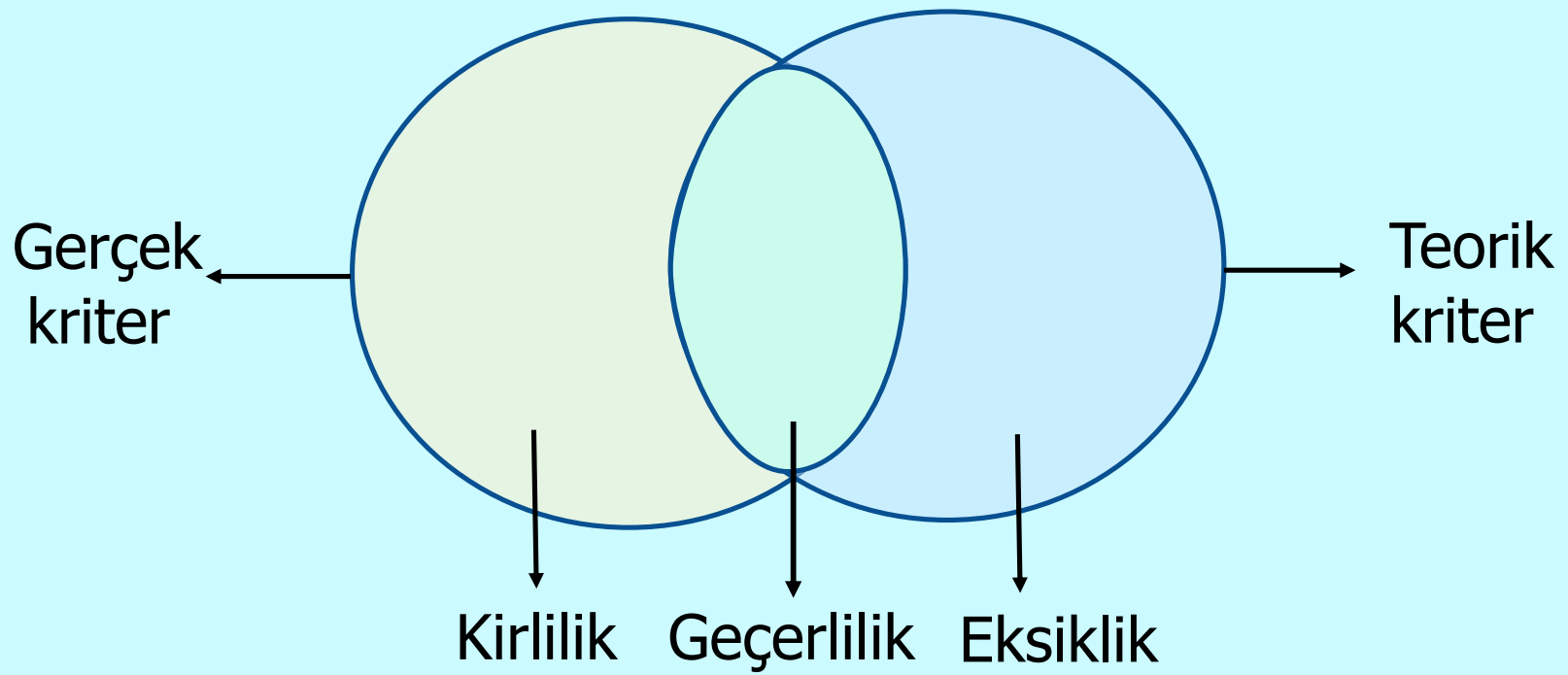


Kriterler

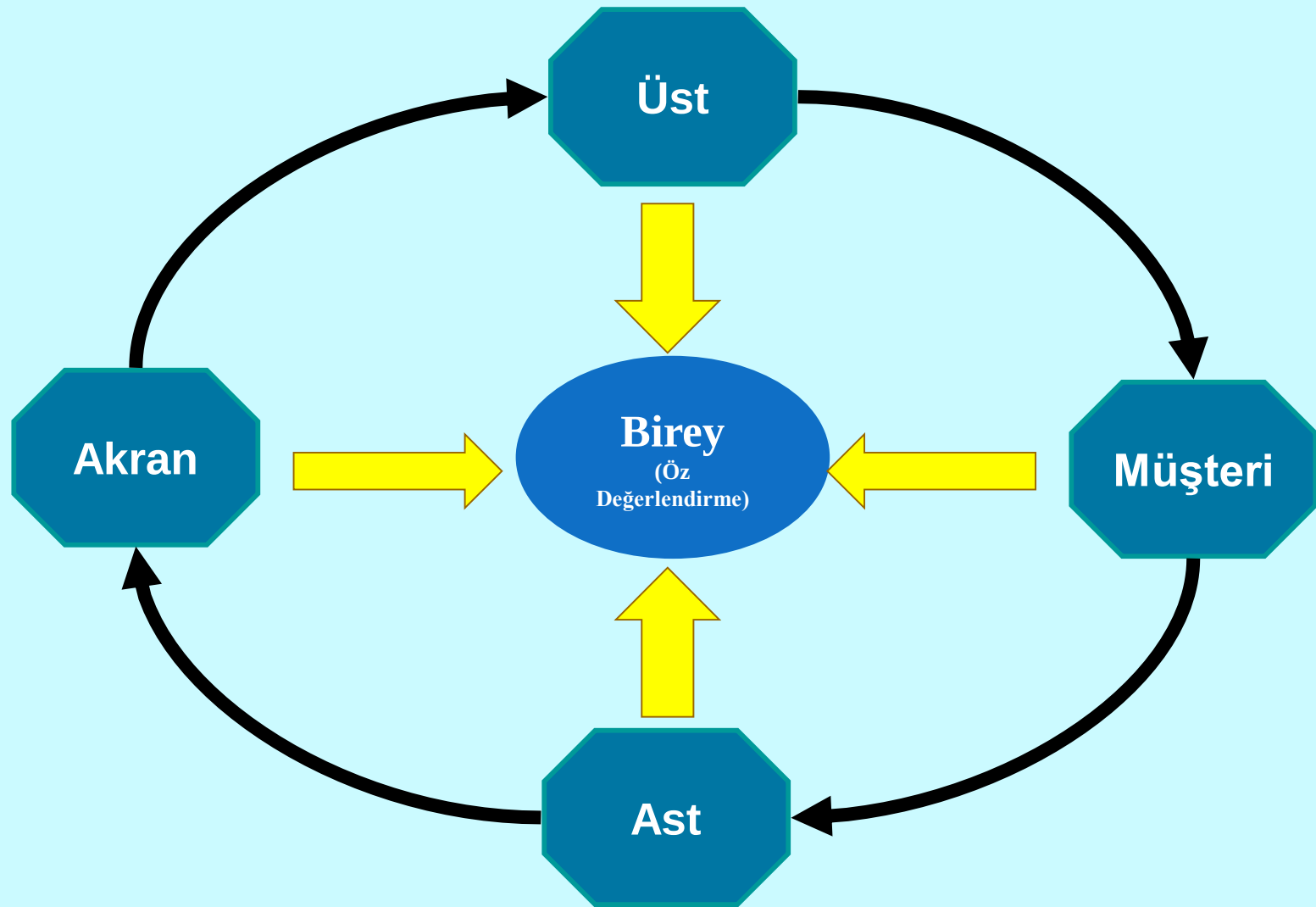


Şekil-4: Performans Değerlendirmede Kriterler

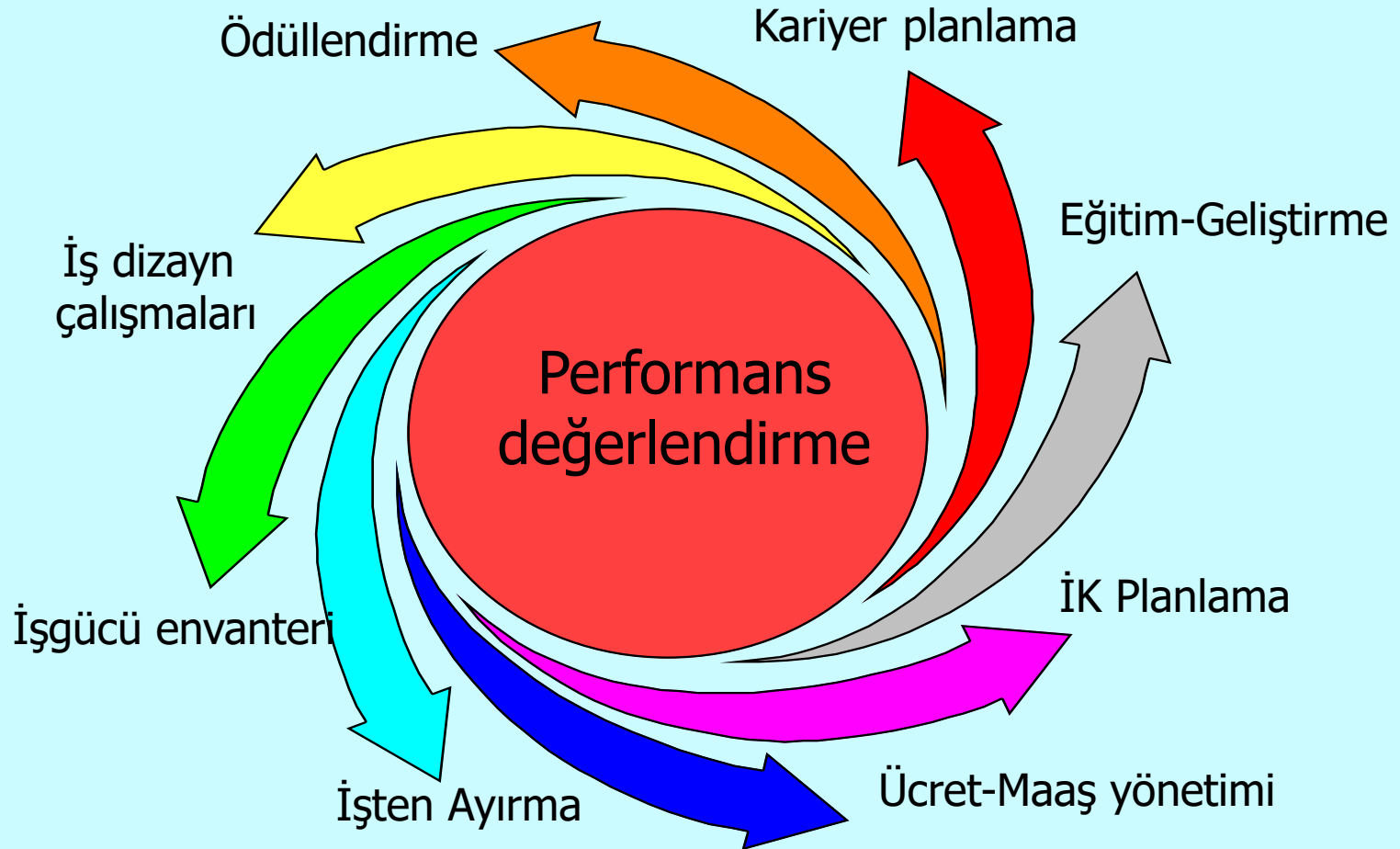
Kriterler



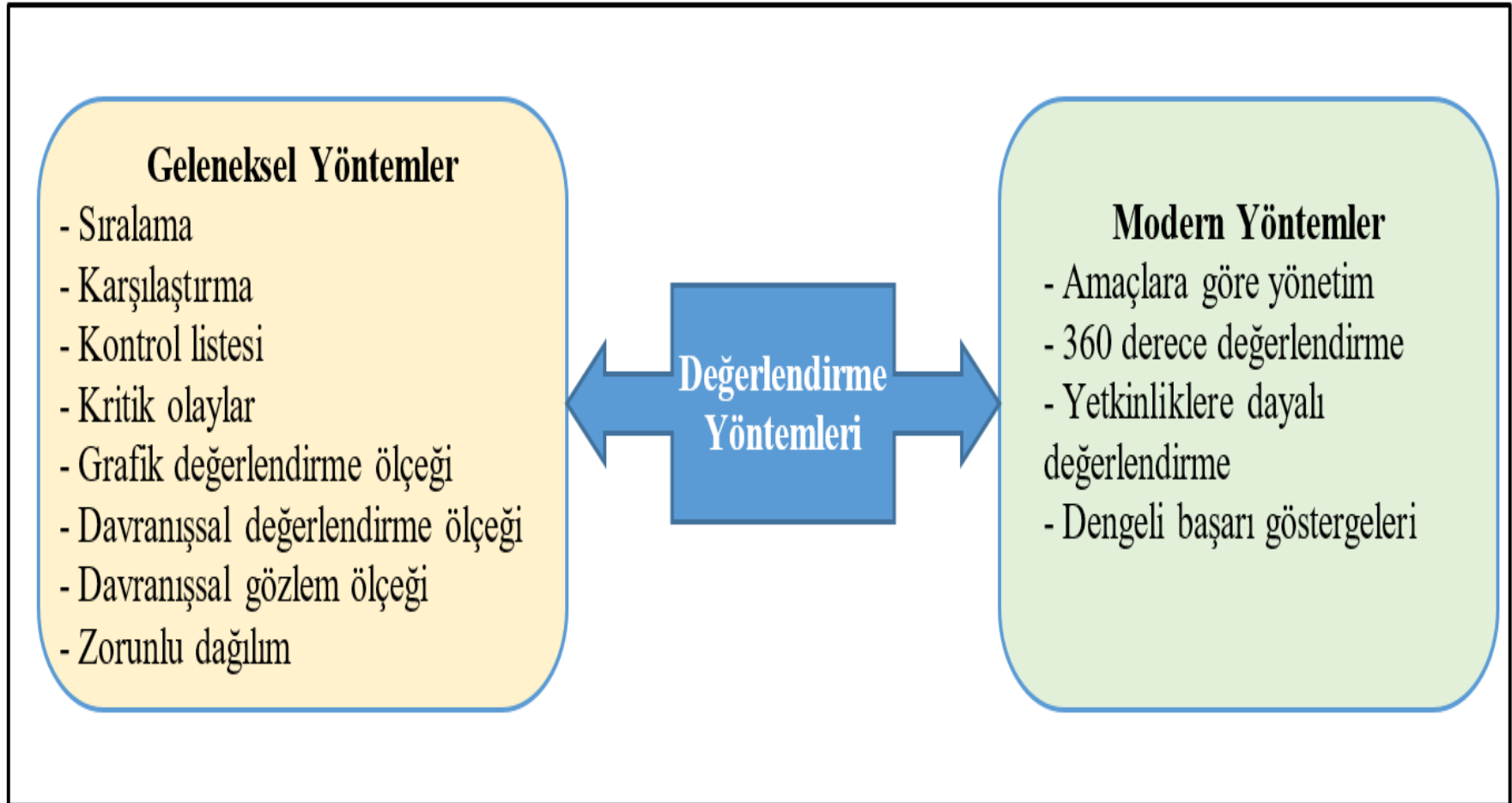
Performans Değerlendirmeyi Kim(ler) Yapar?



Kullanım Alanları



PD Yöntemleri



Şekil-7: Performans Değerlendirme Yöntemleri

İkili Karşılaştırma Yöntemi

Sıralama Yöntemi

1. Zuhâl
2. Mustafa
3. İpek
4. Burak

