

**TC  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SATIŞ EKİPLERİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ ve  
BİR “PERFORMANSA DAYALI PRİM SİSTEMİ”  
UYGULAMASI**

**ÖZDE BÖLÜCEK  
5713003**

**TEZ DANIŞMANI  
Yrd.Doç.Dr. ŞULE ÇERİK**

**İSTANBUL  
2009**

**TC  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SATIŞ EKİPLERİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ ve  
BİR “PERFORMANSA DAYALI PRİM SİSTEMİ”  
UYGULAMASI**

**ÖZDE BÖLÜCEK  
5713003**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: .....**

**Tezin Savunulduğu Tarih: .....**

**Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.**

**Unvan Ad Soyad**

**İmza**

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik**

**Jüri Üyeleri :**

**İSTANBUL  
MAYIS 2009**

## **ÖZ**

### **SATIŞ EKİPLERİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ ve BİR “PERFORMANSA DAYALI PRİM SİSTEMİ” UYGULAMASI**

**Özde Bölücek**

**Mayıs, 2009**

Performans yönetimi, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlayacak yaklaşımların geliştirilmesi ve kullanılması esasına dayanır. Performans değerlendirme ise performans yönetiminin bir parçası olarak çalışanların şirket hedeflerine katkısını ölçmek amacıyla kullanılır. Performans değerlendirme süreci, değerlendirmede kullanılacak kriterlerin belirlenmesi ile başlayıp sonuçların uygulanması ile sonuçlanan bilimsel bir süreçtir. Değerlendirme sonuçları çalışanların işletme hedefine ulaşmak için ortaya koydukları katkının bir göstergesidir.

Bu çalışma, performans değerlendirme yöntemlerine bir örnek oluşturması amacıyla yapılmış ve satış personeli olan işletmelerde uygulanabilecek bir model oluşturulmuştur. Çalışma kapsamında kurumsal satış departmanı olan bir işletmede performans kriterleri neler olmalı ve nasıl değerlendirilmeli soruları ele alınmış ve değerlendirme sonucunda ortaya konan başarı puanları bir primlendirme sistemi olarak modellenmiştir.

Bu çalışma ile işletmede satış personelinin şirket hedeflerine ulaşmasındaki başarı ölçülerek performansın arttırılması, artan performansın prim sistemine yansıtılarak ödüllendirilmesi ile personelin işletme hedeflerini daha ciddiye almaları sağlanmış, hem personel hem de işletme için daha objektif bir değerlendirme sistemi oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Performans, performans değerlendirme, satış, prim sistemi.

## **ABSTRACT**

### **PERFORMANCE MEASUREMENT IN SALES TEAMS and an IMPLEMENTATION of a” PERFORMANCE BASED BONUS SYSTEM”**

**Özde Bölücek**

**May, 2009**

Performance management bottoms the improvements and the utilization of the approaches, and leads employees effectively work in accordance with the business objectives. Performance rating, on the other hand, as a part of the performance management, is used to measure the contribution of the employees to the company goals. Performance management is a scientific process starting with setting the criteria, ends up with implementing the outcomes.

Assessment results are indicators of the employees’ contribution to the business objectives.

This study aims to establish an example of performance management methods, and a model is constituted for the companies who have sales personnel.

In the scope of this study, at a company who have corporate sales department, the questions; what should be the performance criteria? And how should they be assessed? Are asked and the performance result grades are modeled as a bonus system.

In this study, increasing the performance by measuring the success of the sales personnel on achieving the company goals, ensuring that the personnels’ performance is reflected on the remuneration, to take the company goals more seriously, more objective performanve management system either for the personnel or the company is constituted.

**Key words:** Performance, performance measurement, sales, bonus system.

## ÖNSÖZ

Yazar, bu çalışmanın hazırlanmasındaki yardımlarından dolayı Yrd.Doç.Dr.ŞULE ÇERİK ve Arş. Gör. SERDAR BOZKURT'a en içten teşekkürlerini belirtmek ister. Değerli katkılarından dolayı Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans izleme konseyi üyelerine de teşekkürler.

İstanbul; Mayıs, 2009

Özde Bölücek

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
İÇİNDEKİLER .....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE YAPISI.....</b>	<b>2</b>
2.1. Performans Değerlendirme Kavramı.....	2
2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	4
2.3. Performans Değerlendirmenin Faydaları.....	5
2.4. Performans Değerlendirmenin İşletmelerde Kullanım Alanları.....	8
<b>3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMA YÖNTEM VE SÜREÇLERİ.....</b>	<b>10</b>
3.1. Performans Değerlendirme Kriterleri.....	11
3.1.1. Kriterlerin Belirlenmesi.....	11
3.1.2. Kriterlerin Kapsamı.....	12
3.1.3. Performans Kriterlerinin Tanımlanması.....	13
3.1.4. Kriterlerin Sınıflandırılması.....	13
3.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	14
3.2.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	14
3.2.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	17
3.2.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	27
3.2.4. Performans Değerleme Yöntemlerinin Seçimi ve Karşılaştırılması..	29
3.2.5. Çeşitli Yöntemlerden Oluşan Karma Yaklaşım.....	30
3.3. Performans Değerlendirme Süreci.....	31
3.3.1. Performansın Planlanması.....	31
3.3.2. Performansın Değerlendirilmesi.....	36
3.3.3. Performansın Geliştirilmesi.....	45
3.4. Performansın Değerlendirme Uygulamaları.....	51
3.4.1. Değerlendirmede Kamu Uygulamaları.....	51
3.4.2. Değerlendirmede Uluslararası Uygulamalar.....	52
3.5. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar.....	58
<b>4. UYGULAMA:XYZ İŞLETMESİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELİ ÖRNEĞİ .....</b>	<b>61</b>
4.1. Uygulamanın Amacı.....	61
4.2. Uygulamanın Kapsamı.....	61
4.3. Firma İle İlgili Genel Bilgiler.....	52
4.4. Örnek Performans Modeli İçin Ölçütlerin Belirlenmesi.....	52
4.4.1. Performans Göstergelerinin Sınıflandırılması.....	63
4.4.2. Performans Göstergelerinin Detaylandırılması.....	65

4.5.Performans Ölçütlerinin Önceliklere Göre Düzenlenmesi.....	68
4.5.1. Müşteri Geliri.....	68
4.5.2. Müşteri Kaybetmeme.....	70
4.5.3. Müşteri Bağlılığı.....	71
4.5.4. Müşteri Memnuniyeti.....	72
4.5.5. Yönetici Kanaati.....	73
4.6.Hesaplama Tablosu.....	74
4.7.Hesaplama Algoritmasının Örnek Personel Verilerine Uygulanması.....	75
4.8.Performans Değerlendirme Sonucu Geri Besleme.....	76
4.9.Performans Değerlendirme Puanlarını Etkileyen Faktörler, Yaşanan Sorunlar ve Çözümleri.....	79
4.10.Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılabileceği Diğer Alanlar..	81
<b>5. SONUÇ .....</b>	<b>84</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>86</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>92</b>
Ek.1.....	92
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>94</b>

## TABLULAR LİSTESİ

### Sayfa No.

<b>Tablo 1:</b> Müşteri Geliri İçin Örnek Hesaplama Tablosu.....	73
<b>Tablo 2:</b> Müşteri Kaybetmeme İçin Örnek Hesaplama Tablosu.....	74
<b>Tablo 3:</b> Müşteri Bağlılığı İçin Örnek Hesaplama Tablosu.....	75
<b>Tablo 4:</b> Müşteri Memnuniyeti İçin Örnek Hesaplama Tablosu.....	76
<b>Tablo 5:</b> Yönetici Kanaati İçin Örnek Hesaplama Tablosu.....	77
<b>Tablo 6:</b> Kriterlerin Ağırlıkları Tablosu.....	78
<b>Tablo 7:</b> Toplam Puan Hesaplama Tablosu.....	78
<b>Tablo 8:</b> Final Puanların Dağılımı.....	79
<b>Tablo 9:</b> Toplam Puanların İstatistiksel Değerleri.....	79



## 1. GİRİŞ

Performans yönetimi, işletmelerde insan kaynakları yönetiminin stratejik bir birim olarak yer alması ile geliştirilmiştir. Bu sistem, çalışanların potansiyellerini açığa çıkaracak şekilde motive edilerek, onlardan daha etkin sonuçlar alınmasını sağlayan sistematik bir yönetim yaklaşımıdır. Performans yönetimi sürecinde; öncelikle işletmenin ve çalışanların dönem başındaki hedefleri üzerinde anlaşılır. Böylece, çalışanlar ile yöneticiler karşılıklı olarak hem iş sonuçlarının hem de iş ilişkilerinin geliştirilmesi yönünde çaba harcarlar. Dönem sonunda ise hedeflenenler ile gerçekleşenler değerlendirilir ve sapmalar veya iyileştirmeler ortaya konmuş olur.

Buradan hareketle; genel anlamda performans değerlendirmesi, çalışanların yetkinliklerinin iş ve görevlerinin niteliklerine ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu ortaya koyan ve çalışanlardan beklenen hedefler ile onların ulaştıkları değerlendirme sonuçlarının karşılaştırılması olarak nitelendirilebilir.

Bu çalışmadaki amaç işletmelerde performans değerlendirmenin nasıl uygulanabileceğine bir örnek model oluşturmaktır. Oluşturulan model ile personel performansı ölçüldüğünde elde edilen sonuçlar dönem sonunda ödenecek prim miktarını belirlemektedir.

## 2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE YAPISI

### 2.1. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans, kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübelerini hedefine ulaşmak için kullanması ve potansiyelinin ne ölçüde kullanabildiğinin tanımlanmasıdır. Bir başka deyişle insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesidir.

Performans değerlendirme ise, potansiyelini kullanan kişinin hedefine ne kadar yaklaştığının ifadesidir. Kişinin, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Personelin performansından söz etmek için, önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya gelmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, bu işin de personelin özellik ve yeteneklerine uyması ve kişinin işini yerine getirme derecesinin göstergesi olan standardın da bulunması gerekmektedir. Tanımlanan standarda ulaşma kişinin iyi performansını ifade ederken, standardın altında kalma da başarısız performansın göstergesi olarak kabul edilmektedir<sup>1</sup>.

Performans değerlendirme sürecinin planlanması ve uygulanmasına yönelik farklı yöntemlerden söz etmek mümkündür. Önemli olan, işletmenin yapısına ve kültürüne uygun olan bir değerlendirme sürecinin planlanmasıdır. Performans değerlendirme süreci, değerlendirmede kullanılacak kriterlerin belirlenmesi ile başlayıp sonuçların uygulanması ile sonuçlanan bilimsel bir süreçtir. Bu süreçte personel ve işletme çıkarlarının eş düzeyde gerçekleşmesinin gerekliliği de üzerinde durulması gereken bir konudur<sup>2</sup>.

Örgüt yöneticileri, yönetsel kararlar almada, personellerinin ücret artılarını, terfilerini, işten çıkarma durumlarını belirlemede, güçlü ve zayıf yönlerini görmede, eğitim, disiplin ve bütçenin hazırlanmasında bununla birlikte, performanslarının geliştirilmesinde, personelleri kurumun hedeflerine yöneltmeyi sağlamada, performansın etkili bir biçimde değerlendirilmesine gereksinim

---

<sup>1</sup> Ramazan Geylan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004), 143.

<sup>2</sup> İnan Özalp, Nurhan Aydın, **Uluslar arası İşletmecilik**, (TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004), 164.

duyar<sup>3</sup>. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi, performansın en iyi şekilde değerlendirilmesi personellerinin performanslarını profesyonel bir biçimde değerlendirmesiyle ve performans değerlendirme yöntemlerini eksiksiz ve doğru uygulaması ile mümkün olacaktır. Performans yönetimi, ulaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanıdır. personellerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. İyi geliştirilmiş performans yönetim süreci, örgütleri bu öğeler olmaksızın örgüt tasarımını yapmamaya yönlendirir<sup>4</sup>.

Performans değerlendirme hem personel hem de işveren açısından incelenebilir. Her iki açıdan da bakıldığında uygulandığı kurum veya kuruluşa göre farklılıklar içermektedir.

## 2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans Değerlendirme Sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel konular aşağıda ele alınmıştır.

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi.
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi.
- Önceden belirlenen ölçüleme kriterlerine göre çalışanların adil eşit ve zamanında değerlendirilmesi
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırılabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerlendiren) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi.
- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların iş birliği içinde olmaları.
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi.

---

<sup>3</sup> Palmer, M., Winters, **İnsan Kaynakları**, (Rota Yayınları, Çev: Doğan Ahiner, İstanbul), 83.

<sup>4</sup> Armstrong, **Employee Reward**, (London,1996, Institute of Personnel and Development (IPD) House), 119.

- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması.
- Geri besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi.
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması<sup>5</sup>.

Yukarıda belirtilen bu konulardan da anlaşılacağı gibi, sistemin asıl amaçlarını bireysel performansın sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi. Bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması oluşturulmaktadır.

Performans değerlendirmesi yapmanın iki amacı vardır.

Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır.

İkinci amaç ise çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamak, performansın geliştirilmesi için gerekli tedbirleri almaktır<sup>6</sup>.

Performans değerlendirmesi çalışmalarının aşağıda verilen ve kurumumuz için stratejik öneme sahip amaçlara hizmet ettiği söylenebilir:

1. Performans değerlendirmesi personelimizin işletmelerimize yaptığı görece katkıyı belirlemektedir.
2. Performans değerlendirmesi sürekli başarı yönünde personeli isteklendirir, personelin daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerinin tamamlanmasını sağlayacaktır.
3. Performans değerlendirmesi sonuçlarına dayalı olarak personelin başarısına paralel bir ücret ve ödül alması sağlanabilir.

---

<sup>5</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, (İ.Ü.İ.F. Yay. NO 262. İstanbul, 1994), 14.

<sup>6</sup> Abdullah Durmuş, "Çalışanların Denetimi ve Performans Değerlendirme Amaçları", [http://www.turizmdebusabah.com/haber\\_detay.asp?ref=rss&haberNo=38352](http://www.turizmdebusabah.com/haber_detay.asp?ref=rss&haberNo=38352) , [24.3.2008]

4. Performans değerlendirmesi ile daha fazla sorumluluk içeren işler için gerekli personeli belirlemek ve o iş için hazırlamak hedeflerimizdir.
5. Performans değerlendirmesi, personelin gerçek iş başarımına karşılık kendisinden ne beklendiği ortaya koyar.
6. Çalışanların gördükleri işlerdeki başarıları üzerinde geri bildirimde bulunarak başarı motivasyonunu arttırır.
7. Performans değerlendirmesi ile mevcut insan gücü kaynaklarımız incelendiğinden elde edilen sonuçlar ya da veriler insan gücü planlamasında kullanılabilir.
8. Performans değerlendirmesi ile st ve ast arasındaki etkileşimlerimizin pekişmesini, bireysel amaç ve ilgilerin taraflarca bilinmesini sağlayacaktır.
9. Bu süreç aynı zamanda değerlendiren ve değerlenen personel arasında güvenin artmasına yol açacaktır<sup>7</sup>.

### **2.3. Performans Değerlendirmenin Faydaları**

Performans yönetim sistemi kullanıldığında organizasyon için çeşitli yararlar sağlar ancak bu yararların sağlanabilmesi, sistemin etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır<sup>8</sup>.

Değerlendirenler için yararları:

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılansa da organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans yönetimi sisteminden en fazla yararlanacak olan işler yine de yöneticiler olacaktır.

---

<sup>7</sup> İnan zalp, Nurhan Aydın, **Uluslar arası işletmecilik**, (TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004), 164.

<sup>8</sup> Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, c.35, s.2, (2002): 13.

Performans değerlendirmenin en yaygın kullanımı; çalışanların yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, ücretlendirilmesi ve işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınması ile ilgili olmaktadır. Örneğin, performans değerlendirmesi, bir çalışanın daha üst bir göreve atandığında, kesin olmamakla beraber, ne kadar başarılı olacağı konusunda bir fikir verebilmektedir.

Performans değerlendirmelerden elde edilen bilgiler bireysel ve örgütsel düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusuna ışık tutmaktadır. Bir çalışanın güçlü ve zayıf olduğu yönlerini ortaya çıkarması nedeniyle performans değerlendirme, o çalışanın eğitim ve gelişme açıklarının belirlenmesinde kullanılabilir. Bu bilgilerden daha sonra, organizasyonun genel anlamda eğitim ve gelişme politikalarının belirlenmesinde de yararlanılabilir.

Performans değerlendirmelerin önemli bir diğer kullanım alanı da performans gelişimini desteklemektir. Performans değerlendirmeleri çalışanlarla iletişim kurulmasında etkili bir araçtır. Performans değerlendirme ile çalışan nasıl çalıştığı konusunda olduğu kadar, tutum ve davranışlarında, alışkanlıklarında, niteliklerinde veya bilgi düzeyinde beklenen değişiklik ve geliştirmeler konusunda da bilgilendirilmektedir. Bu tür bir geribildirim çalışanları, yöneticilerin beklentileri yönünden aydınlatmaktadır. Değerlendirmelerin sonrasında eğitim ve diğer destek çabalarının gelmesi ise çalışanları odaklanmasını ve adanmasını daha da kolaylaştırmaktadır. Performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgilerin kullanıldığı diğer iki önemli alan da eleman seçme ve işe alma yöntemlerinin geçerliliğinin test edilmesi ve insan kaynakları planlamasının yapılmasıdır. Performans değerlendirme, bu kullanım amaçları için de yararlı veriler sağlamaktadır<sup>9</sup>.

- Planlama ve kontrol işlevlerinde yöneticiler daha etkili olabilirler. Böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir.
- Aslarıyla aralarındaki ilişki daha olumlu hale dönüşür.
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar.
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü güçsüz yönlerini tanırlar.

---

<sup>9</sup> Ramazan Geylan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004), 143.

- Yönetmel becerilerini geliştirirler<sup>10</sup>.

Değerlendirilenler için yararları:

Performans değerlendirmesi, şirket açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır.<sup>11</sup> Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır. Öte yandan, yapılan değerlendirme sonucu çalışan eksiklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yetenekleri geliştirme olanağı kazanacaktır. Performans değerlendirmesi, bu nedenle, çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir. Objektif ölçütlere göre uygulanan bir performans değerlendirmesi çalışmada yüksek moral ve organizasyona güven duygusu yaratacaktır.

Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışanı yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir. Performans değerlendirme yoluyla çalışanın geliştirilmesi, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir.

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanırlar.
- İşletme içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

---

<sup>10</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, (İ.Ü.İ.F. Yay. NO 262. İstanbul, 1994), 54

<sup>11</sup> Erkan Işığışok, "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, s.7 (2008). 23.

Organizasyon için yararları<sup>12</sup>:

- Performans Değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İşi ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geribildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Düzenli olarak yapılan performans değerlendirme toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.
- Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarıları ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.
- Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlemesiyle daha etkili ve objektif olur.
- Etkinlik ve karlılık artar.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir.
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir.

---

<sup>12</sup> Gülkibar Biçer , Şerafettin Düztepe, "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, c.1, s.2, (2003): 13



## 2.4. Performans Değerlendirmenin İşletmelerde Kullanım Alanları

Performans değerlendirme kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara duyurulmasını sağladığı gibi yönetim bilgi sistemine bir kaynak teşkil etmektedir. İş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olup, şirketin organizasyonel verimliliğini artmasında ve şirket amaç ve hedeflerine ulaşma derecesinin, şirketin farklı birimleri (takımlar, departmanlar vb.) bazında izlenebilmesini sağlamaktadır<sup>13</sup>.

Yukarıda sayılan başlıklar başlıca iki kategoride incelenebilir: İş başarımına yönelik sonuçlar (ücret, prim, ödül, işten çıkarma) ve mesleki gelişime yönelik sonuçlar (kariyer planlaması, terfi, eğitim ihtiyaçları). Bu iki kategorideki sonuçlara yönelik değerlendirme yöntemleri birbirinden oldukça farklı olduğundan, her iki kategorideki sonuçlarda da kullanılacak karma bir yöntem kullanılması uygun olabilir.

Özetle işletmelerde:

- a) Çalışanın hedeflerinin belirlenmesine,
- b) Çalışanın yetkinliklerinin belirlenmesi,
- c) Kariyer planlama, yedekleme, performans geliştirme,
- d) Hareket hatlarında,
- e) Ücret yönetiminde,
- f) Kariyer planlamasında,
- g) Bireysel hedeflerin değerlendirilmesinde,
- h) Yıllık eğitim planının hazırlanmasında,
- i) Yedekleme planının hazırlanmasında,

performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır.

---

<sup>13</sup> Ferhat Yılmaz, Sinan Ünsar, "Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları", **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.35, c.9, (2007): 12

### 3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMA YÖNTEM VE SÜREÇLERİ

#### 3.1. Performans Değerlendirme Kriterleri

Performans yönetiminde çalışanların; organizasyonun (şirketin) amaçları ile önceliklerinin neler olduğu, bu konuda neler yapılması gerektiği ve yapılan işlerin bölümlerine ve organizasyonun amaçlarına yaptığı katkının belirlenmesi gerekir. Bu amaçla, entegre edilmiş ve etkin bir performans ölçümüne ihtiyaç duyulur. Kuşkusuz; çalışanların işlerine, bölümlerine ve dolayısıyla organizasyona yaptıkları katkılarını objektif olarak ölçmek mümkün olduğu halde, söz konusu ölçütler yine de insan yargısına ve dolayısıyla hatalı ölçüme neden olabilmektedir.

Çalışanların doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılık gösterir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri baz alarak değerlendirmek zorundadır<sup>14</sup>. Bu değerlendirmede, **“ölçemediğinizi yönetemezsiniz ve iyileştiremezsiniz”** sözünün son derece önemli olduğunu hatırlatalım<sup>15</sup>. Çalışanların performanslarının ölçülmesi, işteki verimliliklerinin ve organizasyona yaptıkları katkının belirlenmesinin yanı sıra iş ilişkileri, liyakat, vb. pek çok konudaki başarısının gösterdiği gelişmenin ölçülmesi anlamına gelir. Yapılan ölçüm ideal bir değerle karşılaştırıldığında anlam kazanır. İdeal veya olması gereken performansa ne kadar ulaşıldığı veya bunun ne kadar aşıldığı ise yakalanan başarının gücünün ölçüsüdür.

Ölçme işlemi, herhangi bir varlığın veya olayın ölçülmek istenen özelliğinin, bu özelliğin

ölçülmesine yarayan bir ölçek ile aslına uygun olarak betimlenmesidir. Değerlendirme işlemi ise bir karar verme işlemi olup, ölçmeden ayrılır. Değerlendirme işleminde, ölçme sonuçları alınır, ölçütlerle karşılaştırılır ve ölçme sonucunun, ölçütlerle belirlenen koşulu karşılayıp karşılamadığına bakılır<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Zeyyat, Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ceviz Kabuğu Yayınları. 2000), 159.

<sup>15</sup> Erkan Işığışık, “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, s.7 (2008). 28.

<sup>16</sup> Durmuş Ali Özçelik, **Ölçme ve Değerlendirme**, (ÖSYM Yayınları, Genişletilmiş ikinci baskı, Ankara, 992), 32.

Performans ölçümleri sonucunda şu sorulara yanıt bulunur :

- i) İşler ne kadar iyi yapılıyor?
- ii) Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır?
- iii) Gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mu?
- iv) Bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir?
- v) Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mı?
- vi) Temel ilkelerden sapma var mı?
- vii) Doğru yönde iyiye doğru gidiliyor mu? vb. <sup>17</sup>.

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görev tanımlarının yapılmış olması zorunludur. Çalışanların iş ve görevlerini nasıl yapacaklarının tanımlanmış olması, bir anlamda çalışanlar için performans standartları veya hedefleri olarak. Böylece, ölçülen performans ile olması gereken standart arasındaki fark ortaya konmuş olur.

### **3.1.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi**

Bazı performan değerlendirme sistemleri çalışma davranışlarını ve gerçekleştirilen sonuçları ölçebilmek için gerekli tüm ölçütleri kapsamamış olabilirken diğer bazı sistemlerde hassas bir seçim yapılmadan çok sayıda ölçüt sistemin kapsamına dahil edilmiş olabilir. İkinci durumda sistem kapsamına alınan ölçütlerin çoğunun iş ve sonuçlarla ilgisi olmadığından onların sistemde yer alması da gerekmemektedir. Bu gibi durumlarda bu ölçütlerin sistemden ayıklanması söz konusu olacaktır. Aksi taktirde ölçümlerin geçerlilik ve güvenilirlikleri bundan etkilenecek ve ayrıca değerlendiriciler bu gereksiz ölçütlerle uğraşmayı vakit kaybı olarak görürlerken değerlendirilenler arasında niçin var olduğunu anlamadıkları bu ölçütlerin kullanımında gizli bazı niyetlerin olacağını düşünenler bile olacaktır<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi : Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, (MPM Yayınları, 5. Baskı, Ankara, 2002) 78.

