



---

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE YÖNETİMİ  
SİSTEMİNİN TEKSTİL İŞLETMELERİNDE UYGULANMASI**

**Banu BAŞSORGUN**

**Eylül, 2005  
DENİZLİ**



**PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE YÖNETİMİ SİSTEMİNİN  
TEKSTİL İŞLETMELERİNDE UYGULANMASI**

**Pamukkale Üniversitesi  
Fen Bilimleri Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
Tekstil Mühendisliği Anabilim Dalı**

**Banu BAŞSORGUN**

**Danışman: Yard. Doç. Dr. Güngör DURUR**

**Eylül, 2005  
DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Bana BAŞSORGUN tarafından Yrd. Doç. Dr. GÜNGÖR DURUR yönetiminde hazırlanan "Performans Değerlendirme ve Yönetimi Sisteminin Tekstil İşletmelerinde Uygulanması" başlıklı tez tarafımızdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



**Prof. Dr. Resul FETTAHOV**  
Jüri Başkanı



**Yard. Doç. Dr. Önder YÜCEL**  
Jüri Üyesi



**Yard. Doç. Dr. GÜNGÖR DURUR**  
Jüri Üyesi (Danışman)

Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
..... tarih ve .....sayılı kararıyla onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Mehmet Ali SARIGÖL**  
Müdür

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tezimin başarılı bir şekilde tamamlanmasında katkılarını esirgemeyen, yardım ve önerileriyle sürekli yanımda olan hocam Yard. Doç. Dr. Güngör DURUR'a teşekkürlerimi borç bilirim.

Ayrıca; bu çalışmanın incelendiği, uygulama ve gözlemlerin yapıldığı Denizli ilinde bulunan, isminin verilmesini çalışanlarının firmaya ve sisteme olan güvenilirliği açısından uygun bulmayan, fakat bizim yakından tanıdığımız, tekstil işletmesine teşekkürlerimi sunuyorum.

Banu BAŐSÖRGÜN

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza:

Öğrenci adı soyadı: Banu BAŐSÖRGÜN

## ÖZET

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE YÖNETİMİ SİSTEMİNİN TEKSTİL İŞLETMELERİNDE UYGULANMASI

Başsorgun, Banu  
Yüksek Lisans Tezi, Tekstil Mühendisliği ABD  
Tez Yöneticisi: Yard. Doç. Dr. Güngör DURUR

Eylül 2005, 62 sayfa

Kuruluşlar, bilgi toplumuna geçişin getirdiği değişimi ister istemez hissetmeye başladıklarında, yönetim felsefelerinin ve organizasyon yapılarının da, denetleyemedikleri bu hızlı ve sürekli değişime ancak "değişerek" uyum sağlayabileceğinin farkına vardılar. Doğal olarak, yeni yönetim anlayışının getirdiği değişiklikler, yöneticilerin "performans" kavramına bakış açılarını da değiştirdi. Belirli bir iş ve görev tanımına sahip olan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi amacıyla yapılan değerlendirmeler performans değerlendirmenin temelini oluşturur. Bu çalışmada; performans kriterlerine göre çalışanın izlenmesi/değerlendirilmesi, bu değerlendirmeye göre ödüllendirilmesi ve gelişim/egitim faaliyetlerinin planlanması/uygulanması olarak tanımlayabileceğimiz "Performans Yönetimi" sürecinin nasıl kurgulanabileceği ele alınmıştır. Performans değerlendirme sisteminin esnek bir sistem olmasından dolayı, her işletmenin kendi yapısına göre uyarlanabileceği görülmüştür. Ancak; yapılan çalışma sonucunda performans değerlendirme sisteminin tekstil işletmelerinde tam anlamıyla uygulanamadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Performans Değerlendirme, Performans Yönetimi, Tekstil İşletmeleri

**Prof. Dr. Resul FETTAHOV**  
**Yard. Doç. Dr. Önder YÜCEL**  
**Yard. Doç. Dr. Güngör DURUR**

## **ABSTRACT**

### **AN IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE APPRAISAL AND MANAGEMENT SYSTEM IN TEXTILE COMPANIES**

**Başsorgun, Banu**  
**M. Sc., Thesis in Textile Engineering**  
**Supervisor: Asst. Prof. Dr. Güngör DURUR**  
**September 2005,62 pages**

After getting in touch with the changes that the society of knowledge brought, companies have realized that they can only adapt these changes by “changing”. As a result; the changes brought by new management style, also changed the way administrators evaluate “performance”. To evaluate the level of how much people, who have a certain definition of task, do their job has built the basis of “Performance Appraisal”. Main objective of this paper is to observe/ appraise the employees; and according to this observations; it is also briefly informed about how to set up the “Performance Management” process.

**Key Words: Performance, Performance Appraisal, Performance Management, Textile Mills**

**Prof. Dr. Resul FETTAHOV**  
**Assoc. Prof. Dr. Önder YÜCEL**  
**Assoc. Prof. Dr. Güngör DURUR**



# İÇİNDEKİLER

Yüksek Lisans Tez Onay Formu	i
Etik Sayfası	ii
Teşekkür Sayfası	iii
Özet	iv
Abstract	v
İçindekiler	vi
Kısaltmalar Dizini	viii
1. GİRİŞ	1
2. TARİHÇE VE TEMEL KAVRAMLAR	3
2.1 Performans Tanımı	3
2.2 Performans Değerlendirmenin Tanımı	3
2.3 Performans Değerlendirmenin Tarihçesi	4
2.4 Performans Yönetimi Tanımı	5
2.5 Performans Yönetimi Amaçları	6
2.6 Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları ile İlgisi	7
3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ	8
3.1 Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları	8
3.2 Performansa Dayalı Ücretlendirme	9
3.3 Performans Değerlendirmede Eğitim	10
3.3.1 Performans değerlendirme eğitiminde karşılaşılan sorunlar	11
3.4 Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri	12
3.4.1 Uygunluk	12
3.4.2 Güvenilirlik	12
3.4.3 Geçerlilik	12
3.4.4 Kolaylık	12
3.5 Performans Değerlendirme Sisteminde Karşılaşılabilecek Hatalar	13
3.5.1 Peşin hükümlülük	13
3.5.2 Merhamet	13
3.5.3 Son izlenim	14

3.5.4 Hale etkisi	14
3.5.5 Ortalama değerlendirme eğilimi	15
3.5.6 Belli puanlara yönelme (düşük/yüksek)	16
4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	18
4.1 Grafikselsel Dereceleme	18
4.2 Sıralama	18
4.3 İkili Karşılaştırma	19
4.4 Puan Belirleme	20
4.5 Kritik Olay	20
4.6 Davranışları Değerlendirme	20
4.7 Psikolojik Değerlendirme	21
4.8 Başarımın Kaydedilmesi	22
4.9 Geri Bildirim	22
5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR	24
6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TEKSTİL İŞLETMESİNDE UYGULANMASI	25
6.1. Amaç	25
6.2. İlgili Dökümanlar	26
6.3 Uygulama	26
6.3.1 Mavi yaka çalışanlarda uygulama	26
6.3.2 Beyaz yaka çalışanlarda uygulama	28
6.4. PD Sisteminin Uygulama İşletmesindeki Sonuçları	30
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	32
Kaynaklar	34
Özgeçmiş	35
Ekler	36

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>P.D.</b>	<b>Performans Değerlendirme</b>
<b>P.D.S.</b>	<b>Performans Değerlendirme Sistemi</b>
<b>P.Y</b>	<b>Performans Yönetimi</b>
<b>İ.K.</b>	<b>İnsan Kaynakları</b>
<b>P.D.Ü.S.</b>	<b>Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi</b>
<b>P.T.Y.</b>	<b>Puan Tahsis Yöntemi</b>
<b>M.Y.</b>	<b>Mavi Yaka</b>
<b>B.Y.</b>	<b>Beyaz Yaka</b>
<b>K.G.İ.K.</b>	<b>Kalite Geliştirme ve İnsan Kaynakları</b>

## 1. GİRİŞ

21. yüzyıla girerken, bilgi toplumuna geçişin getirdiği şoku, kuruluşlar ister istemez hissetmeye başladılar. Böylece diğer birçok konuda olduğu gibi, yönetim felsefelerinin ve organizasyon yapılarının da, denetleyemedikleri bu hızlı ve sürekli değişime ancak "değişerek" uyum sağlayabileceğinin farkına vardılar. Doğal olarak, yeni yönetim anlayışının getirdiği değişiklikler, yöneticilerin "performans" kavramına bakış açılarını da değiştirdi.