Karşılaştırma Yöntemi

	Zuhâl	Mustafa	İpek	Burak	Toplam
Zuhâl	-	1	2	2	5
Mustafa	1	-	1	2	4
İpek	0	1	-	1	2
Burak	0	0	1	-	1

2= Daha iyi 1= eşit, 0= daha zayıf

Şekil-8: Sıralama ve Karşılaştırma Yöntemleri

Kontrol Listesi

Müşteri Temsilcisi İçin Örnek Kontrol Listesi

Kriterler	Evet	Hayır
1. Yöneticisi tarafından verilen görevleri yapar mı?	√	
2. İşgören, müşteri ile uygun şekilde ilgilenir mi?	√	
3. İşgören, müşteri olmadığı zaman rafları düzenler mi?	√	
4. İşgören, zor durumlarda kendini kontrol eder mi?	√	
5. İş yükü fazla olan mesai arkadaşlarına yardımcı olur mu?		√

Şekil-9: Kontrol Listesi Yöntemi

Grafik Değerlendirme

Performans <u>kriteri/faktörü</u>	Puan				
	1 Zayıf	2 Yeterli	3 Orta	4 İyi	5 Mükemmel
İş bilgisi					
İletişim					
Yönetim becerisi					
Karar verme					
Takım çalışması					
İnisiyatif					
Problem çözme					
<u>İnovasyon</u> becerisi					
Kişiler arası beceriler					