<sup>18</sup> Selin Metin Camgöz, Nurdan Alpertin, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği", (Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA)

Performans değerlendirme sistemlerinde birden çok ölçütün kullanılması gerekmektedir. Çünkü organizasynda yapılan işler çok boyutlu olup çeşitli beceriler gerektirir. Ancak performansın tüm boyutlarını değerlendirmeye alabilmek amacıyla sınırlı sayıda ve gereksiz ölçütler belirlemek de aynı derecede sakıncalı olduğundan sistem kurucuların bu konu üzerinde de hassasiyetle durmaları gerekmektedir. İşletmelerde çeşitli işler açısından değerlendirme ölçütleri ele alınacak olursa bu ölçütlerin birbirlerinden farklı dönemde olduğu görülecektir. İş gereklerinin incelenmesi ile bu farklılıklar açık olarak ortaya çıkabilecektir<sup>19</sup>. Örneğin kimi işleri için iş görenin araştırıcılık yönü çok önemli bir ölçütken diğer bazı işlerde kişinin ikna tme yeteneği daha önemli olacaktır. Bu nedenle bazı performans değerlendirme sistemlerinde benzer özelliklerdeki ileri çeşitli iş gruplarına ayrılıp (örneğin satış, yönetsel işler, proje tipi işler) bu gruplara göre değerlendirme ölçütlerine söz konusu işler açısından taşıdıkları öneme dayalı olarak çeşitli katsayılar verilebilir. Daha sonra her bir faktöre verilen puan katsayı ile çarpılıp bu puanlar toplanarak nihai performans puanına varılır. Faktör tartılandırma işlemine en sık olarak grafik değerlendirme skalası yöntemi ile başvurulmaktadır.

Performans standartları/hedefleri/ölçütleri nicel veya nitel karakterde olabilir. Performans standartları SMART özelliklere sahip olmalıdır. Buradaki SMART özellikler şunlardır :

**S-Specific** : Hedefler yapılan iş ile ilgili olmalı, önceden uzlaşılmalı, **“belirli (somut)”**

olmalı ve çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini bilmelidir.

**M-Measurable** : Standartlar/hedefler objektif ve **“ölçülebilir”** olmalıdır. Hedefin başarısının nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Standartlar nicel ise ölçüm daha kolaydır,

ancak nitel olduğunda biraz daha dikkat etmek gerekir.

**A-Achievable** : Standartlar zorlayıcı olmakla birlikte **“ulaşılabilir”** olmalıdır. Hedefler

çalışanın asla başaramayacağı zorlukta olmamalı ve çok kolay başarılabilir düzeyde de olmamalıdır.

**R-Reasonable** : Hedefler **“gerçekleşebilir”** (uygun, makul) olmalıdır.

**T-Time-Bound** : Hedeflerin gerçekleştirilmesi **“zaman sınırlı”** (altı aylık veya yıllık)

---

<sup>19</sup> Ramazan Geylan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004), 78.

olmalıdır<sup>20</sup>.

### 3.1.2. Performans Kriterlerinin Tanımlanması

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama performans ölçütlerinin belirlenmesidir. Ölçütlerin doğru seçimi daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edeceğimiz verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde de etkili olacaktır. Diğer bir deyişle elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi söz konusu performans ölçütlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır. Seçilecek performans ölçütleri öncelikle işin yapılışında gerekli ve önemli olmalıdır. Ölçütlerin sağlanmasında iş analizleri genellikle sistem kurucuya gerekli bilgileri verecektir. Ancak her zaman için iş analizleri doğru ölçüt seçiminin yapılmasında yeterli olmamakta ve diğer bazı daha hassas ve iş analizlerinden elde edilen bilgileri tamamlayıcı nitelikte ek çalışmalara gerek duyulmaktadır.

### 3.1.3. Performans Kriterlerinin Sınıflandırılması

1- Kişilik özellikleri ile ilgili ölçütler: bunlar genellikle değerlendirilenin işinin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Örneğin yaratıcılık değişikliklere uyum..vb.

2- Performans özellikleri ile ilgili ölçütler: işi yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özellikleri kapsayan bu ölçütlere örne olarak da yapılan işin kalitesi işin gerektirdiği bilgi, beceri düzeyi, yetki devretme vb gibi faktörlerdir.

3- Sonuçlarla hedeflere ulaşım ile ilgili ölçütler oluşturmaktadır<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Erkan Işığışık, "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, s.7 (2008). 23.

<sup>21</sup> Semi Yurtkoru, Beril Sipahi, "Öğretim Üyesi Performans Değerlendirme Kriterinin Cinsiyete Göre Belirlenmesi Üzerine Analitik Bir Çalışma", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**,

### **3.1.4. Performans Kriterlerinde Bulunması Gereken Özellikler**

Performans değerlendirme ölçütlerinin doğru seçimi daha sonraki standart ve hedef belirleme çalışmalarını da kolaylaştıracaktır. Bu nedenle sistem kurucularının aşağıdaki konuları ölçütleri belirlerken dikkate almaları performans değerlendirme sürecinin başarısında büyük etkindir.

Seçilecek ölçütler: işlerin yapılışında gerekli işteki başarı ya da başarısızlıklar da gerçekten etkili olmalıdır. Üst taraftan rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır.

Ast tarafından da işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır. Birbirleri ile geçişim içinde olmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrarlı olarak değerlendirmemelidir.

## **3.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Kişilerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlamış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilir yöntemlerdir. Diğer bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapmak için geliştirilmiş modern yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir. Çalışmada söz konusu yöntemler klasik ve modern ayırımdan farklı bir yaklaşım içinde sınıflandırılacak ve bu yaklaşımların içerdiği yöntemler ana hatları ile açıklanacaktır.

### **3.2.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım**

İnsan kaynakları yönetimi alt sistemlerini bir önem ve öncelik sıralaması içinde ele aldığımızda, hem işletme yönetimlerinin hem de çalışanların öncelikli tercihleri olarak performans yönetimi en baslarda yer almaktadır<sup>22</sup>.

Bu nedenle de insan kaynakları alanında çalışanlar olarak, bir işletmede göreve başladığında çalışanlardan beklenen işlerin basında bu alt sürece yönelik beklentiler gelmektedir. Çünkü

---

<sup>22</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, (İ.Ü.İ.F. Yay. NO 262. İstanbul, 1994), 78.

performans yönetimi; işletme performansını, verimliliği, etkinliği arttırmada ve işletme hedeflerinin kişi hedefleri ile eşgüdüm sağlamasında işletme için faydalı olduğu gibi, hem de kişiler arasındaki iletişim-geribildirim geliştirmede ve kişinin işe olan katkısını ölçmede daha objektif olunacağından motivasyon üzerinde etkilidir. Bunların yanında eğitim, kariyer planlama, ücret/ödül yönetiminde ve işe alım/isten ayırma kararlarında bu sistemin çıktıları kullanılmaktadır.

### 3.2.1.1. Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi

Klasik değerlendirme yöntemlerinden olan Sıralama Yönteminin esası, bir personeli diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerleyici, bunu yaparken kişiyi ve performansı bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm personeller, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanırlar<sup>23</sup>.

Bu yöntemde göre; değerlemesi yapılacak personel sayısına göre, bir çizelge hazırlanır ve değerlemede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı personelin ismi çizelgenin 1NO'lu bölümüne yazılır, değerlendirilenlerin listesi tekrar gözden geçirilip en başarısız personelin ismi son bölüme yazılır. En çok başarılı ve en az başarılı personellerin isimleri belirtilir. Sonra en başarılıdan en başarısıza doğru çizelgede personeller sıralanır. Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da birkaçına en iyi biçimde sahip olan personel belirlenir.

Diğer personel önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilir, basit sıralamaya nazaran daha güvenli bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde, her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Bazen bu teknikte kişilerin adları yazılı olan kartları kullanmak kolaylık yaratabilir. Daha önce belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işaretli olandan en az olana doğru sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma

---

<sup>23</sup> James N. Baron, M. David Kreps, **Strategic Human Resources**, (John Wiley & Sons, Ins., New York, 1999),

sayısını artıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olacaktır. Karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülle hesaplanır:

$$\text{Karşılaştırma Sayısı} = n(n-1)/2$$

$$n = \text{Karşılaştırılacak kişi sayısı}^{24}$$

Uygulamada en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz bir yöntem olan ikili karşılaştırma ve sıralama yönteminin kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır.

### 3.2.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlemelerde kullanılan zorunlu dağılım yöntemi, değerleyicilerin değerledikleri personeli öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkların önünü almak için geliştirilmiştir<sup>25</sup>.

Süreklilik gösteren beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı değerleyiciler, çok merhametli iseler, personelleri ölçeğin en yüksek noktasında veya orta noktalarda kümelendirebilirler. İşte, zorunlu dağılım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla değerlemelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir.

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir. Örgütlerde bireylerin kişilik özelliklerinde

---

<sup>24</sup> Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Barış Yayınları, İzmir, 2001), 285.

<sup>25</sup> Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, (Alfa Basım Yayım Dağıtım İstanbul), 210-211.



olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirici astlarını yöntemin öngördüğü aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleŐtirmek zorundadır.

En Yüksek %10

Yüksek %20

Orta %40

Düşük %20

Çok Düşük %10<sup>26</sup>

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve skalada belirtilen performans düzeylerinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40'ını orta, 20'sini yüksek, 20'sini düşük, 10'unu en yüksek ve kalan 10 kişiyi de çok düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. "Bu yöntemin diğer birçok değerleme yönteminden iyi olduğunu belirten yazarlar bulunmaktadır. Ayrıca, zorunlu dağılım yöntemi Schneider ve Schmitt'e göre özellikle birden fazla değerleme amirinin bulunduğu ve değerlenen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze sonuçlara ulaŐmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntemdir"<sup>27</sup>.

"Bu olumlu görüŐlerin yanı sıra, uygulamada yöntemin çeşitli sakıncalarına rastlanmaktadır. Öncelikle değerlendirilen her grupta normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek oldukça gttr. Çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçları ile seçilerek ise alınan personelin %10'unun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız, %20'sinin başarısız sayılmaları, yöntemin tutarsızlığının bir göstergesidir"<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> B. Schneider, N. Schmitt, **Staffing Organizations**, (Scott Foreman and Co., Glenview, 1986), 110.

<sup>27</sup> Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, (Alfa Basım Yayım Dağıtım İstanbul), 210-211.

<sup>28</sup> Dicle lk, **Yönetmel Basarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, (Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yay. NO: 43, Ankara, 1982), 26.

### 3.2.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Sıralama ve zorunlu dağılım yöntemlerinde değerlendirme kişilerin birbirleri ile karşılaştırmaları sonucunda gerçekleştirilirken, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemlerde, her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş/personel grupları için ortak olarak saptanmıştır<sup>29</sup>.

#### 3.2.2.1. Değerleme Skalalarını İçeren Yöntemler

##### *Geleneksel Değerleme Skalaları*

Grafik değerlendirme skalaları olarak adlandırılan geleneksel değerlendirme skalaları işletme organizasyonlarında en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Geleneksel değerlendirme skalası yöntemi çok yaygın bir şekilde uygulanmasına rağmen, geçerlilik ve güvenilirliği düşük olan ve değerlendiricilerin çeşitli değerlendirme hataları yapmasına neden olan bir performans değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilip, çeşitli personel kararlarında rahatlıkla uygulanabilmesi, yöntemin kullanım alanının genişliğini göstermektedir<sup>30</sup>.

Geleneksel değerlendirme skalasını kullanan sistemler değerlendirme faktörlerini açık ve net bir şekilde tanımlayarak, tüm değerlendirilenlerin aynı tanımları izleyip, benimsemelerini sağlarsa, yönetim daha sağlıklı sonuçlar vereceği görülecektir.

##### *Değerleme Faktörleri*

---

<sup>29</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, (İ.Ü.İ.F. Yay. NO 262. İstanbul, 1994), 112.

<sup>30</sup> Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, (Alfa Basım Yayım Dağıtım İstanbul), 222.

Geleneksel değerleme skalalarını içeren yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerleme kriterleri ya da değerleme faktörleri olarak adlandırılır. Değerleme faktörleri genelde, üçe ayrılır: değerlenen kişinin kişilik özelliklerini, ise ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler.

Kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan faktörlerin soyut ve gözlemlenmeye müsait olmayışı değerlendiricilerin bazı değerleme hataları yapmasına neden olacağından, davranışları ve sonuçları değerlemeye yönelik faktörlere ağırlık verilmesi önerilmektedir. Uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi için geleneksel değerlendirme ölçütünü geliştirmeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda bazı yeni yöntemlerin ortaya çıkmasının yanında, geleneksel değerleme skalası yönteminin temel ilkelerine sadık kalarak, geçerlilik ve güvenilirliği artırıcı bazı hususlar sistemlere eklenmiştir.

Bu hususlar şöyle özetlenebilir<sup>31</sup>:

Değerleme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi oldukça önemli bir konudur. Öncelikle seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Böylece aynı faktörler farklı değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacaktır. Fedakârlık, güvenilirlik gibi soyut kavramların kullanılması bu nedenlerle, bazı değerleme hatalarına neden olacaktır.

Ayrıca faktörler arasında geçişim olmamasına da dikkat edilmelidir. Diğer bir değişle, kişinin, performansının aynı özelliği birden fazla faktör ile ölçülmemelidir. Örneğin, sözlü ifade ve iletişim becerisi gibi iki ayrı faktör kullanılması durumunda, performansın belirli özellikleri tekrarlı olarak değerlendirilecektir.

---

<sup>31</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, (İ.Ü.İ.F. Yay. NO 262. İstanbul, 1994), 65.

## ***Faktörlerin Tartılandırılması***

Değerleme skalalarını içeren yöntemlerde bir işletmede çalışan tüm personeli tek bir form ile değerlemek, kullanılan performans kriterleri açısından çeşitli zorluklar yaratabilir. Özellikle, yönetici olan personel ile olmayanlar arasında performansın farklı kriterler açısından değerlendirilmesi gerektiğinden, bu yöntemi kullanan pek çok işletme iki ya da daha fazla sayıda form geliştirerek farklı personel gruplarını farklı kriterlerle değerlemeye çalışırlar. Yapılan işlerin içerik ve özelliklerinden de bazen bu farklılıklar kaynaklanabilir. Örneğin, satış personelinin performansının ölçülmesinde iletişim, ikna yeteneği vb. kriterler diğer kriterlerden daha fazla önem taşıyacaktır. Gerek kişilerin örgüt yapısındaki konumları, gerekse işlerinin içeriklerindeki farklılıklar, bir yandan ayrı formlar düzenlenmesinin gereğini doğururken, diğer yandan da kullanılan değerlendirme kriterlerinin tartılandırılması yolu ile daha etkin değerlemeler yapılması amaçlanabilir.

Faktörlerin tartılandırılması işleminde eğer hareket noktası bulunduğu organizasyon kademesi ise, kişinin görev unvanının yükselmesi ile isinde kullandığı yönetsel becerilerine göre artacağı varsayımından hareket ederek, çeşitli faktör grupları için, görev unvanlarına göre farklı katsayılar/tartılar belirlenebilir.

## ***Değerlemelerde Kullanılan Skalalar***

Geleneksel değerlendirme skalası yönteminde değerlendirme faktörleri aracılığı ile performansın ölçümlendiği skala çeşitli şekillerde düzenlenebilir.

Yöntemin geçerliliği açısından skalanın içerdiği aralıkların sayısı önem taşır. Yapılan araştırmalar aralık sayısı arttıkça güvenilirliğin düştüğünü, değerlendiricilerin 7'den fazla ( $\pm 2$ ) aralığı olan skalalarda güvenilir değerlemeler yapamadığını göstermektedir.<sup>32</sup> Türkiye'de de yaygın olarak kullanılan geleneksel değerlendirme skalalarını olumlu ve olumsuz yönleri açısından kısaca ele alacak olursak, aşağıdaki önemli noktaları vurgulamak gerekir:

---

<sup>32</sup> D.C. Feldman, H.J. Asrnold, **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, (McGraw-Hill Book Co., Auckland, 1983), 408.

- a) Yöneticilerin astlarının performanslarını çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip, çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü bir değerlendirme yapmalarına imkan veren bir yöntemdir.
- b) Değerleme faktörleri iyi seçilip, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlayacak tanımları yapıldığında, tekdüze değerlemelere ulaşılabilir.
- c) Skaladaki sayısal değerlerle kişilere puan verilmesi mümkün olduğundan, Değerlemelerin sayısal sonuçlarından yönetsel kararlarda kolaylıkla yararlanır.
- d) Yöntem değerlendiricileri skaladaki değerleri seçerken serbest bıraktığından, çeşitli değerlendirme hatalarına rastlanılabilir<sup>33</sup>.

### ***Davranışsal Değerleme Skalaları***

Tesadüfi olmayan bir şekilde, psikolojide davranışçı akımın yaygın kabul gördüğü dönemde performansın davranışsal düzeyde değerlendirilmesini hedefleyen yöntemler de geliştirilmiş ve uygulamacılar tarafından hızlı bir şekilde benimsenmiştir. Smith ve Kendall'in geliştirdikleri Davranış Yönelimli Değerleme Ölçekleri (DYDÖ) üzerinde en çok araştırma yapılan ölçek ya da Değerleme tekniği unvanına sahip bulunmaktadır. DYDÖ ve onun türevlerinde, üzerinde Değerleme yapılan performans boyutları ve değerlendirme ölçeği üzerindeki dereceler davranışsal olarak tanımlanmış olmasıdır. DYDÖ ve türevlerinin (Davranış Gözlem Ölçekleri, Davranış Beklenti Ölçekleri, Karşılaştırılmış Standartlar Ölçekleri) daha nesnel ve dolayısıyla daha doğru performans değerlemeleri sağlayacağı beklentisi bulunmaktaydı. Performans değerlendirme ölçekleri ya da formatlarına yönelik yoğun ilginin nedenlerinden bir tanesi de psikometrim açıdan kaliteli, doğru ya da değerlendirme hatalarından arındırılmış performans değerlemeleri elde etme çabasıdır<sup>34</sup>. Bu nedenle de, özellikle değerlendirme hataları üzerinde ciddi bir birikim oluşmuştur.

### ***Davranışsal Beklenti Skalaları***

---

<sup>33</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara, 1998), 170.

<sup>34</sup> Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, (Alfa Basım Yayım Dağıtım İstanbul), 215.

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda Davranışsal Temellere Dayalı Değerleme Skalası olarak da adlandırılır. Bu yöntem de diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansını çeşitli boyutlar/kriterler açısından ölçmeye çalışır. Ancak, bu boyutların ve skaladaki alternatif cevap ifadelerinin tanımlanmış şekli oldukça farklıdır. Davranışsal Beklenti Skalalarının, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereksinimlerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir.

### ***Davranışsal Gözlem Skalaları***

Davranışsal Gözlem Skalaları, Davranışsal Beklenti Skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal Beklenti Skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir<sup>35</sup>. Davranışsal Gözlem Skalalarında ise iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendirici bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.

Davranışsal Gözlem Skalalarında, çeşitli kritik olaylara dayalı olarak kişiler davranışsal bir skalada değerlendirilmektedirler. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, Davranışsal Gözlem Skalalarında sonuçların astlarına açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri-besleme sağlanması kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti skalaları gibi yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır.

### **3.2.2.2. Kritik Olay Yöntemi**

---

<sup>35</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, (İ.Ü.İ.F. Yay. NO 262. İstanbul, 1994), 165.

Kritik Olay Yöntemi, genellikle rutin personel faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine personelin yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlemenin sadece bu kritik ya da ilginç olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır. Öncelikle, kalite kontrolü, personel denetlemesi, örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanır. Değerleme sürecinde, değerleyici her bir kategorideki olağanüstü iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir<sup>36</sup>. Bunu niçin değerlemecilerden ilginç olay olarak nitelendirilen personele ilişkin olguları

kaydetmeleri istenir. Bu arada değerlemeciye bir kılavuz verilerek gözlem ve kayıtlarında kendisine yardımcı olunur. Uygulamalarda genellikle aşağıdaki alanlarda kritik olay toplanmıştır. Bu alanlar şunlardır:

- a) Fiziksel yeterlik,
- b) Düşünsel yeterlik,
- c) İş alışkanlıkları ve tutumları,
- d) Kişisel özellikler,
- e) Karakter.<sup>37</sup>

Bu yöntemde değerlemeyi yapacak olanlardan, değerlendirme dönemi içerisinde değerleyecekleri her personelin başarısını ya da başarısızlığını gösteren kritik olayları bir forma kaydetmeleri istenmektedir. Örneğin, ihmal sonucu bir ast, bir aracın bozulmasına neden olmuşsa, bu personel için aleyhte bir olay, personel özel çaba sonucu masraflarda kısıntı sağlamışsa, lehte bir olay olarak değerlendirme formuna kaydedilir. Bu yöntem, yöneticilerin astlarının davranış ve hareketlerini çok yakından izlemelerini ve denetlemelerini gerektirmektedir. Bu denetim, öyle bir düzeye vardırılabılır ki, astlar yaptıkları her hareketin yöneticilerin karar defterlerine kaydedileceği düşüncesinden rahatsız olabilirler ve hatta bu yüzden verimliliklerinde düşme meydana gelebilir.

---

<sup>36</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara, 1998), 190.

<sup>37</sup> Zeyyat, Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ceviz Kabuğu Yayınları. 2000), 178.

### 3.2.2.3. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Her personelin bağılı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, is bilgisi, beşeri iliksiler, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik şekilde değerlendirilir. Bu değerlemeden birey bir bütün yerine kriterlere göre değerlendirilir. Değerlemeci bu kriterleri dikkate alarak teker teker değerlendirilir, daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunar. Gerekirse üst yöneticiyle değerlendirme üzerinde görüşme yaparak kişisel görüşlerini iletir.

### 3.2.2.4. Değerleme Merkezi Yöntemi

Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, is oyunları, on dakika tartışma gibi birtakım çalışmalardan oluşur.

Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1'den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekâna getirilebilirler<sup>38</sup>. Aynı zamanda işletmenin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerlendiriciler, kişileri değerlendirirler. Bu yöntemin bir takım yarar ve zararları vardır.

Yararları şunlardır:

- a) Yöntem değerlendiricilere sıradan bir görüşmenin sağlayabileceğinden daha fazla bilgi sağlar.
- b) Çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, İletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için yöntem uygun ortam sağlar.
- c) Kişilerin değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması onları normalde olduğundan daha az gergin kılar.
- d) Değerleme merkezleri çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir.
- e) Yöntem daha spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- f) Daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlar.

---

<sup>38</sup> Gary Dessler, "Personel Management", 4th Edition, Prentice Hall, Engewood Cliffs, New Jersey, 1988. 242.



g) Daha etkin iletişim sağlanır.

h) Kültürel değişim sağlanır. Değerleme merkezleri organizasyonun çalışma tarzını değiştirir. Çünkü çalışanlara, bu yöntemle, ise farklı açılardan yaklaşma önerilir.<sup>39</sup>

Yöntemin zararları:

a) Yöntemin çok zaman alması, maliyetlerinin yüksek olması, işletmenin özel amaçlarına uygun olarak düzenlenme zorunluluğu,

b) Değerleme merkezleriyle sınıdığına inanılan çoğu psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3-4 günlük bir süre zarfında aslında tam anlamıyla ölçülememesi,

c) Değerleyicilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri taktirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlemeleri,

d) Yöntemin yönetimce benimsenme zorluğu,

e) Değerleme merkezlerinin geçmişteki iş performansından ziyade gelecektekiyle ilgilenmesidir<sup>40</sup>.

### **3.2.2.5. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi**

Son zamanlarda işletmeler takım bazlı organizasyonlara yönelmeleri sebebiyle Performans değerlendirme de takım bazında ele alınabilmektedir.

Takımları bir bütün olarak değerlemek kolay değildir. Takımın başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. Dış çevre etkileri, işletme politikaları, takımın işlevi için gerekli girdiler, diğer takımlarla kurulan işbirliği gibi etkenler olumlu veya olumsuz yönde takımın başarısını etkileyebilir. Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Uygulamada kişilerin iş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan işle ilgili olurken, bir kısmı da davranışlarla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmasında bu

---

<sup>39</sup> David Goss, "The Principles of Human Management", Routledge, London, 1994. 58.

<sup>40</sup> Zeyyat, Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ceviz Kabuğu Yayınları. 2000), 109.

davranışlar performansın tanımlanmasında yer almaktadır. Bu çerçevede İletişim, işbirliği, sahiplenme, başarıma arzusu gibi faktörler incelenmektedir.