Kişinin işe başlaması ile başlayan ve belirlenen performans kriterlerine göre izlenmesi/değerlendirilmesi, bu değerlendirmeye göre ödüllendirilmesi ve gelişim/egitim faaliyetlerinin planlanması/uygulanması ve kişinin kariyer planı ile şirket yedekleme planı ışığında kariyerinin yönetildiği bir faaliyet olarak tanımlayabileceğimiz "Performans Yönetimi", doğru yönetildiğinde işletmeler ve çalışanlar için etkin ve etkili sonuçlar doğuracak olan bir süreçtir. Bu sürecin etkinliği doğal olarak nasıl kurgulandığı ile doğrudan ilişkilidir. Bir başka deyişle, süreçte neyi ölçeceğiniz, nasıl ölçeceğiniz, hangi zaman aralıklarında ölçeceğiniz kadar, ölçüm sonucunda elde edilen sonuçların nerelerde ve nasıl kullanılacağı da çok önemlidir. Bunun yanında kişisel değerlendirme ve ödüllendirme ile şirketin başarı değerlendirmesi arasında bağlantı kurulması da bu süreçte dikkatle ele alınması gereken bir diğer önemli konudur. Performans değerlendirme (PD), çalışanların etkinliğinin artırılması amacıyla bireyin elde ettiği başarıları belirleyen temel süreçleri içeren organizasyonel bir sistemdir.

Performans Değerlendirme Sisteminin (PDS) kurulabilmesi için

- yazılı iş tanımlarınızın olması,
- iş profillerinin hazırlanması ve
- kuruluş hedeflerinin net olarak tanımlanması gerekmektedir. Hedeflerin belirlenmesinde izlenen yol ve verilerin değerlendirmesi sistemin uygulanabilirliğini etkileyecektir.

Belirli bir iş ve görev tanımına sahip olan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi amacıyla yapılan değerlendirmeler performans değerlendirmenin temelini oluşturur. Kişi, tanımlanmış olan görevlerini belirlenmiş zaman

dilimi içerisinde ne düzeyde gerçekleştirebildiğini kişisel tatmini açısından bilmelidir. Böylece, yaptığı çalışmaların sonuçlarını görme imkanına sahip olarak, bireysel başarısını veya başarısızlığı değerlendirecektir. Bunun yanı sıra kişinin işvereni de, yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş başarısı ve görev tanımındaki standartlara ne derece ulaştığını belirlemiş olacaktır.

Yine de pek çok işletmede PD yapılmamakta veya gereken önem verilmemektedir. Yöneticiler genellikle performans değerlendirmelerin, çalışanların gerçek performanslarını yansıtmadığını düşündüklerinden, performans değerlendirme yapmaktan hoşlanmazlar. Halbuki, iş gereklerine göre düzenlenmiş performans değerlendirmelerinin; işletmeye çalışanlar hakkında bilgi vermek, ücret düzenlemeleri, terfiler..vs gibi pek çok yararı vardır. PDS'nin amacına ulaşabilmesi için, şirketlerin sistemi belirli aralıklarla kontrol etmesi, tutarlılıklarını ve sistemin yapısını incelemeleri gerekmektedir.

İleriki yıllarda firmaların performans değerlendirme sistemlerine daha fazla önem verip, hedeflerine ulaşmakta etkili olarak kullanmaya başlamalarını bekliyoruz.

## **2. TARİHÇE VE TEMEL KAVRAMLAR**

### **2.1 Performans Tanımı**

Performans genel anlamda amaçlı planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. ( Akal 2002)

Performans, işgörenin kendisine verilen işi yerine getirmesidir. Ancak işin iş tanımına, işgörenin ise iş gereklerine uygun olması gerekmektedir. Buna göre işletmede performans, kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir. ( Erdoğan 1991)

### **2.2 Performans Değerlendirmenin Tanımı**

Performans değerlendirme; bireylerin ve çalışma gruplarının performanslarının, yöneticiler, danışmanlar ve emsalleri tarafından doğrudan değerlendirilmesini içeren geri dönüş sistemidir. ( Çınkır 2003 )

PD, iş başarısının artırılması konusunda karara vardırarak ve kullanışlı bir içeriği olan gözlemlene faaliyetidir. Personelin sadece ne düzeyde başarı gösterdiğinin saptanma çabaları değil, aynı zamanda başarı düzeyinin iyileştirilmesi için gerekli çabaları da içermektedir. Günümüzde, bireysel başarıyı ve bağlı olarak örgütsel başarıyı da arttırmada önemli bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Performans değerlendirme, insan gücünün işletmeye olan katkısı üzerinde durur. Yöneticinin; terfi, işten çıkarma, ücret arttırma, ödüllendirme, bir işten diğer bir işe aktarmada doğru karar vermesini sağlayan önemli bir ölçüdür. Örgütün amaçları ile çalışanların amaçları arasında köprü görevi görür; eğer personel başarılı ise örgüt de amacına ulaşır. (Erdoğan 1991)

Performans değerlendirmede “açıklık” ilkesi, değerlendirmenin bir ceza aracı değil kişisel gelişme ve eğitim aracı olarak kullanılma olanaklarını da arttırmaktadır. Üstlerinden devamlı geri besleme sağlayan ast, kendi kişiliğinin ve işlevlerinin nasıl algılandığı hakkında bilgi sahibi olabilir; kendini yeni gelişmelere ayarlayabilir ve yeni şeyler öğrenme olanağına kavuşabilir.

PDS geliştirilirken şu temel niteliklere sahip olmasına özen gösterilmelidir. (Sink ve Tuttle 1989 ):

1. PDS, örgütün bir alt sistemi, işgören yönetimi ve örgütsel iletişim ağının bir ögesi olarak tasarlanmalıdır.

2. PDS, örgütte kimin neyi, nasıl ve ne düzeyde başardığının ilgililere duyurulmasının, örgütsel amaçları gerçekleştirmede katılımlı yönetimi sağlamanın ve dikkatleri kişisel amaçlarla örgütsel amaçların bütünleştirilmesi üzerinde yoğunlaştırmanın bir aracı olarak düşünülmelidir.

3. PDS, örgüt ve yönetim felsefesini yansıtmalı ve tüm üyelere güvence vermelidir.

4. PD sistemi, esnek ve gerçekçi ölçüt, işlem ve yöntemlerle uygulamaya aktarılabilen törel ilke ve politikalara dayandırılmalıdır.

5. PD sisteminin amaçları açıkça belirlenmeli ve ölçütler, işlemler ve yöntemler ile amaçlar arasında gerekli uyum sağlanmalıdır.

PD sisteminin etkin bir planlamaya dayandırılması, ilgili bütün tarafların katılımı ile geliştirilmesi ve örgütle bütünleştirilmesi önemlidir.

### **2.3 Performans Değerlendirmenin Tarihçesi**

Bu konuda ilk çalışmayı Birinci Dünya Savaşı'nda Walter Dill Scott "adam adama karşılaştırma" (man-to-man) ölçeğiyle, Amerikan Deniz Kuvvetleri'nde yapmıştır. 1920-1930 yıllarında saat ücretlerine uygulanacak çarpanların ele alınması ve buna göre bir sistem kurma çalışmalarıyla ilk işçi değerlendirme planları gerçekleştirilmeye başlanmıştır. PD ile, ücretlerdeki artışların işgörenlerin yeteneğine göre belirlenmesi gerektiği görüşü uygulamaya girmiştir.

1950 yıllarında PD sistemlerine ilgi azalmıştır; bunun sebebi olarak ödemelerin ve terfilerin, kıdem temeline dayanması gösterilebilir. (Ataay 1990) 1950 yılından sonra PD, teknik, profesyonel personel ve yöneticilerin değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiş yöntemlerle güçlenmiştir.

Kişilerin yeteneklerinin geliştirilmesi ve performans planlamasının paralel olarak yapılmasıyla PD asıl hedefine erişmiş olur. Şirketlerin kendi bünyesindeki kalite ölçülerinin,

yöneticilerin de liderliğinde yapılması ile PD sistemlerinin başarısı sağlanmış olur. Yöneticilerin, performans ölçülerini sürekli gözden geçirmesi ve çalışanların yeteneklerini tam olarak kullanabilmelerini sağlayıcı desteğiyle PD'nin yerinde kullanılması sağlanmış olur.