Şekil-10: Grafik Değerlendirme Ölçeği

Davranışsal Değerlendirme Ölçeği



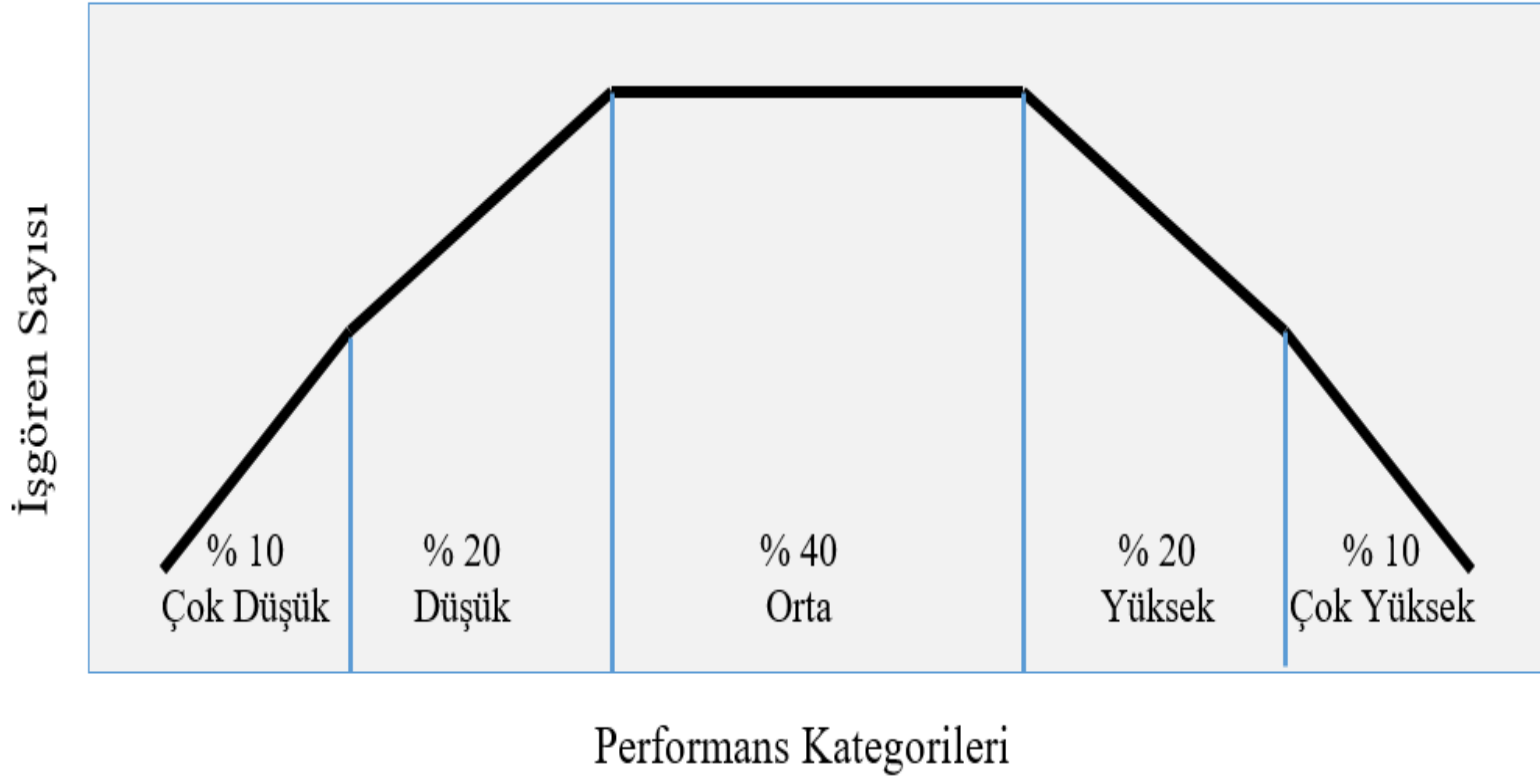
Kaynak: Harvey, R. (1991). Job analysis. Dunnette, M. & Hough, L. (Ed.). *Handbook of Industrial & Organizational Psychology* (2. Baskı) içinde, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, s. 138'den uyarlanmıştır.

Davranışsal Gözlem Ölçeği

Satış Becerisi	Hiçbir zaman				Her zaman
1. Bireysel satış sonuçlarını yöneticisi ile birlikte gözden geçirir.	1	2	3	4	5
2. Satışları artırmak için takım arkadaşlarına önerilerde bulunur.	1	2	3	4	5
3. Her bir müşteriye özel hedefler belirler.	1	2	3	4	5
4. Müşteri ile yakından ilgilenir.	1	2	3	4	5

Şekil-12: Davranışsal Gözlem Ölçeği

Zorunlu Dağılım Yöntemi



Şekil-13: Zorunlu Dağılım Yöntemi

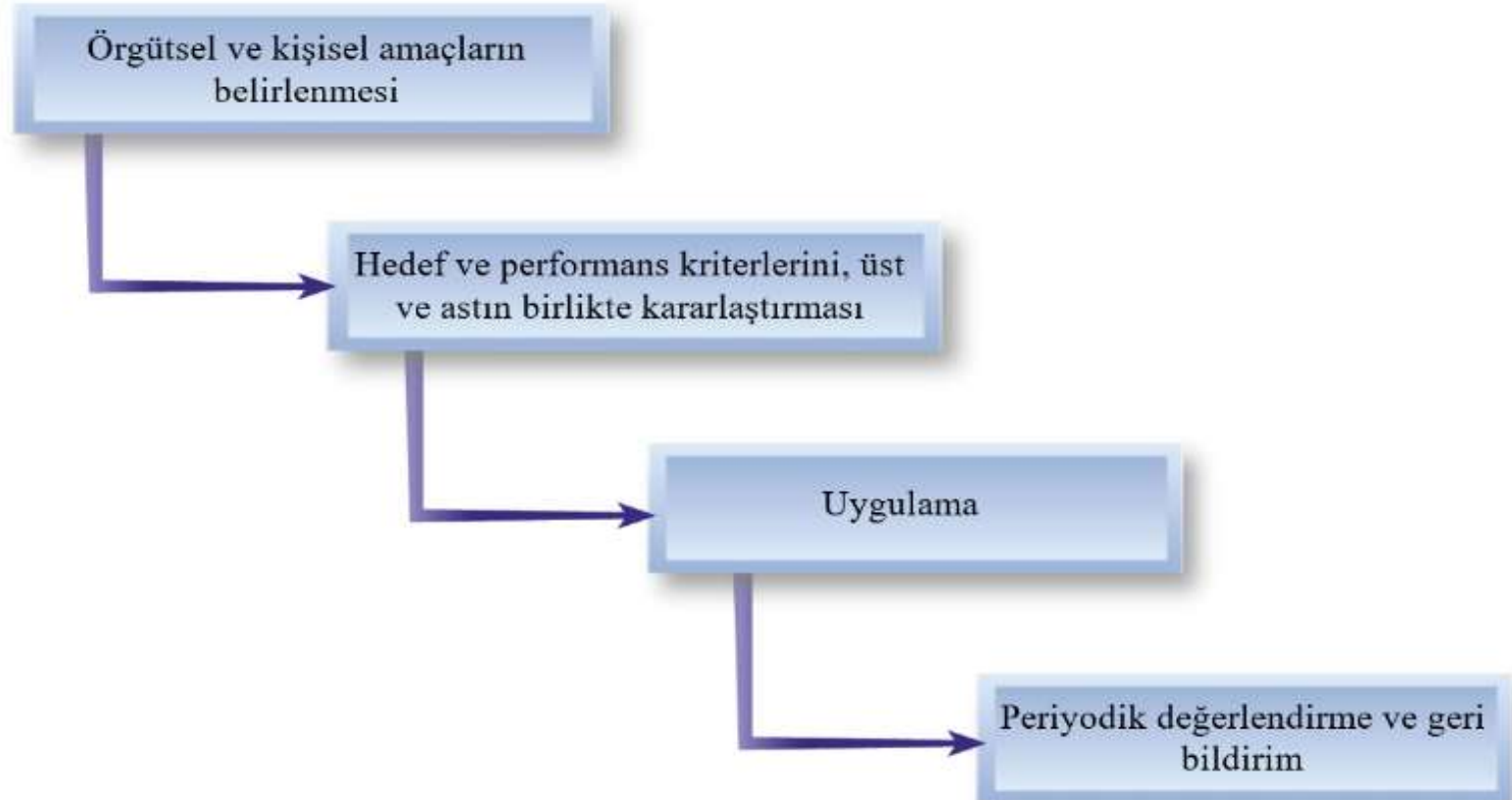
Amaçlara Göre Yönetim (AGY)