Takım bazlı performans değerlemesinin başarısı için şu koşulların oluşması gerekir:

- a) İşletmede çalışanları, performans yönetimi, süreç geliştirme ve ölçme, beklentiler ve ödüllendirme mekanizmaları konusunda eğitmek,
- b) Ürün, hizmet ve süreç ölçüleri toplamak,
- c) Amaçlara göre performansı izlemek,
- d) Çalışanlara geribildirim yapmak,
- e) Süreç geliştirme üzerinde yoğunlaşmış takımları ödüllendirmek<sup>41</sup>.

Özellikle bu uygulama çalışanların doğrudan denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ve işbirliğinin başarısı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Takıma dayalı sistemin en temel özelliklerinden biri çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır.

### **3.2.2.6. Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi**

Bireylerin performansları, çalıştıkları kurumların iş sonuçlarının iyileşmesine ve hedeflerine ulaşmasına ne kadar katkıda buldukları ile ölçülür. Kişi ve şirket performansını artırmayı hedefleyen performans değerlendirme sisteminde, şirket hedefleri ile ilişkilendirilmiş ve bu yönde tasarlanmış bireysel hedefleri belirlemek, değerlendirmenin önemli bir aşamasıdır.

Böylece, şirket hedeflerinin daha kolay gerçekleşmesi, çalışanlar enerjilerini doğru yönde harcadıkları için etkin kaynak kullanımı, çalışanlar için adil bir değerlendirme sistemi yaratılması sağlanır.

---

<sup>41</sup> D. Atay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, (İstanbul İ.Ü.İ.F. 1985), 254.

Çalışanın aktif katılımı eylem planının oluşturulması aşamasında da sağlanmalıdır. Bu yapılmadığında çalışanın hedeflere ve dolayısıyla organizasyona bağlılığı sağlanamaz. Ayrıca, bu yöntemin başarısı için hedefler ve eylem planı ile ilgili olarak çalışan ile yönetici arasında sürekli ve düzenli bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır. Bu ortam, yönetici ve çalışan arasında gelişmeleri ve gerektiğinde de hedefleri tartışmak için fırsatlar oluşturmaktadır<sup>42</sup>.

Birey ve firma amaçlarını bütünleştirerek çalışanları ise motive etme, değerlendirme, eğitme ve işletmenin başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir. Hedeflere göre değerlendirme yapabilmek için öncelikle işletmenin uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve daha sonra organizasyon el, bölümsel ve bireysel amaçların açıklığa kavuşması gerekir. Bu modelde başarıya ulaşmak için öncelikle tüm bu hedeflerin çalışanlar ve yöneticilerin işbirliği içinde gerçekleşmesi söz konusudur<sup>43</sup>.

Bu yöntemde, bireysel amaçların bölümün ve organizasyonun amaçlarıyla uyum içerisinde olması temin edilmelidir. Çalışanlar hangi amaçların daha önemli olduğunu bilmek isteyeceklerdir. Bu nedenle ilk kademe yöneticiler bu amaçlara is tanımlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ağırlıklar vermelidirler. Tanımlanan çıktı düzeyine ulaşmak ve görevi tamamlamak için süre kısıtları belirlenmelidir.

### **3.2.2.7. Kontrol Listesi Yöntemi**

Değerleyicinin üzerindeki yükümlülüğü azaltmak için, bu yöntem kullanılmaktadır. Bu yönteme göre değerlendiriciler, personellerin başarılarını değerlendirmekten çok, onların çalışmalarını ile ilgili bir yorumda bulunurlar.

Kontrol Listesi Yönteminde, personelin çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılır. Sorular genellikle EVET-HAYIR şeklinde yanıtlanır. Değerleyici, personel hakkında bir soruya yanıtın EVET veya HAYIR olduğunu göstermek için (V)

---

<sup>42</sup> Emine Çoşgun, "Teknik Personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli", **Teknoloji Dergisi**, c.7, s.4, (2004): 179.

<sup>43</sup> Ceyhan Aldemir, **Personel Yönetimi**, (Ege Üniv. İletişim Fakültesi), 286

işaretini koyar. Bir başka şekilde de personelin niteliklerini ve davranışlarını belirleyen değişik derece tanımları kullanılır. Değerleyici, personelin durumunun bu tanımlardan hangisine uyduğunu araştırıp yan tarafına yine (v) işareti koyar veya en uygun olanını seçer. Daha sonra işaretlenen ifade veya tanımların değerleri toplanıp ortalamaları alınır. Bunun dışında eğer Ağırlıklı Kontrol Listesi tekniği kullanılıyorsa, önceden tanımlara bir ağırlık verilmesi gerekir. Değerleyici, personelin durumuna uyan tanımları işaretler, daha sonra işaretlenenler toplanarak başarı derecesi bulunur<sup>44</sup>. Bu başarı derecesi personelin performansını ifade etmektedir. Bu yöntemin uygulamasının kolaylığı yanında güçlükleri de bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve ağırlıklanması önemli problemdir. Bunun yanı sıra uygun bir soru ve tanımsal deyimler listesini hazırlamak ve her is kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir.

### **3.2.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Bu yöntemlerde, kişilerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle, bu yaklaşım, personellerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde buldukları şartlara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirdiği yöntemleri içermektedir. Bu yaklaşım üç temel yöntem içerir ki, bunlar; Direkt İndeks Yöntemi, Standartlar Yöntemi ve Amaçlara Göre Yönetimdir<sup>45</sup>.

Personeli başkaları ile kıyaslamadan, kendi gösterdiği performans ile içinde bulunduğu durum ve etkileri de katarak değerlendirerek kullanılan yöntemlerdir. Özetle, kıyaslama yönteminden öte, her personelin içinde bulunduğu şartları ve her personelin yetenek ve iş yapma şekilleri ile bireysel performanslarının değerlendirilmesi esasına dayanan yöntemlerdir.

---

<sup>44</sup> D. Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, (İstanbul İ.Ü.İ.F. 1985), 260.

<sup>45</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, (İ.Ü.İ.F. Yay. NO 262. İstanbul, 1994), 98.

### 3.2.3.1. Direkt İndeks ve Standartlar Yöntemi

Yöneticiler için astlarının devam ya da isten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan personeller de aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri vb. gibi. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça hacmi, miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans seviyeleri olarak puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir<sup>46</sup>.

Standartlar Yöntemi de Direkt İndeks yöntemine benzemekle birlikte, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır<sup>47</sup>.

Söz konusu standartlar ise personel ile amiri ya da personellerin oluşturduğu bir grup ile amirler arasındaki müzakereler sonucu belirlenir.

### 3.2.3.2. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, diğer değerlendirme yöntemlerinde eksik kalan tarafları tamamlamak, hataları ve karşılaşılan problemleri minimuma indirmek, daha ölçülebilen verilere dayanarak ve gelişimi artırmak adına yapılan yöntemdir<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> Oktay Yıldız, Metin Dağdeviren, "İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi Ve Uygulaması" **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi**, c.23, s.1, (2008): 239.

<sup>47</sup> Hikmet Timur, "İş Değerlendirmesinde Puanlama Yöntemi", **Ankara Sanayi Odası Dergisi**, s.75, (1985): 24

<sup>48</sup> Ayşe Oya Özçelik, Fulya Aydın, "Strategic role of HRM in Turkey: a three-country comparative analysis", **Journal of European Industrial Training**, c.4,s.30, (2006): 310.

Çağdaş değerlendirme yöntemlerinin esasını oluşturan “Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi”, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak, değerlemede personelin isteki başarısını ön planda tutmak gayesiyle geliştirilen bir yöntemdir. Amaçlarla değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim düşüncesinin başarı değerlemesine uygulanmasından başka bir şey değildir. Bu yöntem, ana çizgileriyle başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlemektir<sup>49</sup>.

Amaçlara göre yönetim belirli aşamalardan oluşur: İlk aşamada ast ve üst birlikte ast için dönemsel hedefler belirler. Bu aşamada hedeflerin demokratik bir ortamda astın da katılımı ile gerçekleşmesi gerekir. Her iki taraf da hedefler konusunda görüş birliğine vardıldıktan sonra, bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli uygulama planları hazırlarlar. Dönem sonunda ast ile üst bir daha bir araya gelerek bu hedefleri astın ne oranda gerçekleştirdiğini, eğer gerçekleştiremedi ise, nedenlerini müzakere ederler.

Bu görüşmenin sonunda astın genel olarak performansı belirlenmiş olur. Bu belirlemeleri astın bir sonraki döneme ilişkin performansının planlanması izler. Bir önceki dönemden sağlanan geri beslemeye dayalı olarak, gelecek dönemin hedefleri bir daha aynı tarzda belirlenir.

#### **3.2.4. Performans Değerleme Yöntemlerinin Seçimi ve Karşılaştırılması**

İşletmelerde yöneticilerin performans değerlendirme yöntemlerinden hangisini kullanılacağına karar vermeleri zor bir süreçtir. Temel bir ilke olmamakla birlikte performans değerlendirme amaçları, ekonomiklik ve hatalardan korunma gibi ölçütler kullanılarak çeşitli Performans değerlendirme yöntemleri değerlendirilebilir. Türkiye’de işletmeler ekonomik olduğu ve kolay geliştirebileceği gerekçesiyle daha çok grafik cetveller ve metin tipi değerlemeler kullanılmaktadır. Diğer yöntemler geliştirme masraflarının ve zamanının çok olmasından dolayı çok kullanılmaktadır. Ancak, yine de performans değerlendirme yöntemlerinin seçiminde bazı ölçütlere dikkat etmek gerekir. Bunlar:

a) Gelişme amacı,

---

<sup>49</sup> Hikmet Timur, “Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”, **Amme İdaresi Dergisi** c.16, s.3, (1983): 22

- b) Yönetmel amaçlar,
- c) Ekonomiklik,
- d) Hatalardan korunma<sup>50</sup>.

Personelin gelişmesi amacı ölçüt olarak alındığında en uygun yöntemlerin metin ve kritik boyutlar olduğu, yönetmel amaçların hedeflendiği durumlarda ise; sıralama ve karşılaştırma yöntemlerinin uygun oldukları görülmektedir. Öte yandan ekonomiklik açısından konuya bakıldığında; bu yüksek maliyetin kritik olay ile zorunlu seçim ve bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlarda olduğu görülmektedir. Her ne kadar bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlardaki yöntemlerin maliyetleri düşükse de değerleyicinin çok zamanını aldığından uygulama maliyeti yüksektir. Hatalardan korunma açısından ise; en iyi yöntemin kritik olay olduğu görülmektedir. Hataları önlemede ise, zorunlu seçim, karşılaştırma ve zorunlu dağılım yöntemlerinin etkili oldukları görülmektedir<sup>51</sup>.

#### Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması:

Performans değerlendirme kavramı kapsamında birbirleriyle çelişen amaçlardan kaynaklanan problemler bulunmaktadır. İşletmeler uygularken bu problemlere hazırlıklı davranırsa sistem daha verimli ve etkili kullanılabilir<sup>52</sup>.

İşletme ve yöneticiler çelişen amaçların farkında olduklarında hangi performans değerlendirme sistemini kullanacaklarına daha kolay karar verebilirler. Her yöntemin diğerine nazaran güçlü ve güçsüz yönleri bulunmaktadır. Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağını saptamak için bu yöntemlerin karşılaştırılması sonucu da bir karara varılabilir. Performans değerlendirme

---

<sup>50</sup> Ceyhan Aldemir, **Personel Yönetimi**, (Ege Üniv. İletişim Fakültesi), 296

<sup>51</sup> Ceyhan Aldemir, Alpay AtaoI, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Barış - Fakülteler (4/2001)), 112.

<sup>52</sup> P. King, **Performance Planning and Appraisal**, (McGraw-Hill Book Co., New York, 1984) 7-8.

yöntemlerinden işletmelerinde yararlanmak isteyen yöneticiler, yöntem seçiminde ayrıntılı bir analiz yaparak karar vermeleri doğru olur.

### **3.2.5. Çeşitli Yöntemlerden Oluşan Karma Yaklaşım**

Performans Yönetim Sisteminde organizasyon, yöneticiler ve astların farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman zaman birbiri ile çelişmesi, değerlendirme yönteminin seçimini önemli bir ölçüde güçleştirmektedir. Örneğin sıralama ve klasik değerlendirme skalaları organizasyonun hedeflerine daha etkili bir şekilde yardımcı olurken, Amaçlara Göre Yönetim ya da bireysel performans standartlarına dayalı diğer yöntemler personel ve yöneticilerin amaç ve beklentilerine daha uygun sonuçlar sağlamaktadır. İlk bakışta rasyonel bir uygulama olarak görülse de, bu tür karma bir yaklaşımın uygulanmasında dikkatli olmak gerekmektedir. Özellikle ilk kez formel bir değerlendirme sistemi oluşturulan işletmelerde, böyle bir yaklaşım karmaşık bir sistem olarak benimsenen ve daha performans değerlemenin temel kavram ve felsefesini tam olarak anlamamış olan personelin aklını karıştırabilir.<sup>53</sup> Bu nedenle, bu tür karma yaklaşımlar, daha çok oturmuş bir performans değerlendirme sistemi var olan ancak belirli problemler yaşayan ve bu problemlerin nedenleri ile tanımlayabilmiş işletmeler tarafından dikkatli bir şekilde yöntem seçimi yapılarak uygulanmalıdır.

## **3.3. Performans Değerlendirme Süreci**

### **3.3.1. Performansın Planlanması**

Performans yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından birisi de performansın planlanması aşamasıdır. Bu aşamada kişi değerlendirme dönemi boyunca yöneticisinin kendisinden neler beklediğini, nelere hangi kriterlere göre performansının değerlendirileceğini önceden öğrenme fırsatını elde eder<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> Tuncer Asunakutlu, Bayram Coşkun, "Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı:4, (2000): 3.

<sup>54</sup> Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, (TODAI Yayını, No:252, Ankara, 1993), 67.



Performansın planlanması, sorumluluğu aslında yöneticiye ait olmakla beraber bu aşamanın astın katılımı ile gerçekleşmesi, performans yönetimi sisteminin kabul ve işleyişinde daha yararlı olacaktır.

### **3.3.1.1. Performans Planlamasının Başlıca Evreleri**

Performans planlaması faaliyeti bir süreç olarak ele alındığında, aşağıda belirtilecek olan evrelerin sırası ile yerine getirilmesi gerekecektir. Katılımcı bir tarzda gerçekleştirilmesi uygun görülen durumlarda doğal olarak bu evrelerde yönetici ile astının birlikte çalışması daha yararlı olacaktır.

#### *İşletmenin / Bölümün Hedeflerinin İncelenmesi*

Yönetim temelde, amaçlar oluşturma ve kaynakları bu amaçlar doğrultusunda harekete geçirme süreci olduğuna göre; örgütün en önemli kaynağı olan personelin belirlenen örgütsel amaçları bilmemesi ve benimsememesi durumunda yönetimin misyonunu tam olarak gerçekleştiremeyeceği açıktır. Bu noktada örgüt ile örgüt çalışanlarının amaçlarının mümkün olan en yüksek düzeyde benzerlik taşıması veya aynılaştırılması gerekmektedir<sup>55</sup>.

Bireysel performansın planlanmasındaki ilk evrede işletme ve buna bağlı olarak ta ilgili bölüm hedeflerinin gözden geçirilmesi gerekir. Stratejik planlama sürecinin ya da yazılı işletme planlarının var olduğu durumlarda organizasyonel birimlerin planlarından hareket ederek yöneticiler aslarının bu hedeflere katkılarının neler olabileceğini düşünerek, bireysel planları belirlerler. Satışlarının % 20 artırmayı planlayan bir işletmenin bölge satış müdürünün hedefi de kendi bölgesindeki satışları aynı oranda artırmak olacaktır.

Özellikle astın rutin işlerinin öncelikle planlanmasında iş tanımları ve önceki yıl/döneme ait planlardan yararlanan yönetici daha sonra astın gelişimi ve organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli özel projeler üzerinde düşünmeye başlayacaktır. Aslında bu evrede planların kesinleşmemiş olması ancak işin ve geçmişi yılların planlarının gözden geçirilmesi sonucu

---

<sup>55</sup> Sedat Yumuşak, Edip Örucü, Yasin Bozkır, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, (2002): 3.

astın görev ve hedeflerinin ayrıntılı bir listenin oluşturulması gerekir. Daha sonraki evrelerde yapılacak çalışmaların sonucunda bu listedeki hususlar kesin planlara dönüştürülecektir.

### ***Astın Güçlü/Güçsüz Yönlerinin Belirlenmesi***

Performansın planlanması sırasında yönetici her bir hedefin astlardan ne tür yeni bilgi ve beceriler gerektiğini de düşünmek durumundadır. Personelin hali hazırda sahip oldukları bilgi beceri ile karşılaştırma yaparak kendi desteği ve/veya formel eğitim programları benzeri performans geliştirici stratejiler ile aradaki eksikliğin nasıl giderileceğini de yöneticinin bu evrede planlaması gerekmektedir. Bu belirlemeleri yaparken yönetici her bir astı için hangi hedeflerde ne tür destek ve yardımda bulunması gerektiğini de görmüş olacaktır<sup>56</sup>.

### ***Çevre Koşullarının İncelenmesi***

Bazı durumlarda kişilerin başarısızlıkları ya da düşük performans göstermeleri kendi kontrolleri dışındaki olaylardan kaynaklanır. Ancak performansın önceden planlanmadığı performans değerlendirmesi çalışmalarında kişide başarısızlık yaratan kendi dışındaki faktörlerin teşhis edilmesi güç olup sonuçta performans düşüklüğünün nedeni kişinin kendisinde aranır.

Performans planlamanın bu evresi bu tür sorunları önlemek için geliştirilmiş olup yönetici belirlenecek olan hedeflerde kişinin ne tür ihtiyaçları olacağını düşünür. Para, iş gücü ve teçhizat kişilerin hedefleri gerçekleştirirken genellikle ihtiyaç duydukları unsurlardır. Bunlar normal olarak bütçeleme sürecinin içinde yer aldığından performans planlamada yöneticilerin bunların temini konusunda ayrıca kafa yormaları gerekmez.<sup>57</sup> Ancak hedeflerin gerçekleştirilmesi sırasında astın yetki yetersizliği nedeni ile bu kaynaklara ulaşmasında bazı sorunların ortaya çıktığı çok sık görülür. Örneğin diğer personele emir verme yetkisi olmadığı için gerekli maddi kaynağı zamanında

---

<sup>56</sup> Ceyhan Aldemir, Alpay Ataoğlu, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Barış - Fakülteler (4/2001)), 112.

<sup>57</sup> Erdoğan Tezci, Denizhan Karaca, Burcu Sezginsoy, "The Study of Reliability and Validity of Creative Materials", <http://www.tojet.net/>, [01.2008]

sağlayamamak gibi. Ya da astın bu tür formel yetkileri olmasına rağmen bunları kabul etmeye hazır olmadığı durumlarda da benzer sorunlarla da karşılaşabilir.

Personel planlamanın bu evresinde yukarıda belirtilen sorunları dikkate alan yönetici gerek duyulan kaynakların zamanında ve noksansız kullanımını sağlamak için yada astlarının formel yetkilerini kabul etmelerini sağlamak için onları eğitecek yada eğitilmelerini isteyecektir.

### ***Kesin Performans Planlarının Oluşturulması/Hedef Belirleme Görüşmesinin Yapılması***

Hedef belirleme görüşmesi hem ast hem de üstten hazırlıklı olmalarını gerektirir. Bazı yöneticiler görüşme öncesi astlarından kendileri için belirle hedefler saptayarak görüşmeye gelmelerini ve bu hedefler üzerinde tartışmalarını isteyebilirler.

Gerekli biçimde hazırlanan ast ve yönetici yeni bir değerlendirme döneminin başında bir araya gelerek ast için belirli hedefleri yazılı olarak saptamak amacı ile müzakerelere başlarlar. Taraflar bu görüşmede hem organizasyonun temel amaçları hem de bireyin gelişimi ve motivasyonu açısından en fazla faydayı sağlayacak hedeflerde görüş birliğine ulaşmaya çalışırlar. Yönetici astının bu görüşmede fikirlerini rahatlıkla belirtmesini teşvik ederken, ast üstünün görüşlerini tarafsız ve önyargısız olarak dinlemeli daha sonra kendi görüş ve önerilerini bildirmekten çekinmemelidir. Tarafların benimseyecekleri uzlaşmacı bir yaklaşım bu aşamanın başarılı bir biçimde gerçekleşmesine yardımcı olacaktır.

### **Hedeflerde Bulunması Gereken Özellikler**

Performansın planlanma ve değerlendirilmesinde belirlenen hedeflerin özellikleri oldukça önemlidir. Aşağıda belirtilen özelliklere sahip olmaya hedeflerle performansın etkinlikle planlanması ve değerlendirilmesi mümkün olmayacaktır. Performans yönetimi sistemi içinde hedeflerin özellikleri bu nedenle ayrıca irdelenmesi gereken bir konuyu oluşturmaktadır.

Hedefler<sup>58</sup>;

- *Spesifik olmalıdır:* Hedefler içinde bulunulan koşulları kişinin özelliklerini, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini dikkate almalıdır. Diğer bir deyişle hedefler genel olarak tüm çalışanlara uygulanabilir değil, kişiye göre onun koşul ve özelliklerini dikkate alarak hazırlanmalıdır.
- *Motive edici olmalıdır:* Hedef kişiyi aşırı yorucu ve ulaşılması imkansız olmamalı aksine onu harekete geçirip motive edici özellikler taşımalıdır. Bu nedenle astı için hedef belirleyen yöneticinin astını iyi tanınması, onun ihtiyaç ve beklentilerini iyi bilmesi gerekmektedir.
- *Ölçümlenebilir olmalıdır:* Hedeflerin sayısal nitelikte olması performansın ölçülmesini kolaylaştıracağından daha fazla tercih edilmekle birlikte yapılan işin niteliği her zaman sayısal hedef belirlemeye müsait olmayabilir. Bu gibi durumlarda sayısal olmayan ancak izlenmesi ve değerlendirilmesi mümkün olacak hedefler verilebilir. (Örneğin işlerin bitirilme/sonuçlandırılma süresini belirtmek gibi)
- *Gerektiğinde değiştirilebilir olmalıdır:* Bazı durumlarda hedeflerin önceden belirlenen sürenin sonuna ulaşmadan değiştirilmesi gerekebilir. Organizasyonda, çevre koşullarında ve kişinin durumunda oluşan bazı değişiklikler sonucu dönem içinde hedefler gözden geçirilerek tamamen yada kısmen değişikliğe tabi tutulabilirler.
- *Hedeflerin gerçekleştirilme süresi belirtilmelidir:* Hedefi görevden ayıran en önemli özelliklerinden biri de hedefin gerçekleştirilme süresinin kişinin koşul ve özelliklerine uygun olarak (belirlenen standardın altında olmamak kaydıyla) belirlenmiş olmasıdır.

### 3.3.1.2. Performans Planlamada Dikkat Edilecek Hususlar

Yöneticiler performans planlamayı insan kaynakları bölümünün kurduğu değerlendirme sisteminin bir gereği olarak görür, bunun yararlarına da pek fazla inanmayabilirler. Bu durumların sonucunda planlamayı gerektiği gibi yapmayabilir, ya da planlama yapmadan performansı değerlendirmeye çalışabilirler. Planlamadan yapılan bir performans değerlendirme sistemden beklenen faydayı

---

<sup>58</sup> Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, (Beta Yayıncılık, 1999), 334.

sağlayamaz. Ya da önemsenmeden yapılan, gelişigüzel bir performans planlama sistemi de çok faydalı olmayacağı gibi, personele ve işletmeye zarar verecek sonuçlar doğurabilir<sup>59</sup>.

Ayrıca, iş tanımlarının net yapılmış olması da performans planlama sisteminin doğru ve eksiksiz işlemlerini sağlayacaktır. İşletmelerde güncel ve iyi hazırlanmış iş tanımlarının olmaması yöneticilerin hedef belirleme evresinde hata yapmalarına sebep olacaktır<sup>60</sup>.

Çoğu yönetici dönemini bir yıl olarak düşünürse de birçok durumda bu sürenin kısaltılarak performansı daha sık olarak planlanması gerekmektedir. Daha önce de değinildiği gibi bilgi ve beceri düzeylerinin çok iyi tanımadığımız yeni elemanlarımızın performanslarının daha sık planlanması diğer bir değişle bu kişilere kısa dönemli hedefler belirleyip bu hedeflerin sık gözden geçirip revize etmemiz gerekecektir.

Ayrıca kısa süreli projelerle ya da işin niteliği gereği ancak kısa dönemli ihtiyaçların önceden belirlenebildiği durumlarda aslana kısa dönemli hedeflerin belirlenmesi daha doğru olacaktır.