Hizmette geçen sürelerin esas alındığı “kıdem sistemi”nin başarıya etkisi bakımından oluşturduğu sorunların büyüklüğü, gerek uygulayıcıları gerekse araştırmacıları bu konuda çözüm aramaya yönlendirmiştir. Bu da başarının ne olduğu ve bilimsel olarak ölçülebilme olanaklarının neler olduğu yönündeki çalışmaların hızlanması ile sonuçlanmıştır.

PD konusunda çağdaş yaklaşımda değerlendirilecek olan, kişinin kendisi değil, onun bir işi başarma düzeyi ve gerçek başarısıdır.

## **2.4. Performans Yönetimi Tanımı**

Performans Yönetimi (PY), gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi sürecidir.

PY, örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunların karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir.

Performans yönetimi, bir çalışanın belirli bir süre içinde, işinin gerekleri ile ilgili performansın genel olarak gözlemlenmesi ve ardından bir değerlendirme yapılması sürecidir. PY'nin başlıca ilkeleri şunlardır.

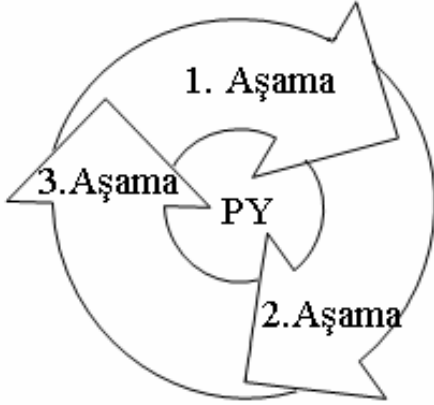
- Performans hedefleri karşılıklı saptanır,
- Bireyleri sürekli ilerlemeye yönelik çalışmalar için modifiye eder,
- Birey ve ekip başarısı üzerinde odaklanır,
- Esnek, kullanılması kolay süreklidir.

Aşağıdaki şekilde performans yönetimi döngüsü görülmektedir. Bu döngü içindeki her bir aşama bir süreci tanımlamaktadır. Öncelikle işletmeye uygun performans planlanması yapıp, izlenecek yöntem belirlenir. Daha sonra, çalışanların en verimli olacakları birimde çalışmalarını



için uygun şekilde performans yönlendirilmesi yapılır. Bu yönlendirmeler doğrultusunda uygun alanda çalışmalarının sonuçları gözlenir. En son aşama olarak da performansın gözden geçirilmesi süreci başlar.

Performans yönetimi sürecinin sağlıklı olarak yürütülmesi için; bu döngünün sürekliliğinin sağlanması gerekir.



Şekil 1.1 Performans Yönetimi

1. Aşama : Performans Planlaması
2. Aşama : Performansın Yönlendirilmesi
3. Aşama : Performansın Gözden Geçirilmesi

## 2.5 Performans Yönetimi Amaçları

PY'nin amaçlarını ise şu şekilde belirtmek mümkündür:

- Çalışanın performansının nasıl değerlendirileceğini anlamasına yardım etmek,
- İşin ve bölümlerin amaçlarını bireysel performansla birleştirmeye çalışmak,
- Astların performansını artırmak üzere elemana gidişatı ile ilgili bilgi vermek,
- Sürekli gelişmeye, ekip çalışmasına ve yapıcı davranışa cesaretlendirmek
- Ödüllendirme gibi personel ile ilgili diğer kararlar için tarafsız bir temel sağlamak.

Etkili bir PY sisteminde, personelin neyin ve nasıl başarılması gerektiği konusundaki anlayışı geliştirilmeli, örgütsel performansının iyileştirilmesinde onlara yardımcı olmalı ve örgütsel amaca yaptıkları katkılara dayanarak personel ödüllendirilmelidir.

PY sistemleri, dolaysız çıktılarının yanı sıra bireylerin meydana getirdiği sonuçların önemini de vurgular. Gelişme ve eğitim gereksinimlerini sağlamak amacı ile çıktıları ve işlemleri analiz ederler ve performans iyileştirme planları için temel oluştururlar.

## **2.6 Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları İle İlgisi**

“Personel sağlama”, “performans değerlendirme”, “eğitim” ve “güdüleme” işletmelerde doğru bir insan kaynakları yönetimini oluşturabilmek için gereken dört anahtar sistemidir. En önemlisi PD’dir. PD süreci ve sonuçları diğer üç sistem için temel verileri oluşturur.

İşletme yönetimi elindeki en dinamik güç olan insan gücünü en verimli şekilde kullanmak zorundadır. PD, bir işletmenin insan kaynaklarının verimliliğini artırmak için bir ihtiyaçtır. Çünkü PD sayesinde işletmedeki her işgörenin verimliliği değerlendirilir.

Birçok işletmenin verimliliği, üç değişkenin yönetilmesinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Bu değişkenler:

- Teknoloji,
- Sermaye,
- İnsan kaynaklarıdır.

İşletmeler, teknolojik gelişmelerden ve sermaye hareketlerinden milyonlarca dolar sağlamalarına karşılık, ellerindeki insan kaynaklarını, verimliliği artırabilecek şekilde kullanamamaktadırlar.

Sermaye artışları ve teknolojik yatırımların performans artışlarını, çıktıların girdilere oranı veya maliyet-kar analizleri gibi geleneksel hesap yöntemleri ile ölçmek mümkündür. Ancak aynı yöntemleri, verimlilik üzerindeki insan kaynakları ( İK ) etkisini ölçerken kullanmak güç bir iştir. İnsan kaynaklarının verimliliği, ancak çalışanların iş ile ilgili performanslarını izleyerek ölçülür. Bu ölçümü yapabilmenin en sağlıklı yollarından biri, işletmede sistemli ve düzenli bir PD uygulaması yapılması olacaktır.

### 3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Performans yönetimi sistemlerinin hedefleri şunlardır:

- Örgütteki insan kaynaklarının sürekli yüksek performans düzeyinde çalışmasını sağlamak,
- İnsanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmasını sağlamak,
- Personelin gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkabileceği ortamı oluşturmak,
- Örgütün kültürünü güçlendirmek veya onu değiştirmek.

PD işgörenin işletme içinde tarif edilen sınırlar içerisinde ortaya koyduğu başarının ölçülmesidir. İşletmenin geleceğine dönük temelleri oluşturabilmeleri için özellikle yönetsel kararların verilmesi ve ölçümün yapılması gereklidir (Erdoğan 1991 ). PD sisteminin geliştirilmesi ve uygulanmasında dikkate alınan temel hususlar şunlardır;

- Organizasyon hedeflerinin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin geliştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Önceden belirlenen kriterlere göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırılabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi
- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları,
- Çalışanın başarısının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması,
- Geri besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi,

#### 3.1 Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları

İşletmelerde PD çalışmasının temel amaçlarından biri, işletmedeki çalışanların iş ile ilgili davranışlarının belirlenmesi, performans derecesinin saptanması ve bu performans sonucuna göre, çalışan ile ilgili bir dizi yönetsel kararın alınabilmesidir.

PD sisteminin amaçları şunlardır;

1. Optimal organizasyonun oluşturulması,
2. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının tespiti ve bunların karşılanması,
3. Mesleki planlama yapılması,
4. Tayin, terfi, görevden almalar için temel oluşturulması,
5. Motivasyonun yükseltilmesi,
6. İşgücü veriminin artırılması
7. Amaç, hedef, görev ve sorumlulukların belirgin hale getirilmesi,
8. Amaç ve hedeflere ulaşmada, kişilerin ne ölçüde katkıda bulduklarının belirlenmesi,
9. Ücret artış ve ayarlamalarında performansa dayalı bir ücret politikasının uygulanması.

Anlaşılabacağı gibi sistemin asıl amaçlarını; bireysel performansın sağlıklı ve adil kriterlerin aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması oluşturmaktadır (Uyargil 1994 ).