AGY: Bir örgütte, üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir.

Temel Felsefe

Çalınanların katılımı sağlandığında aidiyet ve performans artmaktadır. Çalışanlar hedefleri başarmalı için cesaretlendirilmelidirler. Performans kriterleri ölçülebilir ve sonuçla ilişkilendirilmelidir.

AGY Süreci

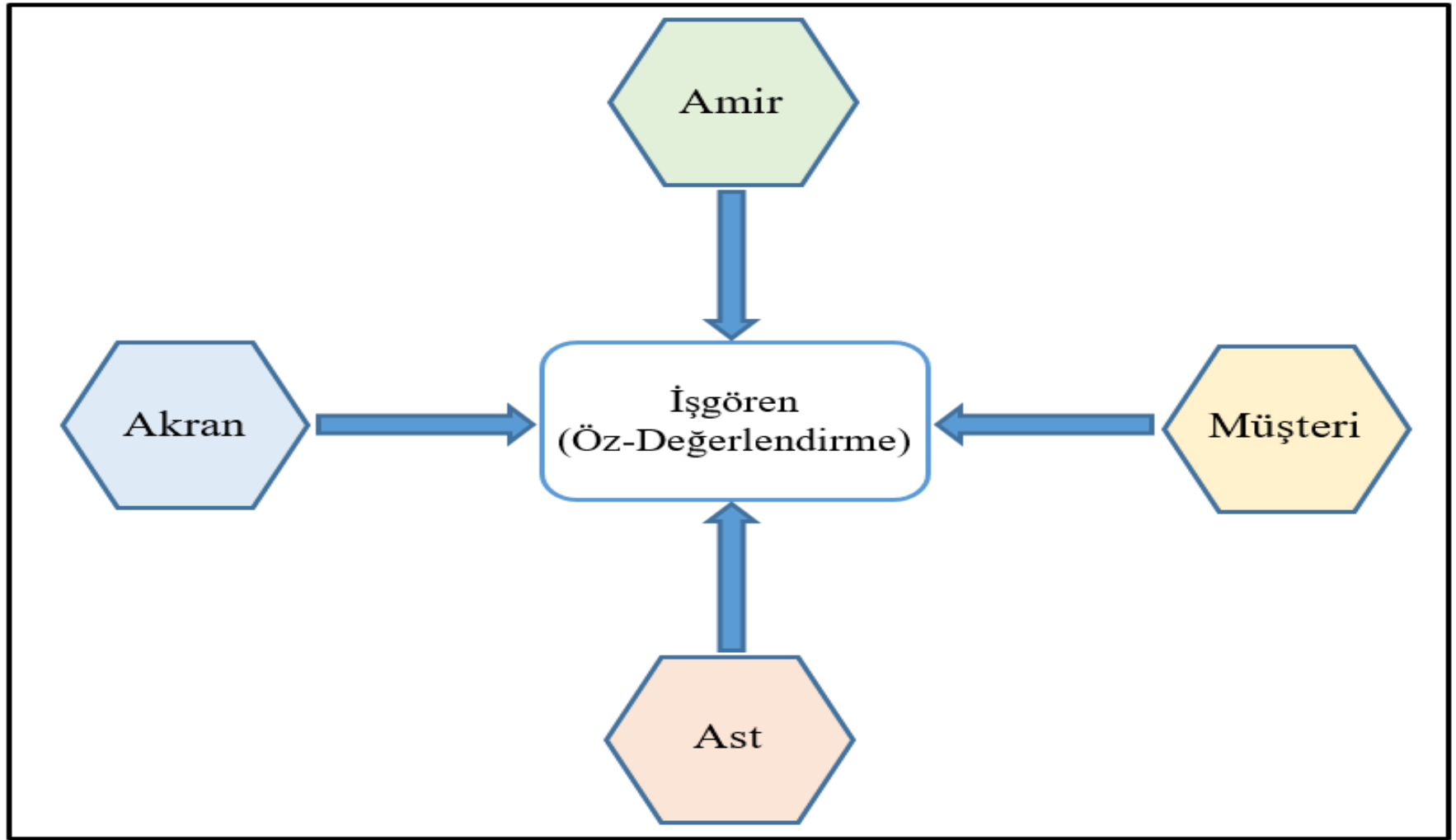


Şekil-14: Amaçlara Göre Yönetim Süreci

Hedeflerin Özellikleri

- * Spesifik
- * Ölçülebilir
- * Ulaşılabilir
- * Gerçekçi
- * Zamana dayalı
- * Geçerli/yapılan işe, sonuca yönelik kişiyi motive edici/geliştirici olmalıdır.

360 Derece PD



Şekil-15: 360 derece Performans Değerlendirme

Yetkinliklere Dayalı PD

- * Yetkinliğin, bilgi beceri ve yeteneklerden farkı ne?
- * Moda mı? Gerçek mi?
- * Her şirkete uyan yetkinlik var mıdır?
- * Nasıl belirlenmelidir?