### **3.3.2. Performansın Değerlendirilmesi**

Performansın planlanması aşamasının tamamlanmasından sonra da değerlendirme dönemi süresince yönetici astı ile önceden belirlenen hedeflere ulaşması için sürekli iletişim içindedir. Önceden hazırlanan hareket planı çerçevesinde ihtiyaç duyduğu konu ve durumlarda yönetici astına yardımcı olmayı sürdürür. <sup>61</sup>Diğer yandan da astın performansını gözleyerek dönem içinde de kendisine gerekli uyarıları yaparak geri besleme sağlamayı ihmal etmeyecektir. Diğer bir değişle sürecin dinamik niteliği ast ile yöneticisinin sürekli ilişki ve iletişim içinde olmasını gerektirmektedir. Bu bakış açısı içinde artık performansın değerlendirilmesi dönem sonunda yapılan statik nitelikteki bir form doldurma işlemi

---

<sup>59</sup> İnal Cem Aşkun, **İşgören Değerlemesi**, (Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 1976), 187.

<sup>60</sup> Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, (Meet Yayıncılık Ltd., Eskişehir, 1992), 121.

<sup>61</sup> Erdoğan Tezci, Denizhan Karaca, Burcu Sezginsoy, "The Study of Reliability and Validity of Creative Materials", <http://www.tojet.net/>, [01.2008]

olmaktan çıkmıştır. Ancak işletmelerin benimsemiş olduğu formal performans değerlendirme sistemleri ilke olarak belirli dönemlerin sonunda dönem boyu yapılan değerlendirmelerin yazılı olarak formlara geçirilmesini gerektirir. Aslında kanımızca dönem sonunda yapılan bu değerlendirmeyi dönem boyunca yapılan değerlendirmelerin toparlanması, özetlenmesi (temize çekilmesi) olarak nitelendirmek hatalı olamayacaktır.

### **3.3.2.1. Fiili Sonuçlarla Standartların Karşılaştırması**

Organizasyonel yaşamda kontrol süreci fiili sonuçlarla önceden belirlenen standartların karşılaştırılması olarak basit bir biçimde tanımlanır. Bu tanıma göre performansın değerlendirildiği evrede esas olarak kontrol süreci işlemektedir. Fiili sonuçların standartlarca ne derece kabul edilebilir olduğu kontrol edilmelidir.

### ***Sorunun Tanımlanması***

Sorunun tanımlanması sayısal ya da kolaylıkla ölçümlenebilecek hedeflerin varlığında nispeten daha kolaydır. Örneğin satış hacminin % 20 artırılmasının hedeflendiği bir durumda kişi satış hacmini % 15 artırılabilmişse ya da günde ortalama 7 müşteri ziyareti yapılması gerekirken sadece 5 ziyaret yapmışsa sorun kolaylıkla tanımlanabilmektedir.

Performans yetersizliklerinin belirlenmesinde organizasyonlar tarafından uygulanan başka yollar da bulunmaktadır: Bunlardan biri astları, departmanları, organizasyon birimlerini birbirleri ile karşılaştırmaktadır<sup>62</sup>.

Her bir birim genel performansı itibarıyla diğer birimlerle karşılaştırıldığında, sıralamanın en sonunda yer alan birim/birimler organizasyonların sorunlu alanları olarak kabul edilirler. Ancak bu yoldan

---

<sup>62</sup> İnan Özalp, Celil Koparal, Güneş Berberoğlu, Yönetim ve Organizasyon, (Eskişehir Anadolu Üniversitesi, 3.Basım. 1997), 131.

yapılan değerlendirmelerde performans yetersizliğinin nedenlerini belirlemek, sorunu teŖhis etmek gctr<sup>63</sup>.

Sorunun tamamlanmasında diğer bir yol da eŖitli zaman noktalarındaki verileri karŖılaŖtırmaktır. Astın bir önceki aya ve bu aya ait satıŖ miktarlarının karŖılaŖtırılması sonunda, performansında bir dŖŖ varsa bunu sorun olarak tanımlamak, nedenlerinin araŖtırmak ve çözümler önermek bu yaklaŖımın önerdiği baŖlıca faaliyetlerdir.

### ***Sorunun neminin Belirlenmesi***

Fiili performans ile arzulanan sonuçlar arasındaki sapma belirlenirken sorunun tanımlanmasından sonra bu sorunun iŖin gerekleŖtirilmesinde nedenli önemli olduğunun da belirlenmesi gerekir. Çünkü kiŖinin genel performansının belirlenmesinde daha önce de belirtildiği gibi kullanılan kriterlerin ayrı ayrı ağırlıklandırılmadığı yöntemler de vardır. Değerlendirme faktörleri/kriterlerinin tartılandırılmıŖ (katsayıları olan ) olduğu değerlendirme yöntemlerinde bu evre gerekli değildir<sup>64</sup>. Ancak, bu kriterlerin hepsinin eŖit ağırlıkta olarak grldğu yöntemlerde yönetici astının iŖ tanımı çerçevesinde her bir kriteri ayrı ayrı ele alarak özellikle de sapmaların/sorunun var olduğu durumlarda değerlendirme faktörlerinin iŖin bütününün gerekleŖtirilmesindeki öneminin belirledikten sonra kiŖinin performansının genel değerlendirilmesini yapmalıdır.

### ***Neden-Sonuç Analizi***

Değerlendirilenlerin performans değerlendirme konusunda oluŖan olumsuz tutumlarının en önemli nedenlerinden birisi de baŖarısızlıklarına neden olan kendilerinin kontrol dıŖındaki bazı olay ve geliŖmelerin değerlendiriciler tarafından dikkate alınmamasıdır. Oysa standartların belirlenmesinden fiili performansın ortaya konmasına kadar geçen süre de iŖletme içi ve dıŖında bir takım deęiŖiklikler oluŖabilir. Bunların çoğu anında standartlara yansıtılamaz. Bu nedenle, yöneticiler değerlendirmelerinde bu gibi unsurları göz ardı etmemelidir. Örneğin iŖsizlięin artması gibi ülkede

---

<sup>63</sup> Erkan IŖıęıok, "Performans lm, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, s.7 (2008). 29.

<sup>64</sup> Ramazan Geylan, **İnsan Kaynakları Yönetiminde rnek Olaylar**, (Birlik Ofset, EskiŖehir, 1996), 133.

bazı ekonomik göstergelerin değişmesi satış personelinin satış hacminin doğrudan düşmesine neden olurken işletme içinde bütçelerde yapılan sınırlamalar da çalışanların hedeflerine ulaşmalarını olumsuz yönde etkileyecektir<sup>65</sup>.

Kişinin başarısını olumsuz yönde etkileyen kontrolü dışında herhangi bir engeli olmadığı yani çevresel koşulların belirlenen standartlara ulaşmada herhangi bir sorun yaratmadığı durumlarda, bu kez de yöneticinin astın performansı ile standartlar arasındaki farkın bilgi beceri yetersizliğinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını belirlemesi gerekmektedir.

### ***Güvenilirlik Ve Geçerlilik***

Performans yönetimi sisteminden değerlendirmeler sonucu elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerlilik dereceleri oldukça önemli bir konudur. Çünkü bu verilerin organizasyon ve personele ilişkin kararlarda uygulanabilirliği geçerli ve güvenilir olduğu sürece artacak yada geçerli ve güvenilir olmayan verilere dayanarak alınan kararlar organizasyonel etkinliğin azalmasına neden olacaktır<sup>66</sup>.

Bu nedenle araştırmacılar konuya ilişkin pek çok çalışma yapmışlar ve özellikle değerlendirme yöntemlerinin çeşitli nitelikleri açısından ele alarak bunların ne denli geçerli ve güvenilir sonuçlar sağladıklarını incelemişlerdir. Ayrıca yukarıda ele alınan değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hataları konusu da araştırılmış ve hataların sonuçlarının güvenilirlik ve geçerliliği nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır.

### **Güvenilirlik**

Performans değerlendirmede güvenilirlik belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin kişi ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında bir kişiyi birden fazla kez değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilir.

---

<sup>65</sup> Ramazan Geylan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004), 131.

<sup>66</sup> Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, (Beta Yayıncılık, 1999), 344.



Aşağıda performans değerlendirmede güvenilirlik konusunu ele alan çeşitli araştırmaların ilginç bazı bulguları özetlenmiştir<sup>67</sup>.

- Değerlendirme skalasında kısa ifadeler yerine (iyi, orta, yetersiz vb.) daha uzun tanımlayıcı ifadelerin (sık sık başkalarının yardımına ihtiyaç duyar, çevre ile ilişkilerinde sürekli uyumludur vb.) kullanılması durumunda değerlendirmelerin güvenilirliğinin daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Zorunlu dağılım yöntemlerinde sınırlı sayıda değerlendirme faktörü kullanarak yapılan değerlendirmelerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu izlenmiştir. Bu nedenle değerlendirilenler tarafından pek fazla güvenilmese de iki ya da üç değerlendirme faktörü ile yapılan değerlendirmelerin altı ya da yedi faktörle yapılan değerlendirmelerinden daha az güvenilir olmadığı anlaşılmıştır. Diğer bir deyişle değerlendirme faktörlerinin sayısını artırmak her zaman için ölçümün güvenilirliğini artırmamaktadır.
- Değerlendirme yöntemleri ve değerlendirme hataları konusunda yöneticilerin eğitilmelerinin de güvenilirliği artırdığı görülmüştür.

### **Geçerlilik**

Performans değerlendirmede geçerlilik kavramı değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları değerlendirilen bu kişilerin organizasyon amaçlarına katkı farklılıklarını yansıttı ölçüde bu değerlendirmenin geçerliliği yüksek olacaktır. Bu tanıma göre mantıken fiili performansa ilişkin verileri kullanarak değerlendirme yapan yöneticinin değerlendirmelerinin geçerlilik derecesi yüksek olacaktır.

### **3.3.2.2. Performans Değerlendirme Görüşmeleri**

---

<sup>67</sup> İnal Cem Aşkun, **İşgören Değerlemesi**, (Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 1976), 191.

Önceki bölümlerde kişiyi ödüllendirmeye ve geliştirmeye yönelik olarak belirtilen performans değerlendirme amaçlarından performansı geliştirmeye yönelik amacının gerçekleştirilmesi için değerlendirme sonuçlarının diğer bir deyişle kişinin performansına ilişkin bilginin geri besleme ile kendisine sağlanması gerekmektedir. Kişiler değerlendirici yada değerlendiriciler tarafından sağlanan geri besleme aracılığı ile kendilerine neler beklendiğini performans standartlarının ne olduğunu standartlarla fiili performans sırasındaki farkı/sapmaları görerek kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini anlayacaklardır<sup>68</sup>.

### ***Değerlendirme Görüşmelerinin Özellikleri***

Çalışanlara performans değerlendirme görüşmeleri yolu ile geri besleme sağlanması her zaman için bu görüşmelerin ast üzerinde olumlu motivasyon yarattığı anlamına gelmemektedir. Değerlendirme görüşmelerini taraflar için güç be tedirgin edici bir faaliyet haline dönüştüren çok çeşit faktörler vardır<sup>69</sup>.

Bu faktörlerin en önemlilerinden birisi değerlendirilen kişinin kendi içinde yaşadığı çatışmadır. Daha önceki bölümlerde performans değerlendirmenin çelişen amaçlarında da değinildiği gibi bu görüşmelerde ast bir taraftan yöneticisinin performansını en iyi puanlarla ya da en üst düzeyde değerlendirmesini sağlamaya yönelik davranışlar sergilerken diğer yanda da yetersizlikleri ve yaşadığı sorunlarda yöneticisinin destek ve yönlendirmesini elde edebilmek için açık ve dürüst davranmaya çalışmaktadır. Bu çatışmanın önlenmesi büyük ölçüde yöneticinin tutum ve davranışına bağlıdır. Açıklık ve dürüstlüğü ödüllendiren astına sorunlarında yardımcı olmaya istekli olan onun güçsüz yönlerinin gelişmesi için çaba sarf eden yönetici söz konusu görüşmenin başarılı olmasına ve amacına ulaşmasına da katkıda bulunmuş olacaktır<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> İnan Özalp, Celil Koparal, Güneş Berberoğlu, **Yönetim ve Organizasyon**, (Eskişehir Anadolu Üniversitesi, 3.Basım. 1997), 131.

<sup>69</sup> Filiz Ekinci, "Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi", **Maliye Dergisi**, s.155, (2008): 176.

<sup>70</sup> İnan Özalp, Nurhan Aydın, **Uluslar arası İşletmecilik**, (TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004), 164.

## ***Değerlendirme Görüşmesi Öncesi Yapılacak Hazırlıklar***

Yukarıda davranışsal özellikleri açısından ele alınan performans değerlendirme görüşmelerinin başarısında taraflar için hazırlıklı olmak ta oldukça önemlidir. Bu bölümde görüşmeler öncesi üst ve yöneticinin ne tür çalışmalar yaparak kendilerini hazırlamaları gerektiği ve bu yapılan çalışmaların görüşme sürecine katkıları açıklanmaya çalışılacaktır.

### **Değerlendirmeye İlişkin Verilerin Toplanması**

Yönetici tarafından yapılacak ön çalışmalar bir açıdan görüşmenin planlanması anlamına gelmektedir. Yönetici daha önce yapmış olduğu fiili performans ile arzulanan sonuçlar, standartlar arasındaki karşılaştırmalara ve performans yetersizliklerine belirlemeye yönelik analizlere de dayalı olarak ilk önce üstünün performansını görüşmede görüşmek ve tartışma istediği olumlu ve olumsuz yönlerinin belirlemelidir. Bu konuda yapılmış sistematik bir analiz varsa onun verileri dönem boyu tutmuş olduğu notlar vb. ek bilgiler ve bunların gözden geçirilmesi bu hazırlıklar arasında yer almalıdır.

### **Görüşmelerin Sıklığı**

Performans yönetimi sistemi içinde formel değerlendirme görüşmelerinin yılda bir kez yapılması en yaygın uygulama olarak görülmektedir. Özellikle de ücret artışlarının yılda bir kez yapıldığı durumlarda değerlendirme görüşmelerinin de bir kez ve artışa uygun bir zamanda yapıldığı gözlemlenmiştir. Ancak ücret artışları ile ilgili görüşmelerin formel performans değerlendirme görüşmelerinden ayrılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu gibi durumlarda değerlendirme görüşmesinden sonra çok gecikmeden bir hafta on gün içinde ücret artışı görüşmesi de yöneticiler tarafından gerçekleştirilmelidir<sup>71</sup>.

### **Görüşme İçin Zaman Ve Yer Seçimi**

---

<sup>71</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, (İ.Ü.İ.F. Yay. NO 262. İstanbul, 1994), 113.

Performans değerlendirme görüşmelerinin zaman ve yer seçimi görüşmelerin amacına ulaşıp ulaşmaması konusunda oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Görüşmenin zamanının hem ast hem de yönetici için uygun olmasına önem gösterilmelidir. İşlerin çok yoğun olduğu tarafların önemli kişisel problemlerinin bulunduğu dönemlerde görüşmelerin yapılmasından kaçınılmalıdır. Ayrıca yönetici tarafından belirlenen görüşme tarihi asta en az üç dört gün önceden bildirilmeli ve ona da görüşmeye hazırlanması için zaman tanınmalıdır. Çok önemli nedenler olmadıkça görüşme günü ertelenmemelidir. Çünkü ertelenen görüşmeler asta bu sürecin yönetici için önemsiz bir olay olarak görüldüğü izlenimini yaratacaktır.

### **Astın Görüşmeye Kendisini Hazırlaması**

Yöneticinin değerlendirme görüşmesine hazırlıklı gelmesi kadar astında kendini bu sürece hazırlaması önemlidir. Görüşmenin yer ve zamanı asta bildirildikten sonra bu süre içinde hazırlık yapması istenir. Özellikle performansı dönem başında planlanmış olan ast bu planların ne oranda gerçekleştiğini beklenen hedeflere ne oranda ulaşıldığını ve dönem içinde yaşadığı sorunları gözden geçirecek ve böylece kendi performansını değerlendirme imkânını bulacaktır. Kendini bu şekilde değerlendirirken astın iş tanımlarına dönem içinde kendisi ya da iş arkadaşları tarafından hazırlanmış raporlara ve ilgili planlara vb. verilere ihtiyacı olacaktır.

### **Görüşmenin Planlanması**

Yukarıda belirtilen tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra her tür görüşmede olduğu gibi değerlendirme görüşmelerinde de yöneticinin hangi konuları hangi sırayla ele alacağını görüşme atmosferini nasıl oluşturacağını hangi hususları ne zaman vurgulayacağını belirleyebilmek için planlama yapması gerekmektedir.

Performans değerlendirme görüşmelerinin planlanmasından yönetici sorumlu olup ön hazırlık evresinde yukarıda belirtilen hususları içeren görüşmenin yürütülmesinde izleyeceği bir planı hazırlaması gerekecektir. Böylece görüşmenin yürütülmesi taraflar için rahat ve sorunsuz olacaktır.

### ***Değerlendirme Görüşmesinin Yürütülmesi***

Önceki bölümde yapılan hazırlıklar her zaman için görüşmenin başarı ile yürütüleceğini garantilemez. Görüşmelerin yürütülmesi sırasında tarafların özellikle de yöneticinin bazı sorumlulukları ve uygulaması gereken bazı becerileri söz konusudur. Çünkü değerlendirme görüşmelerinin aşağıda belirlenecek olan temel amaçlarının gerçekleşmesi ancak yöneticilerin bu konuya gösterecekleri ilgi ve titizlikle mümkün olabilecektir.

Performans değerlendirme görüşmeleri yöneticilerin

- Astların kendi performansları hakkında neler düşündükleri ve temel motivasyonlarının neler olduklarını öğrenmelerini,
- Astların performanslarını değerlendirmelerini başarılarının ödüllendirmelerini güçsüz yönlerini belirleyip geliştirici önlemler almalarını
- Astların daha başarılı olabilmeleri için geleceğe yönelik olarak performanslarını planlamalarını amaçlar.

Bu amaçlara ulaşabilmek için de görüşme süreci çeşitli aşamalardan oluşur. Aşağıda süreç içinde yer alan bu aşamalar sırası ile ele alınacaktır.

### **Görüşmenin Amaçlarının Açıklanması Ve Uygun Atmosferin Yaratılması**

Daha önceki hazırlık aşamasındaki plana uygun olarak yönetici değerlendirme görüşmesinden beklenen yararları ve amaçları kısaca özetler ve görüşmenin nasıl yürütüleceğini astına açıklar. Bu aşamada iyi bir görüşmeci olarak yöneticinin astını rahatlatma görevini de yerine getirmesi gerekmektedir. Ast ile yöneticinin beraberliği ne kadar eski olursa olsun formel bir değerlendirme görüşmesi sırasında her zamanki olağan ve doğal davranışlar yerini gerginliğe bırakacaktır. Özellikle açıklık ilkesinin ilk kez uygulandığı sistemlerde değerlendirme görüşmeleri taraflar için önemli bir stres kaynağı olacaktır. Bu stresli ortamı yönetici iletişim becerilerini kullanarak rahatlatılabilecektir. Gerek sözlü iletişimde seçilen sözcükler gerekse beden dilinin dikkatli kullanımı bu konuda yöneticiye yardımcı olacak becerilerdir.

### **Astın Kendini Değerlendirmesi**

Görüşmenin giriş bölümü niteliğini taşıyan ilk aşamasından sonra astın konuşmasını teşvik etmek, kendi değerlendirmelerini iletmesini istemek birçok açıdan önce yöneticinin asta ilişkin görüşlerini belirtmesinden daha yararlı sonuçlar yaratacaktır. Bazı yöneticiler ilk baştan asta konuşma fırsatı verilmesinin görüşmede kendi hakimiyetlerini azaltacağını düşünerek bu evreyi daha sona almayı uygun görürler.

### **Yöneticinin Astın Performansına İlişkin Görüşlerini İletmesi**

Astın açıklamalarından sonra yönetici dönem başında hazırlamış olduğu performans planı çerçevesinde astın değinmemiş olduğu konuları da içerecek şekilde astın dönemsel performansına ilişkin görüşlerini iletacaktır.

Burada önemli olan yöneticinin “neyi nasıl” ifade ettiğidir. Değerlendirme görüşmelerinde yöneticilerin spesifik olmaları yorumlarına somut olaylara, sonuçlara ve yapılan işlere dayandırmaları aynı anda çok fazla ayrıntı ile ilgilenmemeleri gerekir. Önceden hazırlanan performans planını izleyen yönetici gelecek dönemi kapsayan yeni planda kendine yarayacak verileri daha ayrıntılı olarak incelemek ve astı ile tartışmak durumundadır. Bu nedenle önemsiz ayrıntılarla ilgilenmek yöneticinin aşırı mükemmellik arayışında olduğunu göstererek iş görenin de görüşmeden rahatsızlık duyması ile sonuçlanacaktır.

### **Sonuçların Birlikte Tartışılarak Gelecek Döneme İlişkin Performansın Planlanması**

Görüşmenin bu aşamasında, taraflar gelecek döneme ait hareket planını oluşturabilmek için performansın planlanması bölümünde ele alınan faaliyetleri gerçekleştirmeye çalışırlar. Diğer bir deyişle görüşme boyunca tartışılan hususlar ışığında astın kendini geliştirebilmesini, motive olmasını, organizasyon hedefleri ile bütünleşerek verimli ve etkin çalışabilmesini sağlayacak şekilde ileriki döneme ait performansını planlarlar.

### **3.3.3. Performansın Geliştirilmesi**

#### **3.3.3.1. Performansın Geliştirilmesinin Önem ve Kapsamı**

Performans yönetimi sisteminde yapılan değerlendirmeler bir yandan organizasyonel bir kontrol aracı olarak bireysel performansı geliştirmeye de çalışmaktadır.

Performans düzeyinin belirlenmesi temel olarak fiili performansla arzulanan performansın, standartların yada önceden planlanmış performansın belirlenmiş hedeflerin karşılaştırılması faaliyetlerini içermektedir. Önceki bölümlerde söz konusu karşılaştırmanın önemli evreleri olan sorunun tanımlanması öneminin belirlenmesi ve sorunun nedenlerinin analizi, evreleri ayrıntılı bir biçimde ele alınmış bulunmaktadır. Bu çalışmaların sonunda performansın arzulanan düzeye ulaşamamasının nedenleri belirlenebilmektedir.

Bazen bu belirleme çalışmaları sistematik soru formları kullanılarak yapılmakta ve yöneticinin soruna daha doğru teşhis koyması kolaylaşmaktadır. Ancak birçok işletmede bu belirlemeler yöneticilerin kendilerine bırakılmış olup sistematik ve formel çalışmalar içermemesi nedeni ile belirli ölçüde subjektif olabilmektedir. Yöneticiler kişinin performansındaki yetersizliklerin nedeni olabilecek çeşitli faktörleri belirledikten sonra bu faktörlere göre kendi değerlendirmeleri sonucunda performansı geliştirici stratejileri seçmektedirler<sup>72</sup>.

Performans geliştirme performans yönetimi sistemi içinde sadece fiili performansı arzulandan düşük sorunlu iş görenleri kapsayan bir faaliyet değildir. Başarılı personelin de performans yönetim sistemi içinde performansının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu gibi durumlarda yönetici genellikle astını daha üst düzeylerdeki görev ve sorumluluklara hazırlamak kariyer gelişimine yardımcı olmak

---

<sup>72</sup> Performans Ölçüm Rehberi", <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras07perolcrehberi.pdf>

onu motive edip iş tatminini artırmak için belirli stratejiler seçerek geliştirme faaliyetlerini planlar ve yürütür.

Performans geliştirme faaliyetinin yönetici tarafından önceden planlanması performans yönetimi sistemi için çok daha yararlı olacaktır. Bu nedenle yönetici her iş göreni için (ister sorunlu performans yetersizliği olan isterse başarılı iş gören olsun) o kişiye özgü bir geliştirme planı hazırlamalıdır. Planın hazırlanmasında aşağıdaki hususların dikkate alınması uygulamada kolaylık yaratacaktır.

Performans geliştirme planı değerlendirme görüşmeleri sonunda ast ile yöneticinin birlikte geliştirdikleri hareket planının önemli bir bölümünü oluşturur. Performans yetersizliğinin nedenleri belirlendikten sonra eğer önlemler kişinin davranışlarının değiştirilmesini gerektiriyorsa planın iş performansının tüm olumsuzluklarını ve en önemli boyutların ilk ağızdan tümü ile alması çok doğru olmayacaktır. Davranış değişikliğinin o denli çabuk gerçekleşemeyeceğini bilen yönetici bu değişimi ikincil konulardan başlayarak yavaş bir biçimde planlarsa daha gerçekçi davranmış olacaktır.

Geliştirme planı olumsuz davranışlardan başka olumlu davranışların da daha fazla nasıl geliştirilebileceğini dikkate almalı sadece değiştirilmesi gereken olumsuz davranışlarla sınırlandırılmalıdır.

### **3.3.3.2. Performans Geliştirmede Uygulanan Stratejiler**

Aşağıdaki bölümde performansın geliştirilmesi için yöneticilerin seçebilecekleri stratejiler ve bunların hangi durumlarda kullanılabileceği ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır.