### **3.2 Performansa Dayalı Ücretlendirme**

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetim sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak PD sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır. Performansa dayalı ücret sistemi (PDÜS) esas itibarıyla ücret konusunun geleneksel uzantıları tedarik, işte tutma ve motivasyon konuları ile bağlantısını inkar etmeden, gayret ile ödüllendirme arasında direkt bağlantı kuran bir yapılanma ile karşımıza çıkmaktadır. PDÜS pazara dayalı organizasyon hedeflerin firma içindeki bireysel performansa entegre edilmesi ve bunun da ödüllendirme mekanizmaları ile desteklenmesi olarak tanımlayabiliriz (Kessler ve Purcell 1992). PDÜS içinde beş önemli temel değişime değinmekte yarar vardır (Kutal ve Büyüksulu 1996 );

- Bu sistemde performans değerlendirmede personelin kalitesinden daha çok firmada yapılan işin hedefleri çerçevesinde, girdinin değil çıktının hesaplanması ön plana çıkıyor. Yani personelin kendisinden daha çok sonuçta ne ürettiği değerlendirilmeye tabii tutulur.
- Firmaların genel planlaması, stratejileri ve hedefleri doğrultusunda bireysel başarılar teşvik edilir.

- Firma performansına dayalı bir kültür oluşturulmaya çalışılır. Burada amaç bireyin çalışması veya gayretinden daha çok ürettiği ve verdiği hizmetin sonucunun değerlendirilmesidir.
- Bireysel performans ve bazı durumlarda grup çalışmasını ve grup içindeki bireyin başarısını değerlendirilmesi hedeflenir.
- PDÜS firmada çalışan bütün iş kategorilerine uygulanır.

Genel firma politikalarına paralel olarak geliştirilen yeni ücret ödeme sistemlerini firma genel performansı, firma imajı ve kültürü üzerine oturtulmuş yeni işçi-işveren sistemi içinde değerlendirmek sakıncalı olmayacaktır. Son yıllarda birçok firmada gözlemlenen bir gelişme ise ücretin belirlenme aşamasının gerçekten sistematik ve dikkatlice planlanmış bir sürecin ürünü olduğu görülmesidir. Özellikle eğer bir firma sendikasız bir ortamda üretim yapıyor ve çalışanların sendikalar ile herhangi bağlantıları yok ise PDÜS’inde ücret seviyesini piyasanın üzerinde tutmak yoluyla sendikaları firma içinde gereksiz ve işlevi olmayan bir mekanizma konumuna düşürme söz konusu olur. (Kutal ve Büyüksulu 1996 )

Ücret artışlarının temelini PD’leri oluşturur. İşletmelerde genelde uygulanan yöntem eşit ve adil bir işletme sistemi yaratmaya çalışmak, fakat başarılı işgörenleride mükafatlandırmaktır. Yapılacak ücret artışları işgörenin başarısını değerleyerek işletme faaliyetlerini doğrudan katkısını derecesini belirler. Bu durum başarıyla orantılı bir ücret kararında gerçekçi bir ölçüt olabilir.

### **3.3 Performans Değerlendirmede Eğitim**

Kişi grup ve / veya örgütlerin performanslarını geliştirmeye yarayan planlı ve düzenli etkinliklere “eğitim” denir. Eğitimin etkililiğinin artması için eğitimde kullanılacak metod ve tekniklerden çok, çalışanlarının davranışlarının geliştirilmesine ağırlık verilmelidir. Eğitimin amacı şirket stratejisini uygulamak olduğuna göre, yapılacak eğitimin bu amaca ulaşmada katkısı olup olmadığının değerlendirilmesi çok önemlidir. Eğitim için eğitimden çok, Şirket amaçlarına ulaşılmasını sağlayacak şekilde eğitim yapmak önemlidir.

Etkili yapılan eğitimin yararları:

- İş gücünün moralini artırır.
- Organizasyon politikalarının daha iyi anlaşılıp uygulanmasını sağlar.

- Ast ve üstler arasındaki ilişkileri geliştirir.
- Hızlı ve etkin karar verilmesini sağlar.
- Motivasyon sağlar ve liderlik yeteneğini geliştirir.
- Verimliliği, işin kalitesini artırır ve işgören-işveren ilişkisini geliştirir.
- Kurumun daha sağlıklı bir yaşam ve işyeri haline gelmesini sağlar.

### **3.3.1 PD eğitiminde karşılaşılan sorunlar**

Ülkemizde işletme eğitiminin son yıllardaki olumlu gelişmelere rağmen hala istenilen düzeyde olduğu söylenilemez. İnsana yapılan yatırımın en büyük yatırım olduğu, temel olarak göz önüne alınmalıdır. Eğitimi çok ciddiye alıp sağlıklı eğitim yapan kuruluşlar olduğu gibi, bilinçsiz olarak eğitim etkinliğine başlayanlarda vardır. En çok karşılaşılan sorunlar şöyle sıralanabilir.

- Çalışanların eğitim ihtiyacı gerekli şekilde analiz edilmeden yapılan eğitimler.
- Eğitim yapmak için eğitim yapanlar.
- “Herkes eğitim yapıyor bizde eğitim yapalım” diye eğitim yapanlar.
- Ciddi bir insan gücü planlaması ve performans ve performans değerlendirmesi yapmadan saptanan eğitim programları.
- Hala birçok kuruluştaki sistematik yönetici yetiştirme (management training) programı olmaması.
- Eğitim için yeterli bütçenin ayrılmaması.
- Ekonomi kötüye gidince ilk iptal edilen projenin eğitim projesi olması. Batıda kriz dönemlerinde yapılan eğitimlerin sayısı, krizle mücadele edebilmek ve böyle durağan zamanlardan yararlanarak çalışanları geliştirmek için daha da artırılmaktadır.

## **3.4 Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri**

### **3.4.1 Uygunluk**

Belirli bir iş için, performans standartları ile organizasyonun hedefleri arasında açık bağlantılar olması ve bu bağlantıların iş analizinde belirtilen kritik öğelerin, değerlendirme formundaki karşılıkları arasında da bulunması gerekir.

### **3.4.2 Güvenilirlik**

Farklı zamanlarda (kişilerde değişme olmadan) bireysel değerlerin değişmemesi hali olarak yorumlanabilir. Bu özellik ölçümde süreklilik olarak düşünülebilir. Bu özelliği sağlayabilmek için, değerlendirenin çalışanın yaptığı işi, hangi koşullarda bu işi yaptığını gözlemleyebilecek yeterli fırsatı kendilerine yaratmaları gerekir. Güvenilir değerlendirme tesadüfi sonuçların alınmasını önler (Erdoğan 1991 ).

### **3.4.3 Geçerlilik**

P.D çalışmasının geçerliliği, değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerin, performansın gerçek karşılığına yakınlığı olarak düşünülmelidir. Geçerlilik özelliğinin bir başka önemli yanı, değerlendirme sonuçlarının işletmenin amaçlarına uygun olması ve yönetici tarafından anlaşılır ve kullanılabilir olmasıdır (Erdoğan 1991 ).

İşletmeye uygun olarak düzenlenen ölçüm yöntemi sonucu elde edilenler ideal ve gerçekçi olduğu oranda geçerlidir. Başarı değerlendirmede geçerlilik vazgeçilemeyecek özelliklerden biridir. Bu özelliğin yetersiz olduğu durumlarda ölçümün tutarlılığını kabul etmek zor olacaktır. Değerlendirme sistemini kuran ve uygulayanlar hataları azaltarak ve değerlendirme sorunlarını minimum düzeye indirerek geçerlilik alanını büyütme durumundadırlar.

### **3.4.4 Kolaylık**

Değerlendirmede kullanılan yöntemin ve standartların, yöneticiler ve çalışanlar için anlaşılması ve uygulanması kolay olmalıdır. Gereksiz bilgilerden arınmış olmalı, önemli olayların kolayca teşhis edilmesine olanak sağlanmalı, okuyucu ihtiyaç duyduğu bilgiyi bulmak için çok zaman kaybetmemelidir (Uyargil 1994 ).

## **3.5 Performans Değerlendirme Sisteminde Karşılaşılabilecek Hatalar**

PD yöntemlerinin bir çoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve ön yargısız olmaları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamalarda değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle sistemlerin etkinliği önemli ölçüde

etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanır (Uyargil 1994 ). PD’de yapılan genel hatalar; Hale Etkisi, Son İzlenim, Merkezi Eğitim, Peşin Hükümlülük, Merhametli Davranma, Sertlik, Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme, Atıf Hataları olarak sayılabilir.

### **3.5.1 Peşin hükümlülük**

Her insanın diğerleriyle ilgili bir takım ön yargıları vardır. Bu yüzden peşin hükümlülük kaçınması zor bir hatadır. Değerlendiren objektif olamaz. Peşin hükümlülük, cinsiyete, dine, siyasi düşünceye, ırka, yabancı kökenli personele v.b karşı olabilir.

Bu gibi durumlarda değerlendirici kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir.