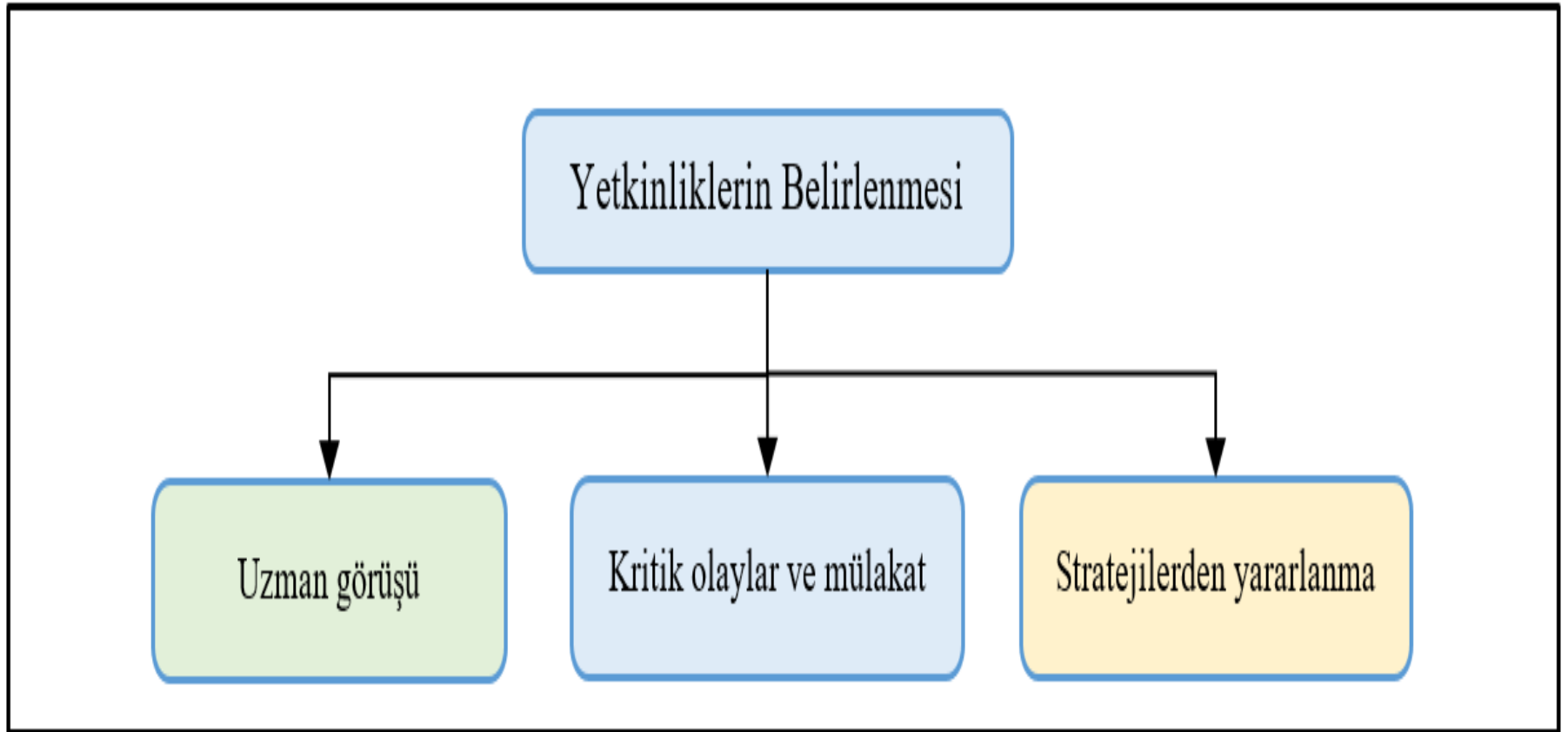
Yetkinliklere Dayalı PD

* PD açısından yetkinlik; kişinin yaptığı işle ilgili olan, üstün performansa yol açan, gözlemlenebilir özellikler ya da performans boyutlarıdır.

* Yetkinliklerin;

- yetkinliklerin seviyesi (bireysel/örgütsel),
- ölçülebilirliği (gözlemlenebilir/soyut),
- derecesi (etkili- üstün performans) ve
- türü (genel/yönetimsel, belirli/teknik) ???

Yetkinliklere Dayalı PD

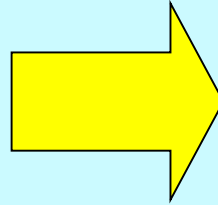


Şekil-16: Yetkinliklerin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

Bir Araştırma (Gürbüz, Mert ve Acar, 2010)

Örneklem

**Bir kamu kurumunda
çalışan orta ve alt
kademe yöneticileri
(N=210)**



- * Deneklerin % 35'i orta kademe yöneticisi, % 65'i alt kademe yöneticisi.
- * Ortalama yaş: 31
- * Kurumdaki ortalama hizmet süresi: 11 yıl.
- * Deneklerin % 95'i üniversite mezunu.

* “Kurumda çalıştığınız süre içerisinde, orta ve alt kademe yöneticilerinde üstün performans ve/veya düşük performans olarak gözlemlediğiniz davranışlara ilişkin tanık olduğunuz örnek olay/olayları yazınız”.