### ***Danışmanlık***



Çalışanlara sağlanan danışmanlık organizasyonlarda kişinin herhangi bir sorununu çözmesinde ya da içinde bulunduğu durumla baş edebilmesini sağlamak amacı ile yapılan ve iki yönlü bir iletişim sürecini içeren görüşme olarak tanımlanır<sup>73</sup>.

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı gibi genellikle danışmanlık için iş görenin herhangi bir sorunu olması gerekmektedir. Bu bazen ailevi bazen maddi, bazen de iş arkadaşlarından kaynaklanan bir sorun olabilir. Astın performansını geliştirici stratejilerden biri olarak danışmanlıkta ise söz konusu sorunun kişinin performansını etkiliyor olması gerekmekte ve bu sorunun çözümü ile performansın gelişeceğini inanılmaktadır. Bu nedenle bu tür danışmanlık astı değerlendiren yöneticisi tarafından yürütülür. Danışmanlık sürecinin işleyişinin açıklık kazanması için aşağıda kısaca konu ile ilgili temel hususlar ele alınacak daha sonra da performansın geliştirilmesine sürecin katkısının nasıl gerçekleştiği açıklanacaktır.

### ***Eğitim faaliyetleri***

Performans Yönetimi sisteminde eğitim ihtiyacının belirlenmesi:

Performans yönetimi sisteminde değerlendirme yapan yöneticilerin astın eğitim ihtiyacı konusunda da görüş bildirmeleri istenir. İşletmelerin çoğu düzenlenen değerlendirme formlarının bir bölümünü bu konuya ayırırlar. İşletmede eğer ayrıca sistematik bir eğitim ihtiyaç analizi varsa form ile bu konuda sağlanan bilgiler ihtiyaç analizinin içerdiği verilerle bütünleştirilerek daha sonra eğitim faaliyetlerinin planlanmasında kullanılır. Bazı işletmeler ise değerlendirme formlarında sordukları sorular yardımı ile çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye çalışırlar.

Bazen formda belirtilen ihtiyaçların ötesinde bazı eğitim noksanlıkları olduğu kişilerle yapılan değerlendirme görüşmelerinde de ortaya çıkacaktır. Bazı durumlarda ise ast kendisinin o anda ya da

---

<sup>73</sup> İnan Özalp, Celil Koparal, Güneş Berberoğlu, Yönetim ve Organizasyon, (Eskişehir Anadolu Üniversitesi, 3.Basım. 1997), 131.

geleceğe yönelik olarak gerek duyduğu bir konuyu görüşme sırasında gündeme getirerek yöneticisinin bu hususa dikkatini çekecektir<sup>74</sup>.

Yöneticinin astının performansını geliştirmeye yönelik stratejileri seçerken eğitim programlarından yararlanması durumunda işletmenin eğitim faaliyetlerinden sorumlu birim yada kişileri ile yakın ilişkide olması gerekecektir. Katılınacak programların seçiminde kişiye özgü bir program geliştirilecekse söz konusu programların özellikle dizaynında ve program sonrası eğitimin etkinliğinin belirlenmesinde yönetici ve eğitim birimi görevlilerinin fikir alışverişinde bulunmaları gerekecektir.

### ***Koçluk***

Çalışmamızın bu bölümünde performans geliştirmede uygulanan stratejiler başlığı altında ele alınacak olan koçluk özellikle son yıllarda kazandığı popülerlik çerçevesinde çeşitli türleri (yönetici koçu, performans koçu, yaşam koçu, sanatçı koçu vb.) sıkça karşılaştığımız bir kavram olarak dikkat çekmektedir.

Konuyu güncel yönetim uygulamaları açısından ele aldığımızda en genel tanımı ile koçluğun çalışanların performanslarını geliştirmek amacı ile işleri başında yada gerçek çalışma ortamında kendilerine verilen bir dizi destekleyici faaliyet olarak ifade edebiliriz. Koçluk sürecinde en önemli husus desteklenen yada yönlendirilen kişinin performansının sürekli olarak koçu tarafından izleniyor ve performansına ilişkin kendisine geri besleme sağlanıyor olmasıdır<sup>75</sup>.

Bu tanıdan hareket ederek performans yönetimi süreci içinde genel olarak koçluk yada türsel olarak performans koçluğu bu bölümde ele alınacak ve performans değerlendirmenin etkinliğinde oynadığı önemli rol açıklanacaktır.

---

<sup>74</sup> Ramazan Geylan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004), 276.

<sup>75</sup> Ramazan Geylan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004), 132.

Performans yönetimi sistemi sürecinde koçluk:

Performans yönetimi sisteminin işletmelerinin her kademedeki çalışanına uygulandığı düşünülecek olursa değerlendirilenler arasında çeşitli pozisyonlardaki yöneticilerde yer alacaktır. O nedenle koçluğun hem çalışanlara hem de yöneticilere sağlanması gereken çeşitli geliştirici faaliyetlerden oluşması gerekmektedir. Diğer bir deyişle performans yönetimi sistemi içinde değerlendiriciler değerlendirdikleri kişilere koçluk rollerini etkili bir biçimde yerine getirerek performans değerlendirmeden maksimum faydayı sağlayacak durumları yaratabileceklerdir.

Ancak yapılan çeşitli araştırmalar koçluğun bu kadar popüler ve tartışılan bir konu olmasına rağmen birçok işletmede çalışanlara özellikle de yönetici kademelerindeki kişilere etkinlik uygulanmadığını göstermektedir. Uygulamada çalışanların çoğu ya çok az ya da hiç formel/işbaşında koçluk desteği almadıklarını kendilerine performanslarına ilişkin verilen geri beslemenin yetersiz proaktif olmak yerine reaktif olduğunu yöneticiler de pozisyonları yükseldikçe anlamlı ve etkili geri besleme elde etme fırsatlarının azaldığını ifade etmişlerdir<sup>76</sup>.

Koçluk günümüzde sadece üstlerin astlarına değil aynı zamanda eşitlerin birbirlerine hatta astlarında kendi uzmanlık alanlarında üstlerine sundukları destekleyici ve geliştirici faaliyetler olarak görülmektedir. Bu nedenle işletmelerde bütün çalışanlar koçluk rolünü etkinlikle yerine getirilebilecek bilgi ve beceriye sahip olurlar ve bu rolü formel olarak performans yönetimi sistemi içinde (özellikle değerlendirme görüşmeleri sırasında) uygularlarsa performans değerlendirmede yaşanan çeşitli sorunlar çözümlenmiş ve performans yönetimi sisteminden sağlanan yarar artmış olacaktır.<sup>77</sup>

### ***Disiplin programları***

---

<sup>76</sup> Ramazan Geylan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004), 132.

<sup>77</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, (İ.Ü.İ.F. Yay. NO 262. İstanbul, 1994), 68.

Performans geliştirme konusunda personel danışmanlığı ve koçluğun etkili ve yeterli olmadığı durumlarda disiplin programlarına gerek duyulur. Organizasyonlarda var olan politika kural ve standartlara kişilerin uymasını sağlamak için disiplin sistemleri kurulmuştur. Bu sistemlerde bu açıdan eğitim sistemleri gibi kişinin davranış bilgi ve tutumlarını geliştirmeyi düzeltmeyi ve şekillendirmeyi amaçlar. Amaçlanan değişiklikler gerçekleştiğinde kişi daha istekli ve verimli çalışacağından performans düzeyi gelişecektir.

### ***İşe yönelik değişiklikler***

Yapılan işin özellikleri de kişilerin performanslarının arzulanan düzeye ulaşamamasında etkili olmaktadır. Bu gibi durumlarda işe yönelik değişiklikler doğrudan kişi davranışını değiştirici stratejilere tercih edilmelidir.

Günümüzde birçok işletmede gelişmiş seçim teknikleri kullanılarak kişi iş uyumu gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Ancak işe alırken doğru bir seçim yapılsa bile zaman içinde işin yapısal özelliklerinde oluşan bazı değişiklikler kişi iş uyumu olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu nedenle söz konusu sorunun özellikle kişinin ilk üstü tarafından dikkatlice incelenip nedenlerinin araştırılması gerekmektedir.

### ***Psikolojik sözleşme ve performansın geliştirilmesi***

İşletmelerin çalışanları ile aralarındaki formel iş sözleşmesinin yanı sıra daha az formel olan psikolojik sözleşme çalışanların kendilerinden neler beklediğini ve bunun karşılığında kendilerinin işverenlerinden neler beklediklerine ilişkin inançlar sistemidir. Çalışma yaşamındaki pek çok gelişme günümüzde psikolojik sözleşmelerin ilişkisel yönlerinin değişmesine neden olmuştur. Eski psikolojik sözleşmelere göre işverenler çalışanlarını himaye etmek ve onlara emekliliklerine kadar sürecek istihdam olanağı sunmak zorundayken yeni psikolojik sözleşmelerde çalışanlarla işvereni arasındaki ilişki daha kısa dönemli hale dönüşerek kişilerin kariyer gelişimlerinden kendilerinin sorumlu oldukları görülmektedir. Bu koşullar altında çalışanlar başarının yeni tanımını aramaya ve yaşam boyu öğrenme sürecini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Eski ya da yeni şekli ile psikolojik sözleşmenin taraflarca iyi anlaşılması çalışan ve yöneticinin ortak beklenti ve hareket tarzında buluşması sonucunda çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş tatminleri artacak taraflar arasındaki ilişkiler daha olumlu hale gelecektir.

### 3.4. Performansın Değerlendirme Uygulamaları

#### 3.4.1. Değerlendirmede Kamu Uygulamaları

Performans esaslı ücret sistemini sağlıklı bir şekilde uygulayabilmek için çalışanların kurumda edilgen değil etken bir unsur olarak yer almaları gerekir. Sadece kendisine verilen işi yapmakla mükellef olan bir çalışan profili yerine kuruma değer katan, katılımcı çalışan profili gerekmektedir. Bu nedenle çalışanların süreçten etkilenen durumunda olmaları yerine sürece dahil durumda olmalarını sağlayacak düzenleme ve uygulamalar yapılması esastır. Bununla ilgili olarak, 'Memurlar ve sözleşmeli personele, çalıştıkları kurumların iç işleyişine ilişkin olarak yapılacak değişikliklerde bilgi verilir; personelin bu konuda görüşleri alınır'<sup>78</sup> hükmünü bu doğrultuda değerlendirmek gerekir.

Performansın sağlıklı bir şekilde ölçülmesi oldukça zordur. Çalışanların performansın adil, rasyonel ve nesnel bir biçimde belirlenmesi konusunda güvensizliği sistemin başarısını etkileyecektir. İngiltere'de yapılan bir araştırmada personelin %60'ı performans bağlantılı ücret sisteminin ilkelerini olumlu bulurken, büyük bir çoğunluk kendi kurumlarındaki uygulamalardan hayal kırıklığı yaşadıklarını ifade etmişlerdir<sup>79</sup>.

Kamu çalışanlarının yaptıkları işlerden sorumlu tutulmaları hizmet kalitesini yükseltici bir ortam hazırlayabilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken iki nokta bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kamu görevlisinin böyle bir sorumluluğunun nesnel bir şekilde uygulanabilmesi için görev tanımlarının çok net bir şekilde yapılması, görev ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi ve örgüt içi iş bölümünün buna uygun şekilde yapılması gerekir. Sorumluluklar da açık bir şekilde tespit edilmiş olmalıdır. Aksi takdirde adaletsiz uygulamaların ortaya çıkması yüksek ihtimaldir. Dikkat edilmesi gereken ikinci bir nokta madde metninde sorumluluğun temeli çalışanların "yaptıkları her türlü eylem ve işlemin sonuçları"<sup>80</sup> olarak belirlenerek aktif, yani yapmaktan kaynaklanan bir sorumluluk anlayışı benimsenmiş olmasıdır. Sorumluluğun tam olarak uygulanabilmesi için pasif sorumluluğun, yani

---

<sup>78</sup> Ebru Yenice, "Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi", **Maliye Dergisi**, s.150, (2006): 122.

<sup>79</sup> Doğan Kestane, "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", **Maliye Dergisi**, s.142, (2003): 135.

<sup>80</sup> KPKT (md26)

yapmamaktan kaynaklanan sorumluluğun da buraya dahil edilmesi gerekir. Kalıplaşmış ifadeyle 'icrai değil, ihmali sorumluluğun' da hesaba katılması gerekir.

Performans esaslı ücret rejimi içerisinde pasif sorumluluğu gerektiren bir durumun ortaya çıkmaması gerekir. Çünkü daha yüksek performansın ödüllendirilmesinin çalışanları güdüleyici olacağı kabul edilmektedir. Fakat uygulamada performans esaslı ücret rejiminin herkes tarafından tam olarak benimsenmesi beklenemez.

### **3.4.2. Değerlendirmede Uluslararası Uygulamalar**

OECD ülkelerinin bir kısmında değerlendirme karar verme sürecinde önemli bir role sahipken bazılarında henüz başlangıç aşamasındadır. Aşağıda bazı ülke örneklerinde değerlendirmenin gelişimi ele alınmaktadır<sup>81</sup>.

#### **a. İsveç**

İlk kez 1950'lerde politika kararlarını hazırlayan komisyon tarafından değerlendirme yapılmaya başlanmıştır. Bu komisyon hizmetten yaralananların bakış açılarını bir araya getirerek araştırma sonuçlarını karar verme sürecine dahil etmiştir. 1960'lardan itibaren performans değerlendirmesi karar vericilere bilgi sağlayan sürekli bir faaliyet olarak görülmeye başlanmış ve temel görevi değerlendirme yapmak olan uzmanlaşmış araştırma kurumları kurulmuştur.

1980'lerin başlarında değerlendirme faaliyeti sistematik hale getirilerek ve bütçe süreci ile daha sıkı bağlantı kurularak karar verme sürecini daha fazla güçlendirme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Değerlendirme sisteminin bütçe süreci ile ilişkilendirilmesi sırasında uygulamaya dönük pek çok uyarlamalar yapılmıştır. Kuruluşlar tarafından bağlı oldukları bakanlıklara sunulan yıllık raporlar işlerin takibini sağlayan temel bilgi kaynağı olmuştur. Geniş çaplı değerlendirmeler ise daha önce yılda bir kez yapılmakta iken şu anda bakanlık tarafından özel olarak talep edilirse yapılmaktadır<sup>82</sup>.

---

<sup>81</sup> Curristine Teresa "Performance Information in the Budget Process:Results of the OECD 2005 Questionnaire", OECD Journal on Budgeting- Volume5-No.2, 87-131

<sup>82</sup> OECD,Improving Evaluation Practices: "Best Practice Guidelines for Evaluation and Background Paper, Organisation for Economic Co-operation and Development", 1999, www.tkgm.gov.tr

## **b. Avustralya**

1980'lerde ülke çapında kamu yönetim reformunun başlamasıyla performans değerlendirmesi kamu reformu sürecinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

Performans değerlendirmesi, kurumun yönetim ve planlaması ile birleştirmiştir. Her üç veya beş yılda bir ülke genelindeki programların tamamı veya önemli bir kısmı gözden geçirilerek belli başlı tüm yeni politika önerileri ve değerlendirme stratejilerine yıllık değerlendirme planlarında yer verilmesi ve değerlendirme sonuçlarının kamuoyuna açıklanması talep edilmiştir<sup>83</sup>.

Son yıllarda ise performans değerlendirmesi yapılmasının zorunlu hale getirilmiş olmasının yararlı olup olmadığı yeniden tartışılmaktadır. Zorunlu bir temele dayanan yaklaşım yerine değerlendirmenin performans yönetiminin bir parçası olduğu yaklaşıma doğru geçiş yaşanmıştır. Değişim, değerlendirmenin daha geniş alanlarda kullanılması ve kabul görmesi yönünde olmaktadır. Performans yönetimin çalışmaları ile stratejik plan ve iş planları arasında doğrudan bağlantı kurulmaya çalışılmaktadır. Ayrıca değerlendirmenin kalitesi, kullanım alanı ve etkinliğinin sağlanması amacıyla daha fazla çaba harcanmaktadır. Kurumlar kendi değerlendirme sürecini planlamamakta, değerlendirmeyi yerine getirmekte ve değerlendirme sonuçlarından da yararlanmaktadır. Maliye Bakanlığı ise genel olarak koordinasyonu sağlamakta, kurumlara rehberlik etmekte, değerlendirmenin kalite güvencesini sağlamakta ve bazen çok önemli alanlarda değerlendirme yapmaktadır. Sayıştay ise değerlendirme faaliyetlerinin çalışma şeklini incelemektedir.

---

<sup>83</sup> Filiz Ekinci, "Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi", **Maliye Dergisi**, s.155, (2008): 176.

### c. Hollanda

Hollanda Sayıştay'ı 1990'ların başlarında bakanlıkların (program) değerlendirme faaliyetlerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmiş olup, hükümet bu amaçla üç aşamalı bir strateji benimsemiştir. İlk olarak değerlendirme faaliyetlerinde bakanlıkların sorumluluklarını açıkça belirten yasa değişiklikleri yapılmıştır. İkinci olarak değerlendirme faaliyetlerinin mevcut durumu, gelecekteki durumu ve değerlendirme sonuçları ile bu sonuçların kullanım alanı ile ilgili olarak bütçe sürecine bilgi sağlayacak yıllık raporlar hazırlanmıştır. Son olarak bakanlıklar düzeyinde yapılan değerlendirme faaliyetlerinin koordinasyonu ve yönetimi sağlanmıştır. Ayrıca hükümet tarafından dış değerlendirme yanında iç değerlendirme ve uygulama sonrası değerlendirme yanında öndeğerlendirme de yapılması gerektiği ifade edilmiştir. Hükümet daha sonra değerlendirme kriterlerinin ve sorumlulukların dağılımının çerçevesini çizmiştir. Politika müdürlüklerinin kendi kendilerinin değerlendirilmesinden sorumlu olup bu faaliyetleri yönetmek için merkezi veya adem-i merkezietçi bir yaklaşım uygulayabilecekleri belirtilmiştir. Kurum içindeki bütçe müdürlükleri ise değerlendirmenin koordinasyonunu yapmak, kullanım şekli ile ilgili araştırmalar yapmak, rehberlik sağlamak ve gerekli tavsiyelerde bulunmaktan sorumludurlar. Bütçe Müdürlükleri ayrıca her bir proje için değerlendirme programı tasarlamakta ve periyodik olarak değerlendirme yapılmasını sağlamakta ve değerlendirmenin kullanımını izlemektedirler. Bakanlıktaki üst yöneticiler nihai olarak değerlendirmeden sorumludurlar. Diğer müdürlükler ise kendi özel uzmanlık alanları (personel, teşkilat, denetim ve mevzuat gibi) hakkında destek sağlarlar. Maliye Bakanlığı da kurum içindeki bütçe müdürlüklerinin koordine edilmesinden ve destek sağlanmasından sorumlu tutulmuştur. Sayıştay ise değerlendirmenin güvenilirliği ve değerlendirme faaliyetlerinin yönetiminin etkinliğini gözden geçirmekte ve bu konuda raporlar yayınlamaktadır<sup>84</sup>.

---

<sup>84</sup> Filiz Ekinci, "Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi", **Maliye Dergisi**, s.155, (2008): 176.



#### **d. Kanada**

Performans değerlendirmesi 1977'den beri bakanlıkların yönetiminin bir parçası olup değerlendirme faaliyeti kesin bir şekilde kurumsallaşmıştır. Bakanlıklar kendi programlarının değerlendirilmesinden sorumludurlar. Kurumların mevcut gözden geçirme politikalarına göre, önem veya risk alanlarında belirli standartlara göre iç denetim yapılmasını, önemli politikaların veya programların önemli risk alanlarına göre değerlendirilmesini, müşteri odaklı hizmet standartlarını içerecek şekilde performansın izlenmesini, program performansının önemli alanlarını içeren güvenli performans bilgisinin sağlanmasını gerektirmektedir. Ayrıca politikalar, düzenleyici işlemler, faaliyetler ve programlar gözden geçirilmekte, müşteri anketleri yapılmakta ve iç-denetim, değerlendirme, performans izleme ve diğer gözden geçirme faaliyetleri koordineli ve birbirini tamamlayıcı şekilde yerine getirilmektedir. Performans değerlendirmesi genellikle uzmanlaşmış değerlendirme birimleri tarafından yapılmaktadır. Maliye Bakanlığı değerlendirmeyi koordine etmekten ve izlemekten sorumludur. Sayıştay ise kamu kesiminin performansını gözden geçirmekte ve değerlendirme sorumluluğunun yeterli bir şekilde yerine getirilip getirmediği hakkında rapor hazırlamaktadır.

#### **e. Amerika Birleşik Devletleri**

Performans değerlendirmesi, Amerika'da uzun süreli ve yaygın bir geleneğe sahiptir. Federal hükümet ile eyaletler ve mahalli idarelerin değerlendirme birimleri vardır. Federal düzeyde genellikle bu birimler bakanlıkların içerisinde yer alır. İdari görevlerin gözden geçirilmesinde ve etkili yönetimin ve hesap verebilirliğin sağlanmasında ABD Sayıştay'ı performans değerlendirmeleri ve performans denetimlerinin çoğunu üstlenmektedir. Ayrıca programları uygulamaktan sorumlu olan kuruluşlar kendi programlarının değerlendirmelerini de yapmaktadırlar.

Kuruluşlar stratejik planlarında, yaptığı değerlendirmelere ve ileriye dönük değerlendirme planlarına yer vermek zorundadırlar. Buna ilaveten Kongre kanunlarla her bir kurum için geniş çaplı değerlendirmeleri zorunlu kılmaktadır<sup>85</sup>.

---

<sup>85</sup> Filiz Ekinci, "Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi", **Maliye Dergisi**, s.155, (2008): 176.

### 3.5. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme sisteminde, değerlendirenlerin objektif değerlendirme yaptıkları varsayılır. Oysa sistemden ve değerlendirilenlerden kaynaklanan çeşitli hatalar, sonuçlar üzerinde etkiye sahiptir. Özellikle kriterlere dayanarak yapılan değerlendirmelerde bazı hatalar yapılır. Bunlar;

- i) Hale (halo) etkisi,
- ii) Belirli derecelere/puanlara yönelme,
- iii) Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme,
- iv) Kontrast hataları,
- v) Önceki değerlendirmeleri tekrarlamak ve
- vi) Kişisel önyargılar<sup>86</sup>

şeklindeki hatalardır.

Bunlardan “hale etkisi”, çalışanın performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin olan özellikler arasındaki farkın görülememesi ve ilk izlenimde veya belirgin bir özellik konusundaki etkilenme sonucunda, olumlu veya olumsuz olarak yapılan değerlendirmedir. “Belirli puanlara yönelme” gerçeğin üzerinde veya altında puan verme ve Şekil-2’de de görüldüğü gibi puanların aynı yönde toplanmasını ifade eder. Şekil-2’ye göre, aynı bölümü değerlendiren iki yöneticiden ilki düşük puanlara yönelmiş, diğeri ise yüksek puanlara yönelmiştir. Bir diğer durum da merkeze (orta dereceye/puana) yönelme eğilimidir. Bu eğilim, daha çok bireysel düzeyde karşılaşılan bir durum olup, değerlendirenin değerlendirdiği kişi hakkında fazla bilgi sahibi olmaması durumunda, riske girmeden orta puana (3’e) yakın eğilim göstermesidir. Özetle, çok sayıda değerlendirenin bulunduğu bir organizasyonda sonuçların topluca değerlendirildiği düşünülüğünde, belirli derecelere yönelme eğilimi bir sorun olarak ortaya çıkar. Bu tür problemlerin aşılması için, “zorunlu dağılım (forced distribution)” yaklaşımıyla, puanların normal dağılım oluşturacak şekilde dağıtılması önerilebilir<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> Erkan Işığışık, “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, s.7 (2008). 4.

<sup>87</sup> İnan Özalp, Nurhan Aydın, **Uluslar arası İşletmecilik**, (TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004), 190.

Diğer taraftan, “yakın geçmişteki olaylardan etkilenme” durumu da bir diğer önemli hata olup, değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak biçimde yapılmasına yönelik düzenlemeler ile giderilebilir. Nitekim çalışanların performanslarını dönem sonunda arttırmaları yönünde bir eğilim içine girmeleri de doğaldır. Değerlendirenlerin çok fazla kişiyi ardı ardına değerlendirmesi, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmasına ve dolayısıyla “kontrast hataları”na neden olur. Örneğin, orta düzeyde bir çalışan, çok başarılı olan birkaç çalışandan sonra değerlendirildiğinde başarısız veya aynı çalışan birkaç başarısız çalışanın ardından değerlendirildiğinde ise başarılı olarak değerlendirilebilir. Son olarak yapılan iki hata türü ise “önceki değerlendirmeleri tekrarlamak” ve “kişisel önyargılar”dır. Bu iki hatanın önlenmesi için, üstlerin performans yönetim sistemini ciddiye almalarının sağlanması ve çalışanların bireysel performanslarına ağırlık verilmesi gerekir. Özetle, yukarıda belirtilen hataların etkilerinin son derece önemli olduğunu hatırlatalım. Nitekim çalışanların iş tatmini (doyumunu) ve performansları kendileri tarafından etkilendiği gibi, yöneticilerinin değerlendirmelerinden de etkilenir. Yanlış değerlendirildiğini düşünen ve yöneticisinin kendisine olumsuz tutum gösterdiğini hisseden bir çalışanın performansının düşeceği açıktır.