### **3.5.2 Merhamet**

“Hoşgörü” veya “değerlendirme enflasyonu”, bir yöneticinin, bir elemanın performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Yöneticiler bazen, işgörenleri suçlamak için bir neden olmadığını düşünerek onları belli ölçütlere göre olduklarından daha yüksek değerlendirir. Ya da, işgörenleri teşvik edeceğini düşünerek, onların performansını olmasını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirirler. İş performansının hoş gitmeyecek taraflarını tartışmanın da gerekli olduğunu gözden saklar. Gerçekleri görmezlikten gelir ve gelişme için doğru geri beslenmenin önemini unuttur.

Hoşgörülü olmanın tersi ise katılıktır. Katılık, çalışanları hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir. Performansı küçümser, daha çok çalışanların hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat eder. Değerlendirmenin bu şekilde kullanılması üretkenliği azaltır. Çalışanları küçük düşürür ve heveslerini kırar (Palmer 1995 ).

### **3.5.3 Son İzlenim**

İşletmeler PD uygulamasını yılda bir yada iki kez yaptıklarında değerlendirenler çalışanların değerlendirmeden bir kaç ay önce yaptıkları işi hatırlama eğitiminde olurlar. Subjektif performans standartları kullanılıyorsa, değerlendirenler iyi yada kötü olsun çalışanın son faaliyetlerinde bıraktığı izlenimden etkilenirler. İnsan doğası gereği son olayları, uzak geçmişten daha berrak hatırlar. PD bir bütündür ve bir önceki değerlendirmeden bugüne kadar



geçen zaman periyodunu kapsamalıdır. Personeli değerlerken ortaya çıkan bu hataları azaltmak için yöneticilerin üç aşamalı bir eğitim çalışmasına alınması gerekir.

Birinci aşamada, yöneticilere değerlendirmecilerin yaptıkları hatalar ve bu hataların nedenleri örnekler verilerek açıklanmalıdır. İkinci aşamada, personele yönelik kararlarda personel değerlendirmesi bilgilerinin rolü açıklanmalı ve değerlendirmede objektif olmanın önemi anlatılmalıdır. Eğitimin üçüncü aşamasında ise, değerlendirmecilere objektif başarı ölçütlerini kullanmaları önerilmeli ve değerlendirme çalışmaları uygulamalı olarak gösterilmelidir. Uygulama çalışması video bantlar ve filmler yardımı ile sınıfta olabileceği gibi bizzat iş başında da olabilir. Eğitime katılan yöneticilerin aynı personel hakkında yapacakları değerlendirmelerin tartışması değerlendirmede yapılan yanlışların görünmesine yardımcı olacaktır.

#### **3.5.4 Hale etkisi**

Değerlendirenin, değerlendirilen kişinin herhangi bir özelliği hakkındaki yargısının, diğer özellikleri hakkındaki yargısını da etkilemesi eğilimidir. Eğer yönetici, hale etkisi ile davranıp, herhangi bir çalışanı, bir olaydaki davranışı ile o çalışanın bütün bir PD sürecinin rengini belirliyorsa tehlikeli olacaktır. Oysa değerlendirme, objektif olmalı ve çalışanın yaptığı işi esas almalıdır. Hale etkisi hatası, özellikle değerlendirenlerin kendi arkadaşlarına değerlendirdikleri zaman çok görülür. Aynı zamanda hale etkisi seçim görüşmelerinde de görüşmeci etkisi altına alabilir.

Hale etkisinin ortaya çıkmasına neden olan diğer bir durum da, değerlendiricinin performansın değerlendirildiği kriterler / faktörler arasındaki farkı anlamamasından kaynaklanmaktadır. Bazen değerlendirme faktörlerinin seçiminde yapılan hatalar değerlendiricilerin bu tür sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır (Uyargil 1994 ). Bu tür hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle bu hatayı bilinçli olarak yapmadığı varsayımından hareket edildiğinde, verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir.

Bu konuda başka bir varsayımda, gözlem sürecinin artırılması ile hale etkisinin azalacağı yönündedir. Ancak bu konuda yapılan araştırmalar, uzun süreli beraberliklerde yöneticinin

astlarının davranışlarına daha fazla alışması sonucu, hale etkisini artırdığını göstermektedir (Cascio 1992 ).

### **3.5.5 Ortalama değerlendirme eğilimi**

Performans değerlendirmelerinde en çok karşılaşılan sorunlardan biri de, herkesi ‘‘vasat’’ olarak değerlendirme eğilimidir. Böylece gerçek bir değerlendirme yapılmamış olur. Hiç kimse yüksek bir değerlendirme almadığı gibi, düşük bir değerlendirme de almaz. Yönetici yada değerlendirici çalışanlara yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bu tipte bir değerlendirmenin ne organizasyona ne de çalışanlara yararı vardır. İş görenler performansları hakkında geçerli bilgi almadıkları için, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalırlar. Organizasyon da kimin terfi ettirileceğini ve kimin eğitime ihtiyacı olduğuna ilişkin göstergelerden yoksun kalır (Palmer 1995 ).

Pek çok işletmede personel uzmanları değerlendirmeciden çok iyi ve çok kötü değerlendirmelerinin ispatını isterler. Değerlendirmecilerde böyle bir ispatla karşı karşı kalmamak için merkezi eğilime girebilir.

### **3.5.6 Belli puanlara yönelme (Düşük/Yüksek)**

Değerlendirenden kaynaklanan diğer bir grup hata ise kişinin değerlendirmelerinde belirli derecelere yönelmesidir. Çok sık rastlanan bu tür hatalarda değerlendirenlerin yüksek, orta veya düşük derece ya da puanlara ağırlık verdikleri görülür. Sabit hatalar olarak özellikle farklı değerlendirenlerin sonuçlarının topluca değerlendirildiği durumlarda önemli sorunlar yaratabilir. Bazen farkında olmadan yapılan bu hataların çeşitli nedenleri vardır.

Olumlu / yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar:

- Astlar tarafından sevilme arzusu,
- Değerlendirme mülakatlarında astlar ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek.
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceğini düşünerek, onların astlarının terfi, zam v.b olanaklarından daha fazla, kendi astlarından daha az yararlanacakları endişesi,

- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği,
- Organizasyondaki standartların aşırı derecede düşük olması,

Değerlendirmelerde düşük derecelere yönelmenin nedenlerini de aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Başarılı olarak değerlendirilen astın ilerde kendi yerine geçeceği endişesi,
- Kendini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtma arzusu,
- Organizasyondaki standartların aşırı derecede yüksek oluşu.

Yukarıda belirtilen nedenlerin hangisinden kaynaklanırsa kaynaklansın, belirli derecelere / puanlara yönelme PD sistemlerinin başarısını ciddi boyutlarda etkilemekte ve sistemlere önemli ölçüde zarar vermektedir. Özellikle farklı değerlendiricilerin sonuçlarının topluca dikkate alındığı durumlarda sorunlar daha da önemli boyutlara ulaşmaktadır.

Bu tür hataların önlenmesi ya da elenmesi için zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması önerilmektedir. Ancak bu konuda da değerlendiricilerin özgürlüklerinin sınırlandırıldığı yönünde çeşitli eleştiriler bulunmaktadır.

## 4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Personel değerlendirmesi son derece önemli tartışmaya açık bir konudur. Konunun önemi pek çok bilim adamı ve uygulamacıyı yeni değerlendirme yöntemleri aramaya itmiştir. Bugün, personeli değerlendirmek amacı ile kullanılan çok sayıda yöntemden söz etmek mümkündür. Bu yöntemlerden her biri bir diğerinin olumsuz yanlarını gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Yinede tek ve mükemmel bir performans değerlendirme yönteminden söz etmek mümkün değildir. Her yöntemin kendine göre yararları ve sakıncaları vardır. Performans değerlendirme yöntemlerini klasik ve modern olarak iki temel başlık altında incelemek, günümüz yönetim anlayışının bir sonucu olarak değerlendirilmelidir. Bir çok konuda olduğu gibi, işletme gereksinimlerinin ortaya çıkardığı bu durumun nedenleri olarak; işletme sorunlarının daha karmaşıklaşması, örgütlerde insanın önem kazanması, birçok olayın davranış açısından değerlendirilmesi zorunluluğu vb. sayılabilir. Performans değerlendirme konusunda klasik ve modern yaklaşımlar arasındaki en büyük fark; değerlendirme yöntemi ve değerlendirenler bakımındadır. Klasik yaklaşım, çoğu kez alt kademelerdeki işgörenlere uygulanan yöntemleri içerir. Yöntemin ve yöneticilerin önem kazanması ile modern yaklaşımda üst kesim ağırlık taşımıştır (Ataay 1990 ).