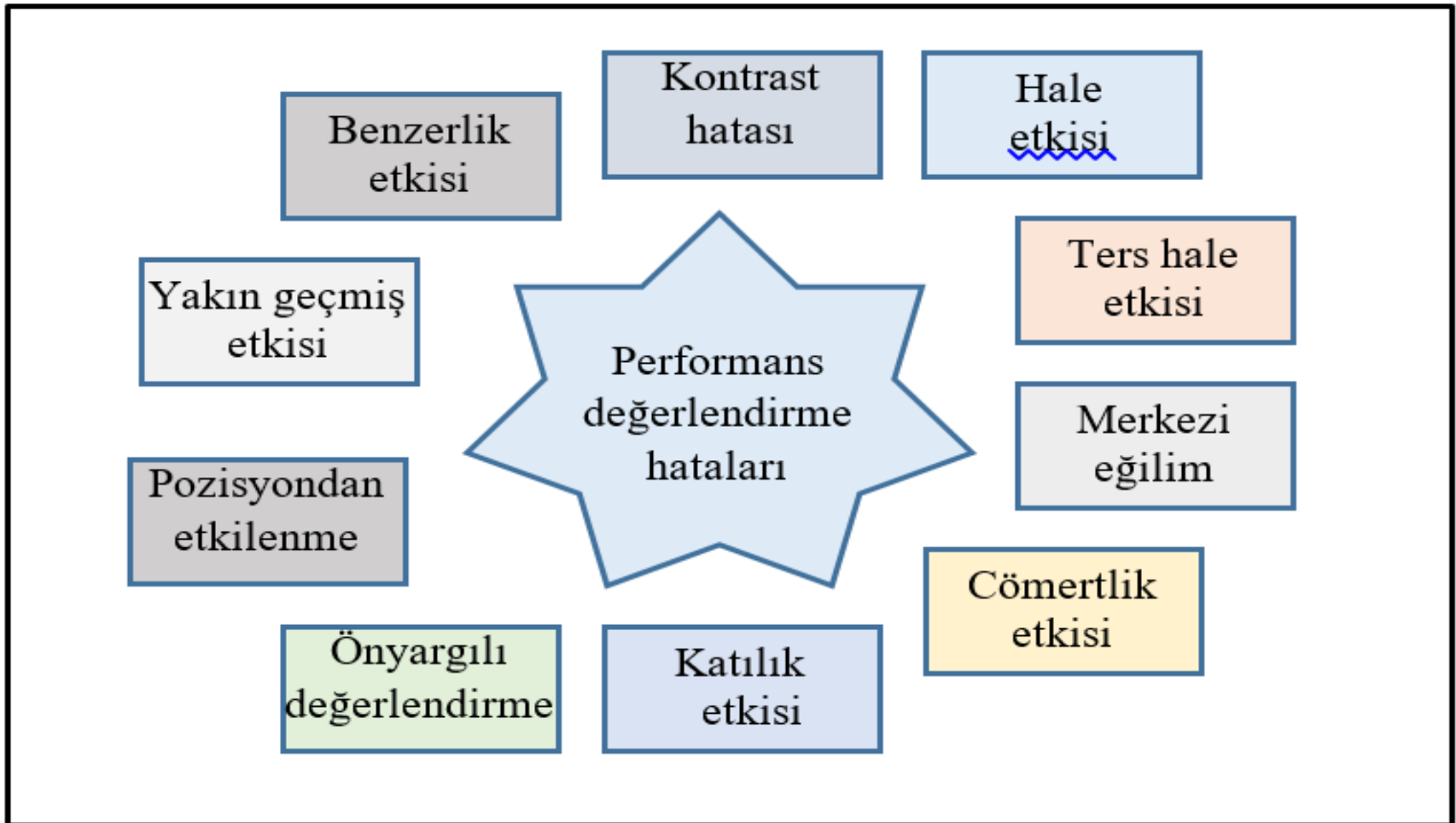
32 Adet Yetkinlik

Uzman görüşü
(2'si kurumun İK
uzmanı + 4'ü
akademisyen)

Kurumsal kültür,
Yetkinlikler arası
geçişim olmaması,
gözlemlenebilirlik ve
ölçülebilirlik

	Yetkinlik
1	Liderlik yetkinliği
2	İletişim yetkinliği
3	Yönetim ve organizasyon yetkinliği
4	Koçluk, astlarını geliştirme ve motive etme yetkinliği
5	İnisiyatif kullanma yetkinliği
6	Mesleki değerler (örgütsel bağlılık, sadakat, dürüstlük)
7	Adil ve hakkaniyetli olma yetkinliği
8	Ekip çalışması ve işbirliğine yatkınlık
9	Mesleki bilgisi
10	Yaratıcı ve yenilikçi olma yetkinliği
11	Sorumluluk bilinci ve iş disiplini
12	Astını koruma ve onlara değer verme
13	Profesyonellik
14	Problem çözme ve karar verme
15	Yetki devri yapma
16	Stres yönetimi