### **Ham Performans Puanlarının Hesaplanmasında Otomotiv Sektöründen Bir Örnek<sup>88</sup>**

Ham performans puanlarının 0-200 aralığında belirlendiği bir sistemde, hedef değer %100

başarı olarak kabul edilir ve 100 puana denk gelir. Alt sınır, hedef verilen göstergenin “**başarılı**” kabul edilen en düşük değerini gösterir ve 85 puana karşılık gelir. Bu seviyenin altındaki puanlar “**gelişmeye açık**” ve “**başarısız**” olarak nitelenir. Üst sınır ise, hedef verilen göstergenin başarılı kabul edilen “**en yüksek**” değerini ifade eder ve 115 puana karşılık gelir. Bu seviyenin üzerindeki gerçekleştirmeler “**beklenenin ötesinde başarılı**” olarak kabul edilir. Hemen ekleyelim ki, nicel göstergeler için hedef<sup>7</sup> değer belirlendikten sonra, bu hedef değerinin %85’i alt sınır değeri ve %115’i ise üst sınır değeri olarak hesaplanır. Buradan hareketle, her bir hedefin veya standardın performans puanı  $\text{Standardın/Hedefin (Gerçekleşen Değer - Hedef Değer) x 15}$

---

<sup>88</sup> Erkan İşığıçok, “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, s.7 (2008). 6

Performan Puanı | Limit Değer - Hedef Değer | = +100

formülü ile hesaplanır [TOFAŞ, s.25-26].

Bu formül, bir tür orantı veya doğrusal bir ilişki olup, formüldeki 15 değeri, hedef verilen göstergenin başarılı olarak kabul edilen en düşük değerini gösteren 85 puan ile en büyük değerini gösteren 115 puanın, hedef değere (100'e) uzaklığını ifade eder. Nitel göstergeler için hedef değer ile alt ve üst sınır değerleri keyfi olup, sözel ifadeler olarak belirlenir. Performans sonuçları, davranış ve yetkinliklere göre verilen liyakat veya takdir puanı ise 0-115 puan arasında olup, 100 puan beklenen başarıyı ifade eder. Kuşkusuz, beklenenin üzerindeki başarının sınırı olmalıdır. Bu amaçla, yaygın olarak 115 puan kullanılmaktadır.

Diğer taraftan, performans puanlarının 0-100 aralığında belirlendiği bir sistemde, hedef değer %100 başarı olarak kabul edilir ve 65 puana karşılık gelir. Alt sınır, hedef verilen göstergenin başarısız kabul edilen en düşük değerini gösterir ve 0 puana karşılık gelir. Üst sınır ise, hedef verilen göstergenin beklenenin üzerinde başarılı olarak kabul edilen en yüksek değerini ifade eder ve 100 puana karşılık gelir. Bu sistemde, her bir hedefin performans puanı ise  $\text{Standardın/Hedefin (Gerçekleşen Değer - Hedef Değer) x 35}$

Performans Puanı | Limit Değer - Hedef Değer | = + 65

## **4. UYGULAMA: XYZ İŞLETMESİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELİ ÖRNEĞİ**

### **4.1. Uygulamanın Amacı**

İşletmelerde verimlilik kavramının ön plana çıkması ile performansın yönetimi önem kazanmıştır. Performans değerlendirme işletmelere hedeflerine ulaşmaları konusunda yol gösteren bir araç niteliğindedir. Günümüzde hemen her işletmede performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Bu uygulamalarda en göze çarpan ise özellikle satış ekiplerinde hedef bazlı performansın değerlendirilmesi ve buna göre prim ödemesi yapılmasıdır. Bu şekilde performans rakamsal olarak ifade edilebilmekte ve şirket hedeflerine daha hızlı ulaşılabilir.

Bu uygulamanın amacı literatürde yer alan performans değerlendirme sistemlerine ve bu doğrultuda oluşturulacak prim modeline ilişkin teorik bilgiler ışığında XYZ A.Ş. firmasında bir satış departmanına uygulamak üzere işletmenin kurumsal kültürü ile örtüşen bir performans değerlendirme ve prim modelinin tasarlanmasıdır.

### **4.2. Uygulamanın Kapsamı**

Uygulama Telekom sektöründe bulunan XYZ A.Ş. firmasının kurumsal satış departmanını kapsamaktadır. XYZ A.Ş. firmasının uygulama için tercih edilmesinin nedeni bir satış organizasyonu olarak, somut, ölçülebilir hedefler belirlemeye uygun bir yapıya sahip olmasıdır. Bir diğer sebebi ise satış departmanının hedef bazlı çalışması ile beraber firma içinde satış ekipleri için performans dayalı prim sisteminin uygulanıyor olması, satılan ürünün yanında gelir, müşteri bağlılığı..vs. gibi çok yönlü kriterlerin uygulanabilir olmasıdır.

Performans ölçümü firma prensiplerine, prim ödeme şekline bağlı olarak yılda bir, altı ayda bir ya da üç ayda bir uygulanabilir. Aylık değişkenler gerek ekonomik koşullar, gerekse mevsimsel dalgalanmalar sebebi ile yanıtıcı olacağından minimum üç ayda bir yapılması sağlıklı olacaktır. Bu çalışmada üç ayda bir performans ölçümü yapıldığı varsayılmıştır.

### **4.3. Firma İle İlgili Genel Bilgiler**

XYZ A.Ş. Telekom sektöründe bulunan bir GSM firmasıdır. Çeşitli ürün ve servisler sunarak müşterilerinin iletişim ve teknoloji ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde sektörde üst sıralarda konumlanmıştır.

Uygulamanın yapıldığı departman ise XYZ A.Ş. bünyesinde bulunan kurumsal satış departmanıdır. Kurumsal Satış departmanında çalışan satış personeli belirli ölçütlere göre (sektör, lokasyon, çalışan sayısı, ciro...vs.) sınıflanmış müşteri profillerinden sorumludur. Portföyünde belli sayıda müşterilere yapılacak satışlardan, müşteri şikayetlerinden, müşteri ihtiyaç ve taleplerinden sorumlu personele "Müşteri Yöneticisi" adı verilmektedir.

Türkiye' nin her ilinde bulunan tüm şirketlerin iletişim ve teknoloji ihtiyaçlarının karşılanması, ürün ve servislerin satışı ile ilgilenmektedir. Departman çalışanları satış ekiplerinden oluşmaktadır. Müşteri yöneticileri sorumlu oldukları kurumsal müşterilerinin her türlü telekomünikasyon ihtiyaçlarının karşılanması, sorunların çözümünün sağlanması ve yeni satışlardan sorumlu olarak görevlerini yürütürler. Bölgesel ve sektörel ayrılan satış ekipleri kendi portföyleri içinde bulunan firmaların çeşitli taleplerini şirket içinde karşılamaya çalışmakta, müşterinin her türlü istek ve şikayetini ilgili departmanlarla görüşerek çözmektedir.

#### 4.4.Örnek Performans Modeli İçin Ölçütlerin Belirlenmesi

XYZ A.Ş. kurumsal satış departmanında uygulanacak olan performans değerlendirme sisteminin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

1. XYZ A.Ş. nin stratejik hedefleri ile satış elemanlarının bireysel hedefleri arasında uyumlaşma sağlanmalı, sistem ölçütleri buna göre düzenlenmelidir.
2. Çalışanlar yürütmekte oldukları işlere ilişkin amaç ve sorumlulukların ne olduğunu açık net bir şekilde bilmelidir.
3. Performans değerlendirme sonucunda yapılacak performans görüşmeleri vasıtasıyla çalışanlara performansları ile alakalı olarak geri beslemede bulunulmalıdır.
4. Performans değerlendirme sistemin işleyişine ilişkin yöneticiler ve çalışanlar arasında görüş birliği sağlanmalıdır. Bu sayede performans değerlendirme sonuçları konusunda şüphe ve itirazlar ortadan kalkacaktır.
5. Değerlendirmeye tabi olan çalışanlar ile yöneticilerinin sürekli olarak iletişim içerisinde olmaları ve değerlendirme sonuçlarına yönelik aksiyonlar alabilecek şekilde beraber çalışmaları gerekmektedir.
6. Performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından korkulacak bir unsur olarak değil, onların gelişimine katkıda bulunmayı amaçlayan bir yapılanma olarak algılanması kritik önem kazanmaktadır. Bu noktada üst yönetim söz konusu olumlu algının yerleşmesi açısından çaba sarf etmelidir.

#### 4.4.1. Performans Göstergelerinin Sınıflandırılması

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi performans değerlendirme sisteminin amaçlarına ulaşabilmek ve doğru sonuç alabilmek için sisteminin iki ana unsur üzerine oturtulması gerekmektedir.

1. Komisyon

2. Bonus

**Komisyon:** Performans değerlendirmesinde herhangi bir gerçekleşmenin belli bir oranla performans değerlendirmeye katkısını ifade etmektedir. Komisyon hedefi işletmenin ve bireysel olarak çalışanların belirli bir süre sonunda varmak istediği noktayı vurgulamaktadır.

**Bonus:** Performans değerlendirmesinde şirket stratejisi doğrultusunda belli gerçekleştirmeler için verilen fazladan puanları ifade eder. Bonus hedefi komisyon hedefinde vurgulanan varılmak istenen asıl noktaya ulaşmak için sahip olunması gereken fark yaratıcı üstün özellikleri ifade etmektedir.

Anlaşılabacağı üzere bu iki kavram birbiri ile yakından ilişkilidir. XYZ A.Ş. kurumsal satış departmanı bünyesinde kurulacak olan performans değerlendirme sisteminde komisyon hedefinin gerçekleşmesinin performans sonuçlarına yansımaları % 70 oranında olacaktır. Buna karşılık bonus hedefinin performans değerlendirme sonuçlarına etkisi % 30 oranında olacaktır. Bonus hedefinin performans değerlendirme sonuçları üzerinde rakamsal amaçlara nazaran daha düşük bir etkiye sahip olması kesinlikle daha az önemli olduğu anlamına gelmemektedir. Bu durumun nedeni yetkinlikler kullanılarak hedefe ulaşılması ve ana değil yan hedefler olmalarıdır.

Ayrıca performans değerlendirme sonuçlarının kullanımında bonus ve komisyon hedeflere ulaşma düzeyini farklı alanlar için farklı oranlarda dikkate almaktır. Örneğin ücret ile alakalı konularda komisyon hedeflerine ulaşma düzeyi daha yüksek bir oranda etkin olabilirken terfi ile alakalı kararlarda bonus hedefindeki performans sonuçlarının etkisi daha yüksek olacaktır.



İlk bölüm olan KOMİSYON hedefi her firmanın ana hedefini oluşturmalıdır. Pesonele verilecek hedef ağırlıklı olarak firmanın ana hedefini ya da ilgili dönemdeki stratejisini yansıtan hedefi oluşturursa ortak amaç ve çıkarlara yönelilmesi sağlanacaktır. Genel olarak her firmanın asıl amacı kar elde etmek olduğundan “gelir” KOMİSYON hedefine yazılacak ilk başlık olarak akla gelir. KOMİSYON hedefi ana amacı yansıtacağı gibi, dönemsel olarak firmanın odaklandığı kısa vadeli stratejik hedefleri de barındırabilir. Ana hedef firmanın bulunduğu sektöre göre de değişiklik gösterebilir. Örneğin, sigortacılık sektöründe bulunan bir firma için gelirden ziyade müşteri kazanımı yani satışlar ana hedefdir. KOMİSYON hedefi birden fazla olabilir, geliri arttırmak, giderleri düşürmek, ürün satmak, satış sonrası hizmet zamanını minimize etmek... vs. bunlara örnektir.

İkinci bölüm olan BONUS hedefi ise müşteri yönetimi ile ilgili KPI' ları kapsar. Kısa vadeli stratejik hedeflere KOMİSYON performansı hizmet ederken, uzun vadeye yayılan müşteri bağlılığı, müşteri elde tutma, müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, teknik destek...vs gibi konulara personelin BONUS hedefinde gösterdiği performans etki edecektir.

#### **4.4.2. Performans Göstergelerinin Detaylandırılması**

##### **4.4.2.1.Komisyon Hedefi Alt KPI' ları**

Bu çalışmada ele alınan örnek Telekomünikasyon firması için ana hedef “gelir” olarak belirlenmiştir. Çünkü işletme ana hedefi gelir sağlamak olduğundan satış personelinin de ana hedefi bu olmalıdır. Müşterinin firmaya kazandırdığı gelir kavramı, firmanın bulunduğu sektöre ve satılan ürüne göre değişebilir. Örneğin; üretim sektöründe bir satış yapıldı ise satılan cihaz/makinenin tutarı, hizmet sektöründe bir satış yapıldı ise cihaz geliri + kullanım geliri baz alınmalıdır. Personel açısından bakıldığında, satış personelinin portföyündeki müşterilerin ürünleri kullanmaları ile oluşan aylık gelir toplamı, ilgili ay için portföy sorumlusu olan personelin geliridir. Bir örnekle açıklamak gerekirse ise 100 müşterisi olan bir satış personelinin aylık gelir rakamı 100 müşterinin kullanımları ile ürün sahibi firmaya kazandırdığı gelir toplamıdır.

Gelir kavramının Telekomünikasyon firmaları için tanımını genişletmek gerekirse, Telekom abonelerin kullanımları karşılığında oluşan gelir baz alınmalıdır. Yani firmanın aboneye kestiği faturayı almak

yanıltıcı olabilir. KDV, ÖİV, gecikme faizleri ve diğer yansıtılan ceza ve faizler gelire dahil tutulmamalıdır.

Özetle abonelere kesilen fatura değil, Vergi Usul Hukuku' nda adı geçen ve dönemsel olarak açıklanan gelir performans sistemine dahil edilir. KOMİSYON hedef geliri bir önceki yılın değerlerinden yola çıkarak, mevsimsel artış azalış ve müşteri alışkanlık ve ihtiyaçları ile öngörülmesi, bu öngörü bir hedef oluşturmalıdır.

Gelir hedefi performansı ölçülürken, müşterinin kullanımları baz alındığından performansın belli bir seviye altına inmesi mümkün olmayacaktır. Yani Telekom sektörü için muhakkak belli bir oranda kullanım olacağından (satış personelinin etkisi hariç) performans hesaplamasını sınırlandırmak, başlangıç noktası 0 yerine 50-60-70..vs almak gerekebilir. Her şirket için geçmiş dönemlere bakılarak başlangıç noktası belirlenebilir. Satış personeline düşen görev satış tekniklerini geliştirip, farklı ürünler, farklı servis ve hizmetler sunarak gelirin artışını sağlamak olacaktır.

#### **4.4.2.2.Bonus Hedefi Alt KPI' ları**

İşletme ana hedefi para kazanmak olsa da yan hedef olarak müşteri ile ilişkilerini sürekli kılmak ve müşteride olumlu algı yaratmak olmalıdır. Olası rakip ataklarına karşı müşteride yaratılacak bağlılık duygusu bu durumu yönetebilmesini ve firmanın piyasada uzun süre hakimiyetini sağlayacaktır. Bu sebeple bonus hedefini kendi içinde alt KPI' lara ayırmak gerekir. Bunlar müşteri elde tutma veya müşteri kaybetmeme, müşteri bağlılığı, memnuniyeti ve yönetici kanaatidir.

#### ***Müşteri Kaybetmeme***

Müşteri kazanımı olduğu gibi firmalar için müşteri kaybı da söz konusudur. Kazanımı max. da tutmak isterken kaybı da min.da tutmak asıl hedeftir. Kazanım için ulaşılması gereken hedef varken kayıp için de altına düşülmemesi gereken hedef olmalıdır.

Müşteri kaybetmeme hedefi, ilgili dönem içinde max. kaybedilebilecek müşteri adedidir. Hedefin altında kalındığı takdirde başarı sağlanmış olur. Müşterilerin firma ürünlerini kullanmamaları durumunda müşteri kaybı olarak adetsel veriler girilir. Müşteri kaybı geçmiş değerler baz alınarak ve müşterilerin ihtiyaçları, davranışları doğrultusunda geleceğin tahmin edilmesi ile hedeflenmelidir. Örneğin mevsimsel olarak müşterilerin ürün kullanımları düşebilir ya da artabilir. Bu durumda hedef

verirken bulunulan dönem içinde müşterilerin kullanım alışkanlıkları göz önünde tutularak hedef dağıtımı yapmak en doğru sonucu verecektir.

### ***Müşteri Bağlılığı/Süreklilik***

Müşteriler ile kurulan ticari ilişkiyi sözleşmeler ile desteklemek müşteri bağlılığını artıracığından hedef olarak alınması gereklidir. Sözleşme yapılmış müşteriye “bağlı müşteri” adı verilir. Hedef yıl sonunda tüm müşterilerin “bağlı” olmasıdır. Müşteri bağlılığı KPI’ ı hedeflenirken, ilgili dönem içinde yapılabilecek sözleşme adedi esas alınır. Zaman içinde tüm müşteriler ile sözleşme yapıldığında sözleşme yapılacak müşteri adedi “0” olacağından, bu hedef kümülatif olarak verilebilir. Yani portföydeki müşteri adedi 1000 ise; hedefleme ilk çeyrekte 500, ikinci çeyrekte 750, üçüncü çeyrekte 850 ve yılsonunda 1000 olmak üzere verilebilir. Burada ilk çeyrekte 500’ den başlanmasının amacı, başlangıçta sözleşme yapmış müşterilerin mutlaka olacağına ya da sözleşme yapmanın başlangıçta daha kolay ancak zaman ilerledikçe bağlı olmayan müşteri adedi azalacağından doğal seleksiyon ile sona en zor sözleşme yapılacak müşterilerin kalacağı varsayımına dayanmaktadır. Bir önemli noktada personele verilen hedefin gerçekte de uygulanabilirliğinin doğru tespit edilmesidir. Bazı firmalar ile sözleşme yapmak mümkün olmayabilir. Örneğin devlet kurumları da müşteriler arasında yer almaktaysa sözleşme yapmak mümkün olmayabilir. Toplam müşteri adedi (portföydeki firma sayısı) “sözleşme yapılabilir firma adedi” olarak alınmalıdır. Yani 1000 müşterisi olan bir personelin 900’ ü sözleşme yapılabilir ise yıl hedefi 900 olarak alınmalıdır. Aksi takdirde ulaşamayacağı bir hedef verilmiş olur.

### ***Müşteri Memnuniyeti***

Müşteri memnuniyeti, portföy sorumlusu satışçının müşterileri üzerinde bıraktığı etkinin ölçülmesi ile hesaplanabilir. Değerlendirmen müşteriler tarafından yapılması memnuniyeti ölçmek adına en doğru yöntem olacaktır.

Bazı işletmeler müşterilerinin personelin performansına ilişkin değerlendirmelerinden de yararlanabilirler. Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyum sağlanmasa da müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir. Müşterilerle yapılan

formel ve periyodik görüşmeler değerlendirme sürecinin bir bölümünü oluşturabilir. Bu yöntemin diğer bir yararı da işletme müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtabilmesidir. Çalışanlara ilişkin olarak görüş bildirmesi isteği ile müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir. Günümüzde gelişen teknoloji sonucu bilgisayar kullanımı gözetim altında bulunmadıkları süre içinde de kişileri değerlendirebilme olanağını yaratmış bulunmaktadır.

Bu çalışmada da müşteri memnuniyeti, müşterilerden alınan cevaplarla ölçülecektir. Satış personelinin sorumluluğunda olan müşteri portföyünden yeterli sayıda tesadüf sel olarak seçilen örnekleme yöneltilecek sorular ile beşli skaladan puan vermeleri istenecektir.

### ***Yönetici Kanaati***

Prim hesaplamalarında çalışanın şirket içindeki özverisinin değerlendirilmesi ve prim sisteminin özü ödüllendirme sistemine dayandığı için takdir mekanizmasının bir göstergesi olarak yönetici kanaatinin verilmesi uygun olacaktır. Yönetici, çalışanlarına kendi başarısı ile doğru orantılı puan vermelidir. Yani çalışanların puanlarının ortalaması ekibin başarısına yakın olmalıdır. Bunun dışında maksimum ve minimum puanlar olmalı, ekip içinde kanaat notu herkes için aynı olmamalıdır. Muhakkak ki en düşük ve en yüksek kanaat notuna sahip personel olmalıdır.

### **4.5. Performans Ölçütlerinin Önceliklere Göre Düzenlenmesi**

Performans puanlarına ilişkin istatistiksel verilerin toplanması için, bazı hazırlıkların yapılması gerekir. Bu amaçla, öncelikle iş sonuçlarına ilişkin performans göstergelerinin her birinin; birim (ölçü birimi), tür, yüzde ağırlık (hedefin toplam puan içindeki oranı), formül (gösterge değerinin hesaplanacağı), izleme dönemi (aylık, 3 veya 6 aylık, yıllık) ve ölçüt etkisi ( gösterge ile performans puanı arasındaki pozitif veya negatif etkileşim) şeklinde hedef parametreleri belirlenmeli ve gerekirse alt üst sınırlar belirlenmelidir. Bu anlamda performans göstergelerinin en detay şekilde düzenlenmesi bu bölümde anlatılmaktadır.

#### 4.5.1. Müşteri Geliri

Müşteri geliri KOMİSYON hedefin tamamını oluşturduğundan oranı %70' dir. Madde 2.2.2.1' de anlatıldığı üzere gelir hedefi Telekom şirketlerinde öncelikli olduğundan %70 ağırlıkla ele alınmıştır. (Paretoda 80' i olsa da prim sistemi çalışan motivasyonunu artırma unsuru da olduğundan bonus hedefin oranı %20' den %30' a çekilebilir.) Gelir hesaplanırken hedefini gerçekleştirme oranına göre başarı puanı verilir. Hedefini %100 gerçekleştiren personel %70 ağırlığı olan gelir hedefinden 70 puan alacaktır.

Hesaplama: Gerçekleşen/Hedef oranına göre 70 puan üzerinden max. %150 performansa kadar puan alınabilir. %150' den sonraki performanslar artarak devam etmez. %80' in altında performans gösteren personel puan alamaz.

Ms Excel'de örnek:

**Tablo 1: Müşteri Geliri İçin Örnek Hesaplama Tablosu**

A	C	E	F	G	H	
2		KOMİSYON				
3		GELİR				
4		Hedef	Gerçekleşen	BAŞARI	PUAN	
5	P1	7.173.185	6.791.504	95%	95	
6	P2	1.003.110	938.100	94%	94	
7	P3	937.101	1.686.989	180%	150	
8	P4	829.175	765.845	92%	92	
9	P5	778.222	710.988	91%	91	

Personel 1 için Ms Excel formülü de;

**=IF(G5>1,5;1,5\*100;IF(G5<0,8;0;G5\*100))**

şeklinde olacaktır.

KOMİSYON hedefinde en az %80 performans gösterilmesi gereklidir. %150 sınırı ise %200-%300 başarı sağlanması durumu çok nadir gözükmele beraber, olağandışı durumlarda adil bir primlendirme olması için konmalıdır. Hedeflendirme hatası yapılması, ekonomik koşulların çok iyi gitmesi, döviz ile satış yapılıyorsa kur dalgalanması ya da kriz anında beklenenin üzerinde gelir elde edilirse gerçek olmayan bir performansa prim ödenmiş olacaktır. Bu sebeple %150' nin üzerinde performans gösterildiğinde %150 gibi puan verilmelidir.

Personel-3 için hedef gerçekleştirme oranı %180 olmasına rağmen, %150 gibi değerlendirilmiş ve 150 puan verilmiştir.

#### 4.5.2. Müşteri Kaybetmeme

Diğer KPI' larda başarı yüzdesi hesaplanırken gerçekleşen/hedef baz alınmaktadır. 100 hedefin 80' ini, tamamlayan bir personel için başarı oranı %80' dir. Ancak müşteri kaybı aslında istenmeyen bir durum olduğundan başarı yüzdesi ters bir mantıkla hesaplanır. Örn kazanım için 100 kayıp için de 100 hedefi olan bir personelin ilgili dönem içinde 80 kazanım 80 de kaybı oldu ise; kazanımdaki başarı yüzdesi %80 iken kayıptaki başarı yüzdesi %120' dir. Çünkü max. kayıp adedi 100 iken 80 tanesini kaybederek aslında üstün performans ortaya çıkmıştır.