### 4.1 Grafikselle Dereceleme

İşletmelerde PD'de kullanılan en eski ve en yaygın yöntemlerden birisi grafikselle dereceleme ölçeği yöntemidir. Çalışanı bazı standartlar veya işin niteliği üzerinden değerlendirir. Bu yöntem, geleneksel olarak, arkadaşlık, işbirliği, dürüstlük, girişimcilik gibi kişilik özellikleri üzerine odaklanır. Ancak son zamanlarda, işe yönelik davranış ve çıktıları da içine almaktadır. Grafikselle dereceleme yönteminde, derecelemede genellikle 1-3 arası yada 1-5 arası Likert tipi ölçeği kullanılarak yapılır. 1 ile “ çok yetersiz ” ve 5 ile “ çok iyi ” temsil edilir. (Carrell vd 1995).

## 4.2 Sıralama

Sıralama yöntemi, çalışanın başka bir çalışanla karşılaştırılması esasına dayanır. Genellikle bölümlere göre ayrı ayrı yapılan bu sıralama, değerlendiren, bir bütün olarak, bölümdeki tüm çalışanları işlerinde gösterdikleri toplam performanslarını göz önüne alarak, en iyiden en kötüye değerlendirir. Aşağıda verilen örnek çizelge benzeri bir format hazırlanarak her bölümde çalışan elemanlar, performanslarına göre iyiden kötüye doğru sıralanabilir.

Çizelge 3.1 Sıralama Yöntemi

PAZARLAMA	PLANLAMA	MUHASEBE	ÜRETİM	LOJİSTİK
Ebru	Adem	İsmail	Nazmiye	İrfan
Uğur	Sinan	Gülten	Filiz	İsmail
Gülten	Ayşe	Derya	Fatoş	Ali
Aslı	Funda	Gültekin	Şahin	
Erkan			Vesile	

Sıralama yönteminin avantajı hızlı ve tamamlanması kolay bir yöntem oluşudur. Ayrıca merkezi eğilim ve merhametli davranma hatalarını tamamen önler. Yöntemin ciddi dezavantajlarından biri, çalışanların geleceğe yönelik kendilerini yetiştirebilmeleri için gereksinim duydukları, kuvvetli ve zayıf yanları hakkında bir geri bildirim alamamalarıdır. Bunun yanında yöntem, işletmedeki her bölümün en iyiden en kötüye sıralanan bir çalışan olduğu varsayar. Subjektif ve sadece çalışanların kendi bölümleri içinde karşılaştırabilmesine izin veren bir yöntemdir.

Yapılan değerlendirmelerin %90 oranındaki bölümü ücret ve yükseltme uygulamalarına ilişkindir. Ancak yöntem; kayırma, belli özelliklerin altında kalma ve özellikle geçmiş başarıları değerlendirmek, başarısızlıkları görmemek gibi hatalara açık olması nedeniyle hemen gözden düşmüştür. (Ataay 1990 )

Ancak bazı organizasyonlar, kullandıkları diğer PD yönteminin sonuçlarını kontrol etmek ya da desteklemek için bazı durumlarda üstlerden astlarını sıralamalarını istemektedirler. Özellikle aynı düzey görevlerdeki kişiler arasında kadrolama konusunda seçim yapılacağı zaman bu yöntemi uygulayan işletmelere rastlanmaktadır.

### 4.3 İkili Karşılaştırma

Değerlendiren çalışanları ikili olarak karşılaştırır ve içlerinden birini, o çalışanın iş ile ilgili bütün performansını dikkate alarak üstün performans göstermiş olarak seçer. İkili karşılaştırma, sıralamanın güvenilirliğini artırmak ve değerlendirilenlerin bireysel yargı hatalarını azaltmak için uygun bir yöntem olarak kabul edilmiştir. Ancak kararlarda hata payı ve öznel yargı oranı yinede büyüktür. Bu yönteminde eşleştirme ve ikili karşılaştırma matrisine göre yapılan başlıca iki uygulaması vardır.

### 4.4 Puan Belirleme

Puan tahsis yöntemi ( PTY ) zorunlu dağıtım yönteminin bir başka biçimidir. Bu yöntemde değerlendirmeciye, değerlendirme yapacağı grupta yer alan personelin tümüne dağıtmak üzere belirli bir puan verilir. Bu puan genelde “100” rakamı ile sınırlandırılır. Değerlendirmeci bu puanı gruptaki personelin başarı durumuna göre dağılır. Böylece belirli bir sıralama oluşur. PTY'nin yararı, değerlendirmecinin grup üyeleri arasındaki nisbi farkları değerleyebilmesidir. Yöntem, değerlendirmeciden kaynaklanan hale etkisi ve merkezi eğilim hatalarına olanak tanır.

### 4.5 Kritik Olay

En iyi PD yöntemlerinden biri de davranışın önemli yanları üzerinde yoğunlaşan yoğunlaşan Kritik olaylar yöntemidir. Değerlendiren, çalışanın işteki etkili veya etkisiz performansının, önemli örneklerini kayıt eder. Bu tür davranışlar kritik olaylar olarak tanımlanır (Beer 1983).

Değerlendiren, aylık, üç aylık ya da yıllık olarak yaptığı değerlendirmelerde, önceden not aldığı kritik olaylardan yararlanır. Ancak, çoğu değerlendirmeci, kritik olayları zamanında kaydetmeyi ihmal ederler. Bu yüzden, değerlendirmeci son izlenim hatası yaparak aklında kalan son olaylara göre kayıt tutar ve değerlendirme yapar.

Yönetim avantajı, zamanında ve objektif tutulan kayıtlar yardımı ile, çalışanın kendisini değerlendirmesine yardımcı olacak, kuvvetli ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Yöntem

genelde karşılaştırma yapmaya uygun değildir. Bu durumda “Grafiksel Dereceleme Yöntemi”nden yararlanılabilir (Cascio 1992 ).

#### 4.6 Davranışları Değerlendirme

Bu yöntem, çalışanları başarıyı belirleyen seçili davranışlara göre analiz etmede kullanılan bir PD ölçeğidir. Dereceleme ölçekleri yöntemlerinin bir kombinasyonudur. Kritik olaylar ve grafik dereceleme yaklaşımlarının önemli kısımlarını birleştirir. Değerlendiren, çalışmanı bir ölçek üzerindeki maddelere göre inceler ancak bu noktalar, genel tanımlar ve özellikler değil, belirli bir işteki fiili davranış örnekleridir. Çalışanın iyi yada kötü performansını işaret ederler (Robbins 2001 ). Verilen çizelgede görüleceği gibi; her davranışın performans sistemindeki açıklaması ve puan olarak karşılığı verilir. Buna göre çalışanların performans yönetimi sistemindeki yerleri belirlenir. Çalıştıkları pozisyona uygunlukları, şirket içi rotasyon gerekliliği veya iş akdine son verilmesine karar verilir.

Çizelge 3.2 Davranışsal Tanımları Olan Dereceleme Ölçeği Yöntemi (Erdoğan 1991 )

7	Çok iyi, Fazlasıyla iyi	Müşterilerini tanır, çoğunun ismini bilir, onlarla kurallara uygun, iyi bir ilişki kurar.
6	İyi, Beklenene Uygun	Müşterileri tanımaya çalışır. Tanımadığı müşteriye karşı aşırı dikkatlidir.
5	Kısmen İyi	Tanımadığı müşteriye başkasına sorar, kendi başına karar veremez.
4	Vasat, Ne İyi, Ne Kötü	Çevre ile ilgilenmeden işini yapmaya, başkaları ile ilgilenmemeye çalışır.
3	Kısmen Kötü	Önünde bekleyen müşteriler olduğunda, hızlı çalışmaktan hoşlanmaz.
2	Kötü, Beklenenin Dışında	Anlamadığı işi müşteriden öğrenmek ister, kendisine ters gelen konuları müşteri ile tartışır.
1	Çok Kötü, İstenmez	Mesai saati sonuna doğru, geciken müşteri işini dikkate almaz. Gün içinde başkaları ile sürekli sohbet eder.