Değerlendirme Hataları



Şekil-18: Performans Değerlendirmede yapılan hatalar

Geribildirim Görüşmesi

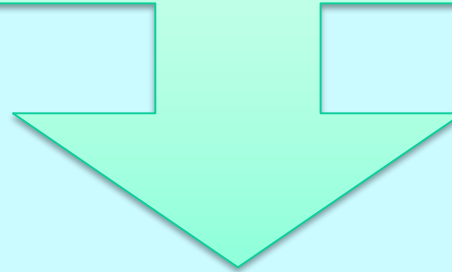


Şekil-17: Geri bildirim Görüşmesinde Dikkat edilecek Hususlar

Türk Kültürü ve PD

**Hofstede (1980), aynı şirkette (IBM),
20 farklı dile çevrilerek 50 farklı ulusa mensup 116.000 çalışan**

**İnsanların farklı değer sistemlerine sahip,
ortak problemler karşısında sundukları çözüm önerilerinin farklı**



İnsan davranışları toplumsal kültürden etkilenmektedir

Toplumsal kültür boyutları

1. Güç Mesafesi

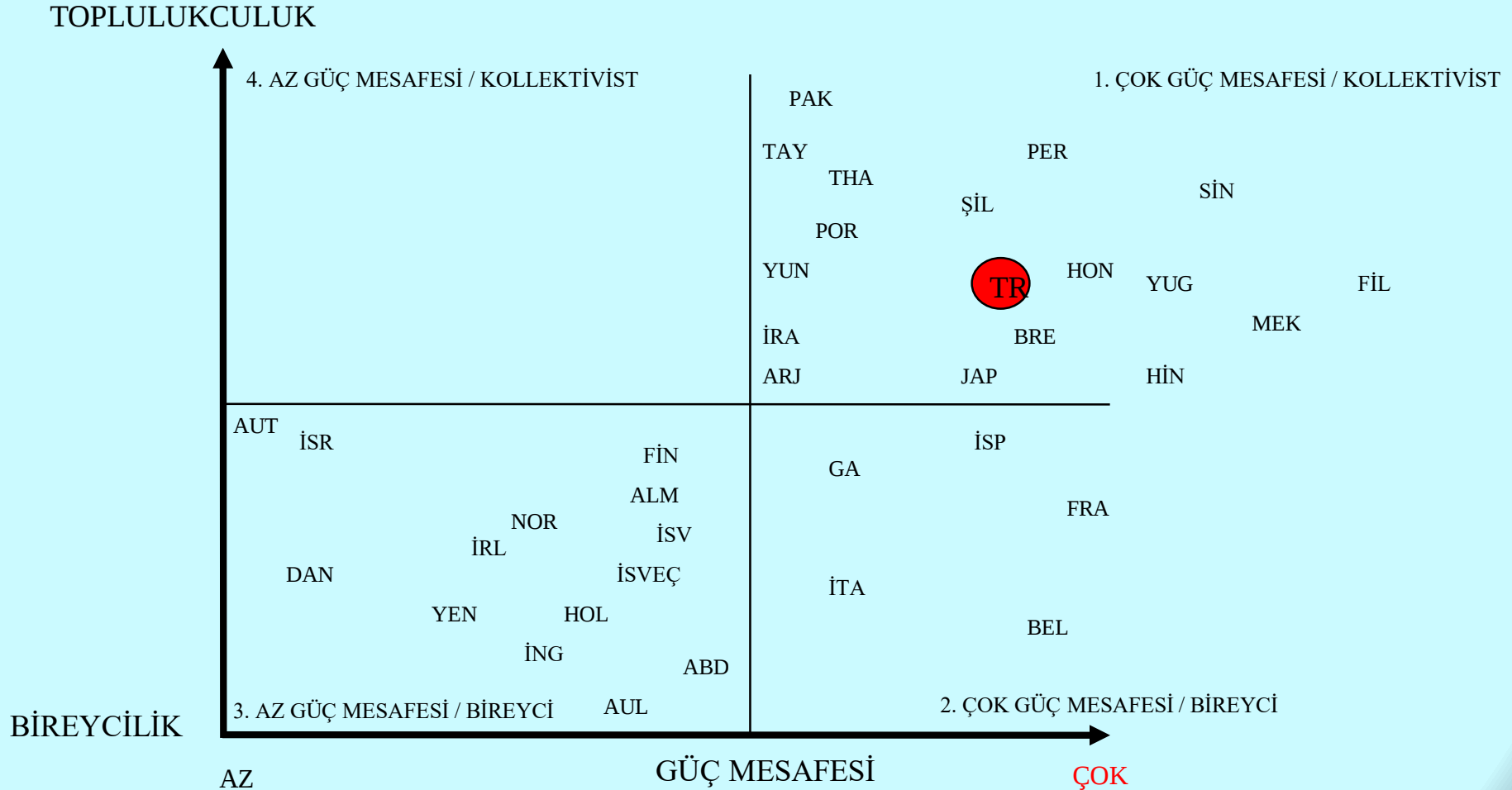
2. Belirsizlikten Kaçınma

3. Erillik – Dişilik

4. Bireycilik – Toplulukçuluk

Türk Kültürü ve PD

Güç mesafesi: Gücün eşit bir şekilde dağıtılmadığına olan kabullerdir.



Türk Kültürü ve PD

- * Türk kültüründe, “güç mesafesi” çok yüksektir.
 - İdeal yönetici, otokrat bir baba gibi davranır.
 - Ayrıcalıklar ve statü sembolleri çok vurgulanır.
 - Güçlü olan doğru ve yanlışı belirler.
 - Çalışanların üstlerine bağımlılığını fazladır,
 - Yöneticilerin aldıkları kararlar mutlak doğrudur.
 - Gücün merkezileşmesi kabul edilir, otokratik bir yönetim tarzı vardır.

- * Astların değerlendirme sürecine aktif katılımları teşvik edilmez.
- * Radikal ve eşitlikçi uygulamalar kabul görmez (Ast değ. vb.)

Türk Kültürü ve PD

* Türk kültüründe, “eril-dişil” boyutundaki eğilimleri dişil yöndedir.

- Başkalarını koruma ve sıcak ilişkiler önemlidir.
- Zayıflara sempati gösterilir.
- Merhamet ve duygusallık ön plandadır.
- Yöneticiler, sağduyu ve uzlaşmaya önem verir.

* İlişkileri fedakarlık, duygulara önem verme önemli olduğundan değerlendirme formlarına da yansır.

* Değerlendirmede müsamaha ve merhamet ön plandadır.

* Bir anım...

Kültür ve PD'ye Yansımaları

Yüksek ve düşük bağlamlı kültür

Yüksek bağlamlı

- İlişkiyi önde tutma,
- usulünce hareket etme,
- dolaylı ve örtük anlamları tercih etmeye dayalıdır.

- «Kızım sana söylüyorum gelinim sen işit», «Arif olan anlar»

Düşük bağlamlı

- İletişim doğrudandır,
- açık seçiktir,
- imalar ve üslup kaygılarından uzaktır

* Olumsuz değerlendirmeler ve geri-bildirim açık olarak forma yansıtılmaz.

* Net performans hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların bu sürece katılmaları, bireysel geribildirim ZORDUR.

Kültür ve PD'ye Yansımaları

Evrenselci ve Özelci Kùltürler

Evrenselcilik

- Sistemin temelinde olan kuralların işletilmesi esastır.
- Kişilere ve koşullara göre esnetilmez.

Özelcilik

- Her durum ve kişi kendi içinde ele alınır.
- Kurallar esnektir.
- «Abi mümkün değil, ama senin için olur», «İstisnalar kaideyi bozmaz».

* PD sabit ve tutarlı değildir, esnektir. Değerlendiricinin yakınları, arkadaşları ve dostları için esnek bir işleve dönüşebilir.

Etkili bir PD için

Performansı ve potansiyeli birlikte ölçebilmeli.

Güvenilir ve geçerli ölçüm yapmalı.

Hakkaniyetli olmalı.

Astlara mutlaka geri bildirim sağlamalı.

Liyakatli (üstün nitelikli) olanları ayırt edebilmeli.