Ms Excel'de örnek :

**Tablo 2: Müşteri Kaybetmeme İçin Örnek Hesaplama Tablosu**

A	C	J	K	L	M
2		BONUS			
3		Müşteri Kaybetmeme			
4		Hedef	Gerçekleşen	BAŞARI	PUAN
5	P1	941	1231	69%	21
6	P2	139	122	112%	34
7	P3	102	64	137%	41
8	P4	117	286	-44%	-
9	P5	100	97	103%	31

Personel 1 için Ms Excel formülü de;

**=IF(L5\*30<0;0;IF(L5>1,5;1,5\*30;L5\*30))**

şeklinde olacaktır.

Toplam bonus hedefinde müşteri kaybı %30 orana sahip olduğu için %100 performans gösteren personel 30 puan alacaktır. Yukarıdaki örnekte Personel 3 %137 başarı ile 41 puan, Personel 4 hedefinin çok üzerinde müşteri kaybettiği için puan alamamıştır.

Başarı oranı hesaplanırken aşağıdaki formül kullanılmalıdır.

Örneğin Personel 4 için kullanılan formül;

**=1-((K8-J8)/J8)**

şeklindedir.

### **4.5.3. Müşteri Bağlılığı**

Müşteri bağlılığı hesaplaması için portföydeki tüm müşterileri bağlamak esas olduğundan hedefini tam vurması beklenmektedir (%100) Ancak daha önceden sözleşme imzalamış müşteriler elbette olduğundan başlangıç noktası 0 olmayacaktır. Bu sebeple hesaplamada max. sınır verilemeyecek, min. sınır verilecektir. Yani tüm müşterilerle sözleşme imzalandığında %100 ve max. başarı sağlanmış olur. Minimumda ise başlangıç noktası %50 alınabilir. (min. noktası firmaların içinde bulunduğu duruma göre değişebilir, her firmanın kendine özgü minimum noktası olabilir). %50' nin altında başarı sağlayan ise puan alamaz.

Ms Excel'de örnek :

**Tablo 3: Müşteri Bağlılığı İçin Örnek Hesaplama Tablosu**

A	C	O	P	Q	R
2		<b>BONUS</b>			
3		Müşteri Bağlılığı			
4		Hedef	Gerçekleşen	BAŞARI	PUAN
5	P1	834	819	98%	29
6	P2	104	89	86%	26
7	P3	106	91	86%	26
8	P4	104	89	86%	26
9	P5	103	88	85%	26

Toplam bonus hedefinde müşteri kaybı %30 orana sahip olduğu için %100 performans gösteren personel 30 puan alacaktır. Yukarıdaki örnekte Personel 1 %98 başarı ile 29 puan, Personel 2 %86 başarı ile 26 puan almıştır.

Personel 1 için Ms Excel formülü de;

**=IF(Q5<0,5;0;Q5\*30)**

şeklinde olacaktır.

#### 4.5.4. Müşteri Memnuniyeti

Her portföy sorumlusunun hedefi bu puanlama üzerinden "5" puan almaktır. Performans yüzdesine göre puanlama yapılır.

5' li skalada;

1 Başarısız, 2 İyi, 3 Orta, 4 Başarılı, 5 Çok başarılı olduğuna göre bir müşteri yöneticisinden 3 puan alması yani %100 başarılı olması beklenmelidir.

Toplam bonus hedefi içinde %20' lik dilime sahip olduğundan notu 3 olan personel %100 başarı ile 20 puan alır.



Ms Excel’de örnek :

**Tablo 4: Müşteri Memnuniyeti için Örnek Hesaplama Tablosu**

A	C	T	U	V	W
2		BONUS			
3		Müşteri Memnuniyeti			
4		Hedef	Gerçekleşen	BAŞARI	PUAN
5	P1	3	4,33	144%	29
6	P2	3	3,91	130%	26
7	P3	3	4,53	151%	30
8	P4	3	4,49	150%	30
9	P5	3	4,27	142%	28

Personel 1 için Ms Excel formülü de;

**=V5\*20**

şeklinde olacaktır.

#### 4.5.5. Yönetici Kanaati

Yönetici kanaat notu nu belirtmek için 0 ile %150 arasında bir performans değeri vermelidir.

Bu değeri verirken çalışanlarının başarılarını 0 ile %150 arasında bir skalaya oturtabilir. Böylelikle en yüksek kanaat vermek istediği %150’ ye yakın olacaktır. Kanaat notu 0 ya da 150 arasında herhangi bir değer olabilir. “0” verilen çalışan yönetici tarafından tamamen başarısız görülmüş anlamına gelir. (daha çok işten çıkarılması düşünülen çalışanlar için 0 verilmelidir.)

Ms Excel'de örnek :

**Tablo 5: Yönetici Kanaati için Örnek Hesaplama Tablosu**

<b>A</b>	<b>C</b>	<b>Y</b>	<b>Z</b>
<b>2</b>		<b>BONUS</b>	
<b>3</b>		Yönetici Kanaati	
<b>4</b>		Gerçekleşen	PUAN
<b>5</b>	P1	80%	16
<b>6</b>	P2	90%	18
<b>7</b>	P3	70%	14
<b>8</b>	P4	100%	20
<b>9</b>	P5	120%	24

Personel 1 için Ms Excel formülü de;

**=Y5\*20**

şeklinde olacaktır.

#### **4.6. Hesaplama Tablosu**

Komisyon ve Bonus için ağırlıklar ve bu ağırlıklar ile kaç puan verilmesi gerektiği aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 6: Kriterlerin Ağırlıkları Tablosu**

KOMİSYON (%70)		Bonus(%30)	
Gelir (%100)	70 puan	Müşteri Kaybetmeme (%30)	9 puan
		Müşteri Bağlılığı (%30)	9 puan
		Müşteri Memnuniyeti (%20)	6 puan
		Yönetici Kanaati (%20)	6 puan
KOMİSYON Puanı: 70		Bonus Puanı: 30	
Final Puan: 100			

Yukarıda ayrı ayrı hesaplanan puanlar KOMİSYON ve Bonus olmalarına göre sırasıyla %70 ve %30 ile ağırlıklandırılarak toplam puan yukarıdaki tabloya göre hesaplanacaktır.

Ms Excel'de örnek :

**Tablo 7: Toplam Puan Hesaplama Tablosu**

A	C	AB	AC	AD	
2		COMMISSION	BONUS		FINAL PUAN
3		70%	30%		
4		Puan	Puan		Toplam
5	P1	95	95		95
6	P2	94	103		96
7	P3	150	111		138
8	P4	92	76		87
9	P5	91	109		

Personel 1 için Ms Excel formülü de;

$$=AB5*ŞABŞ3+AC5*ŞACŞ3$$

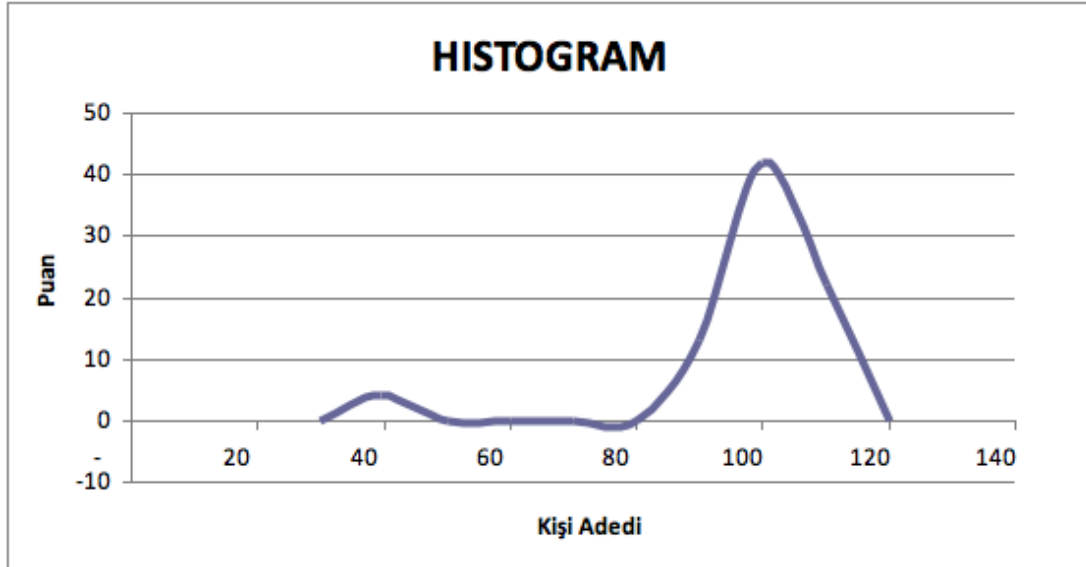
şeklinde olacaktır.

#### 4.7. Hesaplama Algoritmasının Örnek Personel Verilerine Uygulanması

81 Personele yapılan performans değerlendirmesine ilişkin tablo Ek 1 de yer almaktadır.

Personelin başarı puanları dağılımı:

**Tablo 8: Final Puanların Dağılımı**



Tablo özeti:

**Tablo 9: Toplam Puanların İstatistiksel Değerleri**

ÖZET	
Mean	93.51
Standard Error	1.70
Median	96.44
Mode	#N/A
Standard Deviation	15.27
Sample Variance	233.24
Kurtosis	9.48
Skewness	- 2.48
Range	107.22
Minimum	31.12
Maximum	138.35
Sum	7,574.30
Count	81.00
Largest(1)	138.35
Smallest(1)	31.12
Confidence Level(95,0%)	3.38

#### **4.8. Performans Değerlendirme Sonucu Geri Besleme**

Performans değerlendirme sisteminin alt yapısını teşkil eden hedef ve yetkinliklere belirleme aşamasından sonra periyodik görüşmeler için gerekli ortam hazırlanmış olacaktır. Bu görüşmelerin amacı daha önceden belirlenmiş olan hedeflere yönelik ilerleyişi gözden geçirmek ve varsa değişen koşullara göre hedefleri revize etmektir. Ayrıca bu görüşmeler yoluyla hedef bazlı performans değerlendirme sisteminin işleyişine yönelik olarak ortaya çıkabilecek aksaklıkları tespit edip gidermekte mümkün olacaktır<sup>89</sup>.

<sup>89</sup>Selin Metin Camgöz, Nurdan Alperden, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği", (Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA)

Bu görüşmeler çalışan ve yöneticisi arasında belirlenen sıklıkta yapılacaktır. Söz konusu görüşmeler altı ayda bir yapılabilir. Geri beslemede bulunmak için görüşmeyi beklemek şart değildir. İformel olarak da geri bildirimde bulunulabilir. Görüşme takvimine uymak oldukça önemlidir. Aksi durumda çalışanlar bu sistemi yöneticiler tarafından aslında dikkate alınmadığını düşünecek ve bu durum sisteme olan inancı ortadan kaldıracaktır.

Performans değerlendirme görüşmesi öncesinde hem yöneticinin hem de çalışanın ön hazırlık yapması yerinde olacaktır. Dönem içerisinde yaşanan önemli olayları hatırlamak için tutulan küçük notlar görüşmenin verimli geçmesine yardımcı olacaktır. Görüşmenin amacı çalışanın kişisel gelişimine katkıda bulunmaktır.

Performans değerlendirme görüşmesi bir problem çözme görüşmesi yaklaşımı ile yürütülmelidir. Buna göre görüşme çalışanın geçmiş davranışlarından çok gelişimini teşvik etmeye odaklanmalıdır. Çünkü performansın geliştirilmesi iş problemlerinin açıkça tartışılması ile mümkündür. Yönetici yargılayıcı değil yardımcı rolü oynamalı ve yeni fikirleri ortaya çıkaracak sorulardan faydalanmalıdır. Bu geçmiş performansın değerlendirilmeyeceği anlamına gelmez. Bununla beraber değerlendirmede odak noktası personelin neden başarısız olduğu değil nasıl daha başarılı olabileceği olmalıdır. Bu yaklaşım potansiyel değişim fırsatı yaratır ve hem çalışanlara hem de yöneticilere fikir alışverişinde bulunma olanağı sağlar. Eğitim, danışmalık, koçluk yoluyla performans farklılıklarını ortadan kaldırmaya yardım eder.

Çalışanların performansının genellikle yaptıkları işin kendilerini geliştirdiğini hissettiklerinde yükseldiği gözlenmiştir.<sup>90</sup> Çalışanlar bu durumda performanslarının iyileşmesi için ne yapmaları gerektiğini daha iyi görecek ve gereğini yapacaktır. Performans yönetim sisteminin temel amaçlarından biri de her aşamada çalışanların aktif katılımını sağlamak olmalıdır. Bu nedenle performans değerlendirme görüşmesinde izlenecek yaklaşım çalışana yargılayan pasif kılan ve yöneticinin yargıç pozisyonunda

---

<sup>90</sup>Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Barış Yayınları, İzmir, 2001), 285.

olduğu bir yaklaşım değil çalışanların katılımını sağlayan görüş ve önerilerini rahatlıkla sunmalarına imkan veren bir yaklaşım olmalıdır.<sup>91</sup>

Görüşme süresince görüşmeyi yöneten yöneticinin kendisini yapıcı olmak durumunda hissetmesi gerekir. Değerlendirme görüşmesi tarihi bir kayıt tutma toplantısı değil gelecek eylemler için bir atlama taşı olarak kullanılmalıdır. Değerlendirme görüşmesi tüm bunların çalışanlarla çok açık ve net bir şekilde konuşulacağı ortamı yaratacak şekilde yürütülmelidir.

Görüşme süresince değerlendirme büyük olasılıkla kişisel konulara odaklanacağı için görüşülen kişiyi rahatlatarak bir atmosferin yaratılmasına ve görüşülen kişinin teşvik edilmesine çalışılmalıdır. Bu nedenle yönetici görüşmeye açık dostça ve samimi bir ortam oluşturacak şekilde başlamalıdır. Kişisel ilişkileri göz ardı etmeyi gerektirecek resmi bir toplantı olmadığı sürece başlangıçta kısaca hal hatır sormak çeşitli espriler şakalar yapmak yerinde olacaktır. Bu tür konuşmaları fazla uzun tutmamak ve işle ilgili konulara yönlendirmek gerekir. Bu tür konularda gereğinden fazla konuşmak tansiyonu yükseltecektir. Çünkü iki taraf ta görüşmenin nedenini bilmektedir ve çalışan bir değerlendirme görüşmesinde olduğunu hissetmek ister.

Samimi bir hava yaratılması için görüşme yapılacak odanın fiziksel koşulları da önem taşımaktadır. Bu özelliklerin çalışanın rahat iletişim kurmasına imkan vermesi gerekir. Örneğin masanın arkasında her hali ile yönetici gibi duran biri hemen yargıya varmaya hazır bir iktidar sembolü gibi görünür. Buna karşılık rahat koltuklarda karşılıklı oturmak daha eşitlikçi bir izlenim yaratacaktır.

Değerlendirme görüşmesi hızlı bir şekilde yürütülmelidir. Görüşmeye iki şekilde başlangıç yapılabilir. Buna göre yönetici görüşmeye öncelikle çalışanın belli iş başarılarını tartışarak başlayabilir ya da yönetici çalışana kendi performansına ilişkin fikrini sorarak görüşmeye başlayabilir.

Görüşmeye, görüşmenin amacı vurgulanarak başlanmalıdır. Yönetici bir yargıçtan çok bir koç ve danışman gibi davranmalı ve çalışanın başarısının kendisinin de sorumluluğu olduğunu açıklamalıdır. Her bir çalışana bu görüşmenin disiplin için değil performansı artırmak için yapıldığı söylenmelidir.

---

<sup>91</sup>Semi Yurtkoru, Beril Sipahi, "Öğretim Üyesi Performans Değerlendirme Kriterinin Cinsiyete Göre Belirlenmesi Üzerine Analitik Bir Çalışma", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**,

Görüşme süresince not alınacağı ve değerlendirme formunun sonradan doldurularak kendisine de gösterileceği çalışan açıklanmalıdır.

Bir değerlendirme görüşmesi asla bir eleştiri ile başlamamalıdır. Eleştiriler kişisel olarak değil, işle ilgili performansa yönelik yapılmalıdır. Yönetici sakin olmalı ve çalışanla çatışmaktan kaçınmalıdır. Çalışanın performansının olumlu yönleri vurgulanmalıdır. Çalışanın yetersiz olduğu alanlarla ilgili eleştiriler övgü içine gizlenmelidir. Yönetici konuşmaya bir olayın özel bir kısmına dikkat çekerek başlamalıdır. Çalışanın yetersizlikleri ile ilgili olarak gördüğü bir davranışı bu inancını destekleyecek olaylara dayanan bilgiler kullanarak açıklamalıdır. Çalışan ile yöneticisi arasında fikir ayrılıkları olması doğaldır. Bu tür durumlarda önemli olan hangi durumlarda neyin niçin meydana geldiğini belirlemek ve çalışanla ortak bir noktada buluşmaktır. Çalışana, performansının işletme performansı üzerindeki etkisi açıklanmalıdır. Çalışanlar çoğu zaman eylemlerinin işletme üzerindeki etkilerini anlayamazlar. Yönetici çalışanın kendisinden beklenenleri tam olarak bilip bilmediğini araştırmalıdır. Çalışan beklenen şeyin farkındaysa fakat buna rağmen beklentileri karşılamıyorsa yönetici bunun nedenlerini bulmaya çalışmalıdır. Bunun için çalışanın konuşmasının sağlanması önemlidir. Çalışan ortamı tehdit edici olmadığı kanısına varırsa daha rahat konuşacaktır. Çalışana güçlü yönlerini daha da güçlendirecek yollar önerilmeli, çalışanın bu konudaki görüşler alınmalı ve bu yönde çalışmalarını sürdürmesi için teşvik edilmelidir.

Tartışma sadece iki ya da üç yetersizlik alanı üzerinde yoğunlaşmamalıdır. Bu alanlar çalışanın başarması beklenen alanlar olmalıdır.

Çalışanın düzeltme yeteneğinin var olduğundan emin olunan yetersizlikleri üzerinde durulmalıdır. Çalışan yöneticisinin ileri sürdüğü görüşlere karşı çıkarsa yönetici dikkatli bir şekilde dinlemeli ve kendini tatmin etmek adına çalışana söylediklerini ispat etmeye zorlamaktan kaçınmalıdır.

Yönetici, çalışanların onlara karşı nasıl daha iyi davranabileceğini ilişkin önerilerini istemeli onları dikkatle dinlemeli ve bu önerilerden gerekli dersleri çıkarmalıdır.

Yapılan görüşme sırasında kayıtsız davranan ya da beklenen performansı sergilemesi mümkün görülmeyen çalışanlarla ilişkinin kesilmesi yerinde olacaktır. Çalışanın vereceği cevaplar ilgili olduğunu gösteriyorsa ve kabul edilebilir öneriler getiriyorsa performansının iyileştirilmesi olasılığı yüksektir.



Performans değerlendirme görüşmesinde elde edilen veriler, ücret ve terfi sistemlerine girdi teşkil edecektir. Ayrıca bu veriler çalışanların geliştirilmesi gereken yönlerinin tespitine de yardımcı olacaktır.

Performansın planlaması, değerlendirilmesi ve nihayetinde geliştirilmesi aşamalarından oluşan performans yönetim sistemi gerek işi ile ilgili çaba sarf eden iş görenler gerekse stratejik hedeflerine ulaşmayı arzulayan işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. Günümüzde işletmelerin sahip olduğu nitelikli iş gücü önemli bir rekabet avantajı olarak görülmektedir. Böyle önemli bir kaynaktan etkin bir şekilde faydalanabilmek için etkin bir performans yönetim sistemi oluşturmak gerekmektedir.

Performans yönetim sisteminin bilimsel temellere dayandırılması işletmedeki tüm diğer yönetsel faaliyetlerin başarısını doğrudan etkileyecektir. Bu sayede işletmede planlama, yönlendirme, kontrol ve motivasyon gibi yönetsel faaliyetler etkin bir şekilde yürütülebilecektir.

Performans değerlendirmenin yönetsel bir süreç olarak ele alınması objektif kriterler üzerinden değerlendirme yapılmasına, çalışanların kişiliklerinden çok yaptıkları işlerle değerlendirilmelerine ve tüm bu değerlendirme faaliyetlerinin açık bir şekilde yürütülmesine imkan vermiştir.

#### **4.9. Performans Değerlendirme Puanlarını Etkileyen Faktörler, Yaşanan Sorunlar ve Çözümleri**

Firma içinde değerlendirme sistemine adaptasyon sürecinde bir takım aksaklıklar yaşanabilir. Üst yönetiminin bu sistemi uygulamadaki kararlılığı söz konusu aksaklıkların giderilmesinde kilit rol oynayacaktır. Ayrıca sisteme adaptasyonu sağlamaya yönelik verilecek olan iletişim, karar verme, yönlendirme gibi yetkinliklere dair eğitimlerde bu süreci kolaylaştıracaktır.

Performans değerlendirme yapılırken önemli birkaç noktada zorluklarla karşılaşılabilir. Bu zorlukları tetikleyen ve personel performansının ölçümünde ve puanlanmasında sorun oluşturabilen noktalar mikro ve makro olarak ikiye ayrılabilir.

Makro faktörler performans dönemi boyunca ve çalışanın kontrolü dışında ortaya çıkan çevresel faktörler iken, mikro faktörler daha çok departmanın içinde gerek çalışanın gerek yöneticinin etkisidir.

Makro faktörler sadece bir çalışanın değil, konuyla ilişkili olan (kalite, üretim, pazarlama, finans, idari, vb.) tüm birimlerden kaynaklanan etkilerdir<sup>92</sup>.

Mikro faktörlerin en önemlisi ise yönetici etkisi, özellikle dönem başındaki hedef belirleme ve planlama/yönlendirme süreci ile dönem sonundaki değerlendirme sürecinde kendini gösterir.

Gerçek performans puanı aynı olan iki çalışanın, iki ayrı yönetici tarafından değerlendirilmesi durumunda, sonuç puanı sayısal performanslarının aynı olmasına rağmen farklı çıkabilir. Çünkü yönetici kanaati verilirken bir yöneticinin değerlendirme kriterleri ile diğer yöneticinin değerlendirme kriterleri farklı olabilir. Bu açıdan çalışanın yönetici ile olan ilişkisi ya da yöneticinin yönetim tarzı çalışanın performansından bağımsız olarak puanını etkileyecektir.

Bu durumda çalışan tarafından yönetici ile olan ilişkisinin puanına etkimesi ya da her çalışana eşit davranılmadığı duygusuna kapılabilir. Çalışanın böyle bir noktada itirazı olacak ancak bu yönetici kanaatinin asıl amacına hizmet ettiğinden yönetilmesi gereken bir durum olacaktır. Yönetici yönetim anlamında elinde kanaat notu gibi bir etkiyi bulundurmalı ki çalışanları üzerinde yaptırım etkisi olabilsin. Bu anlamda yöneticiye düşen bu yaptırım gücünü elinde tutarken aynı zamanda çalışana olumlu yönde motive edecek şekilde kanaat notunu kullanması olacaktır. Yani yönetici düşük not verdiği çalışana yön verecek şekilde geri bildirim vermeli, düşük notunu sebepleri ile beraber açıklayabilmelidir. Burada insan kaynakları birimine düşen yöneticilerin prim puanlarına etkileyen bu güçlerini kötüye kullanmadıklarından emin olmaları ve bu şekilde yöneticileri bilgilendirmeleridir.

Makro faktörlerin etkisi ile ortaya çıkacak sorunlar ise çalışanın kendi kontrol edebileceği alanlar dışında gerçekleşenlerdir. Örneğin müşteri memnuniyeti puanı çalışanın müşteri ile olan ilişkisini, işini müşteriye ne şekilde yansıttığını gösterir. Ancak ne var ki şirket içinde yaşanan aksaklıklar, gecikme ve hatalar müşteri tarafında memnuniyetsizlik yaratabilir. Örneğin müşterinin istediği bir ürünün şirket tarafından zamanında temin edilememesi, teknik problemlerle yaşanabilecek sorunlar..vb. gibi durumlarda satış personelinin bir etkisi olmamasına karşın memnuniyeti düşük olan müşteri anket sonucunda puanlama yaparken

---

<sup>92</sup>Hikmet Timur, "İş Değerlendirmesinde Puanlama Yöntemi", **Ankara Sanayi Odası Dergisi**, s.75, (1985): 24

düşük puan verebilmektedir. Bu durumda personele düşen müşterisi ile ilişkisini en üst seviyede tutarak, şirketin çıkarlarına ters düşmeyecek şekilde durumu en detayıyla müşteriye aktarmak ve eksiksiz bilgilendirme yapmak olmalıdır. Böylelikle müşteri memnuniyetsizliğinin sebebini bilecek ve personeli puanlarken diğer etkenlerden etkilenmeden objektif davranabilecektir.

#### **4.10. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılabileceği Diğer Alanlar**

Performans değerlendirme sonuçları çalışanlara sadece prim ödemeleri için değil şirket içinde başka alanlarda da kullanılmaktadır. Hem çalışan hem yönetici için geleceğe dair yön verici olması karar almada destekleyici bir unsurdur.