#### **4.7 Psikolojik Değerlendirme**

Çalışanları geleceğe yönelik olarak değerlendirmek gerektiğinde, gelecekte kişinin, bedensel ve zihinsel yeteneklerinin nasıl olacağı, bilgi kullanımlarının ve sosyal uyumlarının gelişme yönü araştırıldığında psikolojik değerlendirme yöntemi kullanılır. Bu amaç için, büyük işletmelerin bir kısmı kadrolarında psikologlar bulundurmaktadırlar.

Bu yöntemde, Psikologların PD süreci içindeki rolleri, çalışanların gelecekteki potansiyellerini değerlendirmek olacaktır. Bu süreç içinde, psikologlar, çalışanlar ile görüşme yaparlar, psikolojik testler uygularlar ve çalışanların yöneticileri ile görüşürler. Daha sonra, çalışanların zihinsel, duygusal, güdüsel ve iş ile ilgili diğer özelliklerinin bir değerlendirmesini yaparlar.

Bu değerlendirme, çalışanın gelecekteki performansını tahmin etmeye yardımcı olacaktır. Bu yöntem ile elde edilecek değerlendirme sonuçları, esas olarak genç yöneticiler ile ilgili, yer değiştirme ve geliştirme kararlarında kullanılır. Bu yöntemin geçerliliği, büyük ölçüde psikologların yeteneklerine bağlıdır.

#### **4.8 Başarının Kaydedilmesi**

“Başarının kaydı” yöntemi, risk yönetiminde ve kontrolünde son derece güvenilir, davranış boyutlarında kendi rapor edilen başarılarla dayalı yarı kantitatif bir değerlendirmeyi temsil eder. Müdürler ve endüstrinin insiyatifini ön plana çıkarmayı ve hareketlenmeyi hedefleyen düzenleyici rejimlerle bağlantılı uygulama ajansları tarafından kullanılabilir.

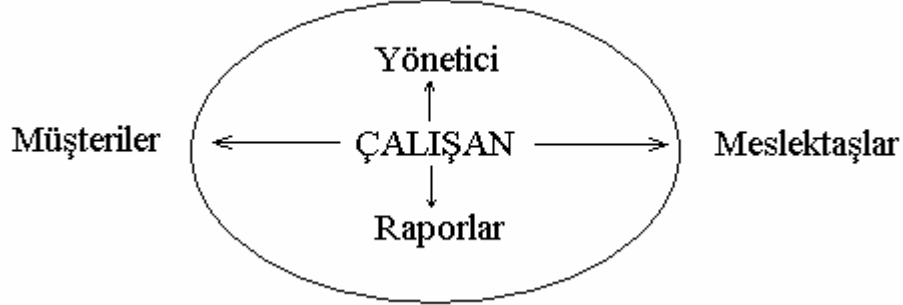
#### **4.9 Geri Bildirim**

Büyük işletmelerin çoğunda uygulanan bir yöntemdir. Çalışanlara performanslarını arttırmalarına ve liderlik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olacak, gelişme amaçları bir geri bildirim sağlar.

Bir sonraki sayfada verilen şekilde görüleceği gibi; bu yöntemde, PD süreci içerisinde gerekli bilgiler, sadece çalışanın ilk yöneticisinden değil, onun iş ortamı çevresindeki



meslektaşlarından ve müşterilerinden de elde edilir. Bu sayede, çalışanın performansı hakkında genel bir bakış elde edilmiş olur.



Şekil 3.2 360° Geribildirim Süreci

360 derece geribildirim sistemlerinin bir avantajı geleneksel yukarıdan aşağıya performans ölçümü sistemlerinden doğuştan bulunan tek kaynaklı temayülün ortadan kaldırılmasıdır. Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, geri bildirim sistemlerinde bilgi paylaşımı en üst seviyede olduğundan daha doğru ve kesin sonuçlara ulaşmak mümkündür. 360 derece geribildirim sistemleri bu sonucu elde etmek için temsili katılımın varlığını varsayarlar. Ancak, pek çok 360 derece geribildirim sistemi derecelendirenlerin anonimliğini benimsedikleri için, derecelendirenlerin katılımı sıklıkla bir seçim konusu haline gelmektedir. 360 derece geribildirim sistemlerine katılmayı seçen derecelendirenlerle katılmayı seçmeyen derecelendirenler arasında sistematik algı farklılıklarının bulunup bulunmadığını araştırmak maksadı ile, özellikle eleştirilere açık olan katılmama-yukarıya doğru ölçümleri için bir 360 derece geribildirim kaynağından veriler alınmıştır. Sonuçlar katılmayı seçen derecelendirenlerin ölçümün formatına dair daha güvenli olduklarını, derecelendirmelerinin temayülü için daha az baskı hissettiklerini, derecelendirme üstlerinin rolünün daha emniyette olduğunu ve bu süreçten ortaya çıkabilecek potansiyel sonuçları daha kolaylıkla algılayabileceklerini göstermiştir. Müdürler için anlamı da tartışılmıştır.

## 5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR

PD genelde “yargıya” varmak ve “geliştirme” olarak iki temel amaca yönelik olarak düzenlenebilir. Yükselme, işten işe aktarma, ücret artımı, işe son verme gibi uygulamalarda karara ulaşmak için “yargıya” dayalı bir değerlendirme yapılır. Bu tür performans değerlendirme “değer biçici” niteliktedir. İnsan kaynaklarının ödüllendirilmesi ya da işgörenleri bazı sonuçlardan özel biçimde yararlandırma amacına yöneliktir.

PD düzeyleri belirlenirken bir karşılaştırma yapılmakta ve belli nesnel ölçütler kullanılmaya çalışılmaktadır. Son yıllarda ortaya çıkan ve açıkça anlaşılan bir gerçek PD sonucunda yöneticinin ya da değerlendirenin kendisini değerlediği kanısının yayılmasıdır. Bu durum, PD uygulamalarında bilerek hata oranını artırmış ve gerçekçi değerlendirme yapılmamasına neden olmuştur. Buna karşılık değerlendirme, bilgi vermek, yetiştirmek açısından üç temel işlevi yerine getirmiştir. Bunlar; her bireyin başarısına ilişkin doğru bilgiler elde etmek ve bunları sınamak, yöneticileri geleceğe ilişkin kararlarında yön tayin etmek; davranışları değiştirerek etkin bir iş geleceğini yerleştirmektir. Bu nedenle PD etkin bir yönetimin temelini oluşturur. Ancak, günümüzde PD'nin bu işlevlerini istenilen düzeyde yerine getirdiği söylenemez. Uzun yıllardan beri uygulanan PD sisteminin büyük çoğunluğunda, yalnızca işgörenlerin özellikleri değerlendirilmiştir. Bireysel kişilik özellikleri, endüstriye uyum, ihtiras ve hevesler, bağlılık, korku ve endişelere kadar uzanmaktaydı. Ancak, bunların işi ne kadar etkilediği ve ne derecede doğru ölçülebilecekleri tartışıldığında sağlıklı bir karar verilemedi. Böylece, PD sistemlerinin bireysel kişilik nitelikleri ile birleştirilmemesi amacına yönelindi.

## 6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TEKSTİL İŞLETMESİNDE UYGULANMASI

### 6.1. Amaç

Ülkemizde Denizli ili tekstil sektörü olarak önemli bir konumdadır. Rekabetin yoğunlaştığı günümüzde firmaların yaşamlarını sürdürebilmeleri amacıyla her konuda çalışmalar yoğunlaşmaktadır. PDS bu çalışmalardan birisidir. Denizli’de bulunan bazı tekstil işletmelerinde PDS uygulamaları yapılmaktadır. Bu çalışmada kullanılan firmada bu sistemin uygulanmaya başlamasının öncelikli amaçları; çalışanlar arasında diyalog kurulmasını sağlamak, çalışanlar arasında var olan diyalogları güçlendirmek, çalışan – çalışmayan eleman ayrımının daha sağlıklı yapılmasını sağlamak olarak belirtilmiştir.

İşletmede PD sisteminin uygulanmaya başlanmasının esas amacı; çalışan tüm personelin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yolu ile etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerinin, potansiyelinin, iş alışkanlıkları v.b nitelikleri içeren çalışma davranışlarının değerlendirilerek işteki performansının ölçülmesidir. Ayrıca bu sistem, çalışan tüm personelin yapılan işle ilgili güçlü ve zayıf yönlerini sistematik olarak ortaya koymayı da amaçlamaktadır.