#### **Eğitim Planı ve Kişisel Gelişim**

Performans değerlendirme sonuçları çalışanların başarı düzeylerini gösterdiği gibi eksik kaldıkları noktaları da gösterir. Çalışanların beklenenden daha düşük puan aldıkları KPI' lar hangi alanlarda takviyeye ihtiyaçları olduğunu belirtmektedir. Sonuçlar değerlendirilirken eksik kalınan noktalar için eğitimler alınırsa ileriki dönemlerde bu yetersizlikler çözümlenerek başarı artırılabilir.

Performans değerlendirme sonuçlarının paylaşılması çalışanlar için psikolojik bir ihtiyaçtır. Bireyler yaptıkları işler hakkında bilgi edinmeye, başarılı oldukları noktalarda övgü almaya, başarısız oldukları noktalarda ise bilgilendirilmeye ihtiyaç duyarlar. Alınan geri beslemeler çalışanları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder.<sup>93</sup> Öz güveni artırma, stresle başa çıkma, boş zamanları yaratıcı ve faydalı biçimde kullanma, becerilerin yoğunlaştığı alanlara yönelme, yöneticileri kendine örnek alma kişisel gelişimi sağlayan alanlardan birkaçıdır.

Geri bildirimler olumlu bir tavırla yapılmalıdır. Ters ve güven kırıcı eleştirel yaklaşımlar çalışanın kendini geliştirmesinden ziyade işten uzaklaşmasına sebep olabilir.

---

<sup>93</sup>Tuncer Asunakutlu, Bayram Coşkun, "Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı:4, (2000): 3.

## Mesleki Gelişimin Sağlanması ve Kariyer Planı

Performans değerlendirmede çalışanlar aldıkları sonuçlarda ve yöneticileri ile yaptıkları geribildirim görüşmelerinde kendilerini tanıma fırsatı bulmaktadırlar. Aynı zamanda görüşlerini, ihtiyaçlarını ve amaçlarını dile getirerek kendilerini tanıtabilir ve aldıkları geribildirim sayesinde yeni atılımlar ve yeni arayışlar için kendilerini hazırlayabilirler.

Yöneticiler ise çalışan ile yapılan iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın bilgi ve becerilerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş başarısını, görev standartlarına ulaşmış olup olmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır.

Ayrıca değerlendirme sonucunda çalışanın performansı hakkında bilgi sahibi olan yönetici diğer çalışanlar ile aralarında bir kıyaslama yapabilir ve kişinin gelecekteki performansının nasıl olacağını tahmin edebilir.<sup>94</sup> Bu noktada kariyer gelişimi için görüşmeler yapılabilir. Yüksek performanslı çalışanlar ile daha büyük başarılar ulaşmaları ve şirkete sağladıkları faydanın daha da artırılması için başarılı çalışanın terfi etmesine ya da performansı düşük çalışanın benimseyemediği, başarılı olamadığı görevini değiştirmesine ya da çok düşük performanslı çalışanların işten çıkarılması gibi kararlara aracı olabilir.

---

<sup>94</sup>Ramazan Geylan, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Örnek Olaylar**, (Birlik Ofset, Eskişehir, 1996), 133.

## 5. SONUÇ

Performans değerlendirme günümüzde bir çok farklı ölçekte ve sektörden kurum veya kuruluşta uygulanmaktadır. Performans değerlendirmenin, yapısı gereği, çalışanların şirket hedeflerine katkısını ölçmek, değerlendirmek ve teşvik etmek amacıyla yapılması ve şirketlerde hedeflere ulaşmanın en önemli parametresinin insan kaynağı olması nedeniyle bilimsel bir şekilde ele alınması ve uygulanması gerekmektedir.

Şirketlerin büyüklükleri, içinde buldukları sektör hatta içinde bulunulan ekonomik koşulların neden-sonuç ilişkisi iyice araştırılmış bir şekilde değerlendirmeye katılması gerekmektedir.

Tezimde dünya ölçeğindeki bir telekomünikasyon şirketinin kurumsal satış departmanı incelenmiş ve yaklaşık sekiz yıllık bir geçmişe sürekli araştırmaya dayanan ve günümüz koşulları ile kararlı ancak dinamik bir yapıya kavuşan Performans Değerlendirme Sistemi örnek alınmıştır.

Bu sistem her altı ayda küçük değişikliklerle personel yönetimi açısından en uygun hale getirilmekte ve ekonomik koşullara ve rekabet ortamına uyumu sağlanmaktadır.

Yukarıda belirtilen teorik çerçevenin değerlendirmenin uygulanacağı şirkete, içinde bulunduğu ekonomik ve rekabet ortamına hatta sosyal ortama bilimsel bir yaklaşım ve yöntemlerle uylarılması gerekmektedir.

Yukarıdaki modele bakıldığında sıralanmış teorik çerçevelerin bire bir aynısı olmadığı görülecektir.

Bu farklılıkların nedenleri:

1. Telekomünikasyon sektörünün ve bu sektörün Türkiye özelindeki kendine özel şartları
2. İçinde bulunulan Türkiye'ye özel rekabet ortamı
3. Dünyadaki sıradışı ekonomik koşullar ve bunun Türkiye'deki yansımaları
4. Performans değerlendirmenin satış departmanı içindeki *kurumsal satış* bölümü için hazırlanmış olması

Örneğin bu çalışmada ortaya konan modelde yukarıda sıralanan etkenler sebebi ile rekabet koşullarına uyum sağlanması amacıyla “müşteri kaybetmeme” kriterinin yüzdesel ağırlığı arttırılmıştır. Normal rekabet koşullarında daha düşük ağırlığa sahip olması gerekirken içinde bulunulan zorlayıcı rekabet koşulları nedeniyle “müşteri kaybetmeme” kriteri normal koşullardaki büyümeye ilişkin kriterlere göre daha önemli hale gelmiştir. Eğer içinde bulunulan rekabet koşulları göze alınmasaydı doğru bir performans değerlendirme yapılmış olmayacaktı.

Ortaya konan modelin herhangi bir kurum veya kuruluşa uyarlanması sırasında da yukarıdaki etkenlere benzer kendi içinde bulunduğu özel durumlar muhakkak ele alınmalı ve bu model bu koşullara göre uyarlanmalıdır. Ayrıca değişen koşullarla paralel olarak gelişmeler doğrultusunda model güncellenmelidir.

Bu çalışma ile oluşturulan model üçer aylık kriterlere ilişkin sonuçların raporlanması, raporlarla ilgili mutabakata varılması ve modelin uygulanarak sonuçların çalışanlar ve insan kaynakları yönetimi yardımıyla, çalışanlara prim ödemesi yapılması şeklinde tekrar eden bir süreç ile uygulanmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Acar Nesime, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, MPM Yayınları, No: 640, Ankara, 2000.
- Akat İlter, Budak Gönül ve Budak Gülay, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 3.Baskı, İzmir, 1999.
- Akal Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi : Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayınları, 5. Baskı, Ankara, 2002
- Aldemir Ceyhan, **Personel Yönetimi**, Ege Üniv. İletişim Fakültesi, 1998
- Aldemir Ceyhan, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış - Fakülteler, 2001.
- Aldemir Ceyhan, Alpay ATAOL, Gönül BUDAK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2001.
- Armstrong, **Employee Reward**, Institute of Personnel and Development (IPD) House, London, 1996.
- Aşkun İnal Cem, **İşgören Değerlemesi**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 1976
- Ataay D., **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul İ.Ü.İ.F., 1985.
- Baron James N., KREPS M. David, **Strategic Human Resources**, John Wiley & Sons, Ins., New York, 1999.
- Barutçugil İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 2002.
- Bingöl Dursun, **Personel Yönetimi**, Beta Yayıncılık, 1999.
- Bingöl Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul , 2003.

Canman A. Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Tırkiye' de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Tırkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 252, Ankara, 1993.

Çağlar Doğan, **Başarının Ölçülmesi ve İstatistik Metotlarla Değerlendirme**, Çağdaş Eğitim Kitapları, Ankara, 1970.

Dessler Gary, **Personnel Management**, 4th Edition, Prentice Hall, Engewood Cliffs, New Jersey, 1988.

Dicle Ülkü, **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Tırkiye Uygulaması**, ODTÜ İdari Bilimler Fakóltesi Yayın No:43, ODTÜ Mimarlık Fakóltesi Basım İşbirliği, Ankara, 1982.

Feldman D.C., Asrnold H.J., **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, McGraw-Hill Book Co., Auckland, 1983.

Geylan Ramazan, **Personel Yönetimi**, Meet Yayıncılık Ltd., Eskişehir, 1992.

Geylan Ramazan, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Örnek Olaylar**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996.

Geylan Ramazan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004.

Goss David, **The Principles of Human Management**, Routledge, London, 1994.

Kaynak Tuğray, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

King P., **Performance Planning and Appraisal**, McGraw-Hill Book Co., New York, 1984.

Özalp İnan, Koparal Celil, Berberoğlu Güneş, **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, 3.Basım. 1997.



Özalp İnan, Aydın Nurhan, **Uluslar arası İşletmecilik**, TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004.

Özçelik Durmuş Ali, **Ölçme ve Değerlendirme**, ÖSYM Yayınları, Genişletilmiş ikinci baskı, Ankara, 1992.

Özgen Hüseyin, Öztürk Azim ve Yalçın Azmi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Şubat, 2002.

Sabuncuoğlu Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ceviz Kabuğu Yayınları, 2000.

Schneider B., Schmitt N., **Staffing Organizations**, Scott Foreman and Co., Glenview, 1986.

Uyargil Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü.İ.F. Yay., NO 262., İstanbul, 1994.

Ülkü Dicle, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yay. NO: 43, Ankara, 1982.

Winters Palmer M., **İnsan Kaynakları**, Rota Yayınları, Çev: Doğan Ahiner, İstanbul.

Yüksel Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara, 1998.

## MAKALELER

Asunakutlu Tuncer, Coşkun Bayram, “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı:4, 2000.

Bayar, B, **Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması**,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp?bodyid=21/>

Baltaş, Z., “Yöneticinin Performans Değerlendirme Yetkinlikleri”, **Kaynak Dergisi**, Sayı:12, İstanbul, 2002.

Biçer Gülkibar, Düztepe Şerafettin, “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, c.1, s.2, 2003.

Çoşgun Emine, “Teknik Personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli”, **Teknoloji Dergisi**, c.7, 2004

Ekinci Filiz, “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, **Maliye Dergisi**, s.155, 2008.

Işığışık Erkan, “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, s.7, 2008.

Kestane Doğan, “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, **Maliye Dergisi**, s.142, 2003.

Özdemir, E, “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, **İşgücü Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, [http://www.isguc.org/ik\\_hedef.php/](http://www.isguc.org/ik_hedef.php/)

Sümer, Canan,H. ve BİLGİÇ, Reyhan “Performans degerlendirmelerinde geleneksel olmayan degerlendirici kaynakların kullanımı”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 2006.

Timur Hikmet, “Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”, **Amme İdaresi Dergisi** c.16, s.3, 1983.

Timur Hikmet, “İş Değerlendirmesinde Puanlama Yöntemi”, **Ankara Sanayi Odası Dergisi**, s.75, 1985.

Timur Hikmet, “İş Değerlendirmesi ve TCDD Örneği”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1989.

Yenice Ebru, “Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi”, **Maliye Dergisi**, s.150, 2006.

Yıldız A, “Kamu Yönetiminde Gizlilik Yönüyle Personel Başarım Değerlemesi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:418, 1998.

Yılmaz Ferhat, Ünsar Sinan, “Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.35, c.9, 2007.

Yumuşak Sedat, Örucü Edip, Bozkır Yasin, “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine

Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 2002.

Yurtkoru Semi, Sipahi Beril, “Öğretim Üyesi Performans Değerlendirme Kriterinin Cinsiyete Göre Belirlenmesi Üzerine Analitik Bir Çalışma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**.

## **TEZLER**

Çoşgun Emine, “İnşaat Proje Yönetiminde İstihdam Edilecek Teknik Personel Performansı Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli Geliştirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi**, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2003.

Tellioglu Ersin, “Performans Değerleme Sistemlerinden Hedef Bazlı Performans Değerleme Yöntemi ve Bir Satış Örgütünde Hedef Bazlı Performans Değerleme Sisteminin Kurulması”, **Yıldız Teknik Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Y.L Tezi, 2006.

Camgöz Selin Metin, Alpterten Nurdan, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi**, İ.İ.B.F. Yayınlanmamış Y.L Tezi, 2006.

## EKLER

### Ek1. Performans Değerlendirme Sonucu Oluşan Puan Tablosu:

A	C	E	F	G	H	J	K	L	M	O	P	Q	R	T	U	V	W	Y	Z	AB	AC	FINAL
2		COMMISSION				BONUS				BONUS				BONUS				COMMISSION		BONUS	FINAL	
3		GELİR				Müşteri Kaybetmeme				Müşteri Bağlılığı				Müşteri Memnuniyeti				Yönetici Kanaati		70%	30%	
4		Hedef	Gerçekleşen	BAŞARI	PUAN	Hedef	Gerçekleşen	BAŞARI	PUAN	Hedef	Gerçekleşen	BAŞARI	PUAN	Hedef	Gerçekleşen	BAŞARI	PUAN	Gerçekleşen	PUAN	Puan	Puan	
5	P1	7.174	6.793	95%	95	942	1232	69%	21	835	820	98%	29	3	4,34	145%	29	80%	16	96	95	96
6	P2	1.004	939	94%	94	140	123	112%	34	105	90	86%	26	3	3,92	131%	26	90%	18	95	103	97
7	P3	938	1.688	180%	150	103	65	137%	41	107	92	86%	26	3	4,54	151%	30	70%	14	151	111	139
8	P4	830	767	92%	92	118	287	-43%	-	105	90	86%	26	3	4,50	150%	30	100%	20	93	76	88
9	P5	779	712	91%	91	101	98	103%	31	104	89	86%	26	3	4,28	143%	29	120%	24	92	109	97
10	P6	968	919	95%	95	115	138	80%	24	106	86	81%	24	3	3,51	117%	23	150%	30	96	102	98
11	P7	943	807	86%	86	132	132	100%	30	105	76	72%	22	3	3,21	107%	21	135%	27	87	100	91
12	P8	951	802	84%	84	139	207	51%	15	105	81	77%	23	3	3,31	110%	22	65%	13	85	74	82
13	P9	767	710	93%	93	101	107	94%	28	105	41	39%	-	3	3,51	117%	23	25%	5	94	57	82
14	P10	5.823	5.309	91%	91	874	629	128%	38	842	501	60%	18	3	3,61	120%	24	80%	16	92	96	93
15	P11	667	580	87%	87	121	74	139%	42	107	92	86%	26	3	3,71	124%	25	90%	18	88	110	95
16	P12	805	713	89%	89	118	92	122%	37	103	88	85%	26	3	4,84	161%	32	70%	14	90	109	95
17	P13	783	738	94%	94	112	68	139%	42	104	89	86%	26	3	4,57	152%	30	100%	20	95	118	102
18	P14	741	714	96%	96	121	88	127%	38	104	89	86%	26	3	4,39	146%	29	120%	24	97	117	103
19	P15	721	667	93%	93	101	67	134%	40	112	97	87%	26	3	4,85	162%	32	150%	30	94	128	104
20	P16	661	616	93%	93	101	91	110%	33	106	91	86%	26	3	4,81	160%	32	135%	27	94	118	101
21	P17	836	737	88%	88	106	72	132%	40	110	95	86%	26	3	4,59	153%	31	80%	16	89	112	96
22	P18	617	591	96%	96	101	84	117%	35	104	89	86%	26	3	3,31	110%	22	90%	18	97	101	98
23	P19	7.034	6.729	96%	96	868	755	113%	34	821	806	98%	29	3	3,51	117%	23	70%	14	97	101	98
24	P20	1.028	978	95%	95	140	116	117%	35	105	90	86%	26	3	3,61	120%	24	100%	20	96	105	99
25	P23	808	275	34%	-	91	15	184%	45	467	452	97%	29	3	3,71	124%	25	135%	27	1	126	38
26	P24	942	882	94%	94	137	139	99%	30	103	88	85%	26	3	4,79	160%	32	65%	13	95	100	96
27	P25	947	871	92%	92	109	90	117%	35	105	90	86%	26	3	4,88	163%	33	25%	5	93	98	95
28	P26	758	457	60%	-	101	111	90%	27	434	419	97%	29	3	4,78	159%	32	80%	16	1	104	32
29	P27	800	780	98%	98	96	45	153%	45	101	76	75%	23	3	4,68	156%	31	90%	18	99	117	104
30	P28	897	839	94%	94	101	82	119%	36	107	82	77%	23	3	3,31	110%	22	70%	14	95	95	95
31	P29	861	842	98%	98	100	98	102%	31	105	80	76%	23	3	3,51	117%	23	100%	20	99	97	98
32	P30	6.317	5.941	94%	94	868	1101	73%	22	824	799	97%	29	3	3,61	120%	24	135%	27	95	102	97
33	P31	817	735	90%	90	115	147	72%	22	102	77	75%	23	3	3,71	124%	25	80%	16	91	85	89
34	P32	906	892	98%	98	159	116	127%	38	110	85	77%	23	3	4,79	160%	32	90%	18	99	111	103
35	P33	1.043	1.014	97%	97	152	304	0%	-	112	87	78%	23	3	4,88	163%	33	70%	14	98	70	90
36	P34	839	773	92%	92	87	176	-2%	-	111	86	77%	23	3	4,78	159%	32	100%	20	93	75	88
37	P35	582	565	97%	97	67	168	-51%	-	96	71	74%	22	3	4,68	156%	31	120%	24	98	77	92
38	P36	558	522	94%	94	111	52	153%	45	93	68	73%	22	3	3,31	110%	22	150%	30	95	119	102
39	P37	706	220	31%	-	80	23	171%	45	123	98	80%	24	3	4,79	160%	32	135%	27	1	128	39
40	P38	871	786	90%	90	104	81	122%	37	105	80	76%	23	3	4,88	163%	33	65%	13	91	105	95

41	P39	6.177	5.750	93%	93	835	858	97%	29	739	714	97%	29	3	4,78	159%	32	25%	5	94	95	94
42	P40	774	741	96%	96	113	155	63%	19	108	83	77%	23	3	4,68	156%	31	80%	16	97	89	94
43	P41	815	763	94%	94	119	205	28%	8	110	85	77%	23	3	3,31	110%	22	90%	18	95	72	88
44	P42	795	725	91%	91	113	53	153%	45	95	70	74%	22	3	4,79	160%	32	70%	14	92	113	98
45	P43	847	788	93%	93	116	86	126%	38	107	82	77%	23	3	4,88	163%	33	100%	20	94	113	100
46	P44	980	912	93%	93	125	75	140%	42	107	82	77%	23	3	4,78	159%	32	120%	24	94	121	102
47	P45	839	811	97%	97	113	115	98%	29	112	87	78%	23	3	4,79	160%	32	150%	30	98	115	103
48	P46	360	304	84%	84	30	128	-227%	-	114	89	78%	23	3	4,88	163%	33	135%	27	85	83	85
49	P47	773	714	92%	92	113	48	158%	45	107	92	86%	26	3	4,78	159%	32	65%	13	93	116	100
50	P48	6.387	6.005	94%	94	918	652	129%	39	821	806	98%	29	3	4,68	156%	31	25%	5	95	104	98
51	P49	679	620	91%	91	113	138	78%	23	102	87	85%	26	3	4,79	160%	32	70%	14	92	95	93
52	P50	724	696	96%	96	101	91	110%	33	100	85	85%	26	3	4,88	163%	33	100%	20	97	111	101
53	P51	847	826	98%	98	116	73	137%	41	105	90	86%	26	3	4,78	159%	32	135%	27	99	126	107
54	P52	798	780	98%	98	128	124	103%	31	105	90	86%	26	3	4,68	156%	31	80%	16	99	104	100
55	P53	878	802	91%	91	104	97	107%	32	109	94	86%	26	3	3,31	110%	22	90%	18	92	98	94
56	P54	697	642	92%	92	101	59	142%	42	103	88	85%	26	3	3,51	117%	23	70%	14	93	106	97
57	P55	669	609	91%	91	101	73	128%	38	107	92	86%	26	3	4,79	160%	32	100%	20	92	116	99
58	P56	1.103	1.037	94%	94	161	62	161%	45	98	83	85%	25	3	4,88	163%	33	120%	24	95	127	105
59	P57	6.354	6.077	96%	96	923	730	121%	36	851	836	98%	29	3	4,78	159%	32	150%	30	97	128	106
60	P58	973	993	102%	102	161	118	127%	38	104	89	86%	26	3	4,68	156%	31	135%	27	103	122	109
61	P59	734	663	90%	90	109	101	107%	32	107	92	86%	26	3	3,31	110%	22	65%	13	91	93	92
62	P60	798	747	94%	94	110	175	41%	12	107	92	86%	26	3	3,51	117%	23	25%	5	95	66	86
63	P61	816	753	92%	92	110	95	114%	34	107	92	86%	26	3	4,45	148%	30	80%	16	93	106	97
64	P62	779	776	100%	100	113	102	110%	33	110	95	86%	26	3	4,77	159%	32	90%	18	101	109	103
65	P63	764	693	91%	91	109	49	155%	45	103	63	61%	18	3	4,74	158%	32	70%	14	92	109	97
66	P64	706	686	97%	97	109	64	141%	42	113	73	65%	19	3	4,90	163%	33	100%	20	98	114	103
67	P65	792	774	98%	98	109	33	170%	45	107	67	63%	19	3	4,59	153%	31	120%	24	99	118	105
68	P66	5.743	5.428	95%	95	992	695	130%	39	821	781	95%	29	3	4,69	156%	31	150%	30	96	129	105
69	P67	727	680	94%	94	122	85	130%	39	105	65	62%	19	3	4,79	160%	32	135%	27	95	117	101
70	P68	601	560	93%	93	101	137	64%	19	105	65	62%	19	3	4,83	161%	32	65%	13	94	83	91
71	P69	622	501	81%	81	101	79	122%	37	98	58	59%	18	3	4,88	163%	33	25%	5	82	92	85
72	P70	717	610	85%	85	110	106	104%	31	103	63	61%	18	3	4,57	152%	30	70%	14	86	94	88
73	P71	889	809	91%	91	201	73	164%	45	109	69	63%	19	3	4,34	145%	29	100%	20	92	113	98
74	P72	720	701	97%	97	125	41	167%	45	105	65	62%	19	3	3,57	119%	24	135%	27	98	114	103
75	P73	763	668	88%	88	109	54	150%	45	103	63	61%	18	3	3,27	109%	22	80%	16	89	101	92
76	P74	711	626	88%	88	130	127	102%	31	101	61	60%	18	3	4,11	137%	27	90%	18	89	94	91
77	P75	5.713	5.300	93%	93	842	682	119%	36	715	675	94%	28	3	2,66	89%	18	70%	14	94	96	94
78	P76	795	749	94%	94	106	100	106%	32	107	67	63%	19	3	4,44	148%	30	100%	20	95	100	97
79	P77	842	781	93%	93	106	63	141%	42	102	62	61%	18	3	4,16	139%	28	120%	24	94	112	99
80	P78	713	421	59%	-	101	111	90%	27	323	283	88%	26	3	4,60	153%	31	150%	30	1	114	35
81	P79	671	630	94%	94	106	83	122%	37	103	63	61%	18	3	4,87	162%	32	135%	27	95	114	101
82	P80	678	652	96%	96	113	90	120%	36	104	64	62%	18	3	4,85	162%	32	65%	13	97	100	98
83	P81	680	637	94%	94	106	60	143%	43	103	63	61%	18	3	4,77	159%	32	25%	5	95	98	96
84	P82	651	603	93%	93	106	65	139%	42	101	61	60%	18	3	4,48	149%	30	80%	16	94	106	97
85	P83	690	646	94%	94	106	51	152%	45	101	61	60%	18	3	4,67	156%	31	90%	18	95	112	100

## ÖZGEÇMİŞ

Özde Bölücek 29.02.1984 tarihinde İstanbul'da doğdu. Aşağıda belirtilen tarihler arasında öğrenimimi tamamladı.

- |            |   |
|------------|---|
| 1989-1994  | Ziya Paşa İlkokulu                          |
| 1994-1997  | Zekeriya Güçer Ortaokulu                    |
| 1997- 2001 | Süleyman Demirel Yabancı Dil Ağırlıklı Lise |
| 2001-2005  | Kocaeli Üniversitesi Endüstri Mühendisliği  |
| 2005- ---  | YTÜ İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı |

Lisans bitirme tezini "Satın Almada Tedarikçi Performansı KPI' ları ve Örnek Bir Uygulama" konusunda tamamladı.

Eylül 2005 tarihinde başladığı Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programına devam etmektedir.

Aralık 2005' de başladığı özel bir şirkette Performans İzleme ekibinde uzman olarak çalışmaya devam etmektedir.