Bu sistem sayesinde; kaynakların etkin kullanımı saptanacak, çalışanların organizasyon içinde yarattığı katma değer görülecek, ücret politikalarına yön verilecek, çalışanların eğitim ihtiyaçları tesbit edilecek ve etkin bir kariyer planlaması yapılabilecektir. Başlangıçta PD sistemine genel müdür ve bölüm müdürleri dışındaki tüm çalışanlar dahil edilmiştir. Ancak daha sonra yetkinlik değerlendirme sisteminin devreye alınmasıyla birlikte bölüm müdürleri de sisteme dahil edilmiştir. Ayrıca; bu firmada bireysel performans yerine bölüm bazında çalışmanın, ekip başarısıyla bölümün performansını değerlendirmenin daha doğru olacağı kararıyla çalışmalar hızlandırılmıştır.

### 6.2. İlgili Dökümanlar

Bu firmada, PD sistemi ile ilgili dökümanlar *mavi yaka* (işgören, MY) ve *beyaz yaka* (yönetim kadrosu, BY) için iki farklı formatta hazırlanmıştır. MY için öncelikle birinci amir, sonra ikinci amir değerlendirmesi yapılmakta ve daha sonra değerlendirme formları *insan kaynakları* (İK) müdürüne teslim edilmektedir. İlgili dökümanlar:

- Performans Değerlendirme Formu MY (EK.1)
- Performans Değerlendirme Formu BY (EK.2)
- Performans Değerlendirme Puan Formu MY
- Performans Değerlendirme Puan Formu BY

Sistemi uygulamaya başlamadan önce hem idari kesime, hem de işletmede çalışanlarına eğitimler verilmiş ve sistemin amaçları anlatılmıştır. Sistemin kurulmasından ve düzgün olarak işlemeye başlamasından sonra; eğer “adil değerlendirmeler yapıldığına inanılırsa” ücretlere yansıtılmaya başlanacağı belirtilmiştir.

### **6.3 Uygulama**

#### **6.3.1 Mavi yaka çalışanlarda uygulama**

Öncelikle tüm çalışanlara PDS hakkında bilgilendirme eğitimleri verilmiştir. Altışar aylık dönemlerde olmak üzere yılda iki kez çalışanın performansı değerlendirilmektedir.

*Kalite geliştirme ve insan kaynakları (KGİK) müdürlüğü* her yıl Aralık ayının ilk haftası ve Haziran ayının ilk haftası PD formunu ilgili departmanlara gönderir. Birinci amiri, performansı değerlendirilecek çalışanın o döneme ait performansını karşılıklı görüşme ile ondört kriter üzerinden değerlendirerek bir üst amirine tebliğ eder. Birinci amir çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini de bu formda belirtir.

İkinci amir de kendi değerlendirmesini yapar. İkinci amir tarafından PD formunun ilgili bölümleri doldurulduktan sonra performansı değerlendirilen çalışana tebliğ edilir. Çalışanın ilgili bölümleri doldurup imzalaması ile form bölüm müdürüne iletilir. Çalışanın birinci amiri ve/veya ikinci amiri değerlendirmesine itirazı durumunda bölüm müdürü ile mutabakat sağlanır. Bölüm müdürünün onaylaması ile PD işlemi tamamlanıp İK müdürlüğüne gönderilir.

Her iki amirin değerlendirmeleri İK tarafından karşılaştırılarak örtüşmeyen değerlendirmelerde formu geri döndürerek birinci ve ikinci amirin mutabakata varması sağlanır. Performans puanı hesabında birinci amirin değerlendirmesi baz alınır.

PD formu, birinci dönem için 31 Haziran, ikinci dönem için 31 Aralık tarihine kadar *KGİK* Müdürlüğüne iletilir. *KGİK* müdürlüğü gerekli hesaplamaları yaparak çalışanın o yıla ait performans değerini belirler.

Bu şekilde tüm mavi yaka çalışanların performansları değerlendirilmiş olur. Değerlendirme neticesinde çalışanın performans değeri işyerinin belirlemiş olduğu ortalama performans altındaki kabul edilebilir minimum performans değeri ile karşılaştırılır. Bu değerlendirme sonucunda eğitim kariyer planlama ve terfi, ücret yönetimi gibi konularda kararlar alınır.

Çalışanın belirlenen periyottaki performans sonuçları işyerinin belirlediği ortalama değer altındaki kabul edilen minimum seviyenin altında kaldığı takdirde çalışana uyarı yazısı gönderilir. İki dönem üst üste işyeri ortalama performansının altındaki kabul edilebilir minimum performans değerinin altında puan alan çalışanın ilgili yasa gereği iş sözleşmesi fesh edilebilir.

Performans notundan dolayı iş sözleşmesi feshini gerektiren hallerde disiplin kurulu ilgili kişiyi toplantıya davet ederek görüşmeler yapar. Bu görüşmeler neticesinde nihai karar alınır. Kurul kararı kesindir.

Henüz performans kriterlerine ölçülebilir iş sonuçları dahil edilmediği ve değerlendirmelerin sağlıklı ve objektifliği konusunda endişelerden dolayı sistem tam anlamıyla oturana kadar performans puanları ücretlere yansıtılmamıştır. İş barışı ve güvenilirlik açısından bu konu çok büyük önem arz etmektedir.

Bu sistemde aynı zamanda çalışanlar da bir üst amirlerini değerlendirmektedir. Böylelikle astların birinci amirlerini değerlendirmeleri sonucu, ilk ve orta kademe yöneticilerin astları tarafından nasıl algılandığı da izlenebilmektedir. Değerlendirme yapılan döneme ait en yüksek performanslı çalışanlar ödüllendirilmektedir.

Yaklaşık 5 dönemdir yapılan uygulamada astların bir üst amirlerini değerlendirmede daha objektif davranabildiği gözlenmiştir. Yönetimde kademeler arttıkça sorumluluklar da artmakta, dolayısı ile her amir astlarının başarı ve başarısızlıklarından sorumlu tutulmaktadır. Dolayısı ile astların hataları neticesinde bir üst amir eleştirilebilmekte veya ceza alabilmektedir. Bu da astlara karşı değerlendirmede duygusal tepkiler nedeni ile zaman zaman objektif olmayan değerlendirmeler yapılabilmektedir.

Ancak şu bir gerçektir ki (ölçüm verilerini bir şekilde çıktılara dönüştürmek mümkündür) bu sistem sayesinde ast – üst ilişkilerinde daha sağlıklı bir iletişim sağlamak mümkün olacaktır. Çalışanın amiri tarafından birebir görüşme ile kendisine kuvvetli ve zayıf yönlerinin aktarılması çalışanın itirazlarını dile getirmesi, yanlış anlamaların veya algılamaların açıklığa kavuşması işletme içi iletişim için yeni bir adımdır. Bu da uzun vadede,

sistemin güvenilirliğini ve sağlıklı işlemlerini sağlamak şartıyla, daha paylaşımcı ve ekip bilincine sahip bir işletme kültürü yaratacaktır. Amacın yargılamak, sorgulamak hata bulmak değil, daha iyi nasıl olunabilir kişisel gelişime nasıl katkı sağlar, iş verimini nasıl artırır, bunlar vurgulanmalıdır. Ücret boyutu sonraki aşamalarda sisteme dahil edilecektir.

### **6.3. 2 Beyaz yaka çalışanlarda uygulama**

Değerlendirmeler üç kademeli yapılmıştır:

1- Yetkinlik düzeylerinin değerlendirilmesi: Bölüm müdürleri tarafından kendisine bağlı çalışan elemanların değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmeler sonucunda; eksiklikleri varsa buna göre verilecek eğitimler ve rotasyonlar belirlenmektedir. İstenenlerin üzerinde değerler görülürse; atama, terfi belirlemesi yapılmaktadır. Bu değerlendirme sisteminde, kuruluş aşmasında yönetim tarafından yetkinlik kriterlerine göre tüm idari pozisyonların standart yetkinlik düzeyleri (oluşturulan yetkinlik sözlüğüne\* göre ) tanımlanmıştır. Daha sonra bu değerlendirmeler üst yönetim tarafından gözden geçirilerek son hali verildi. Pozisyonlara göre yetkinlikler formu\*\* hazırlanıp puanlar bulunmuştur. Genel müdür ve bölüm müdürlerini de kapsayan yetkinlik puanları belirlenmiş oldu. Yılda bir kez söz konusu yetkinlik puanları üzerinde her çalışan bir üst amiri tarafından değerlendirilir. Bu değerlendirmelerde karşılıklı mülakat yöntemi ile yapılır.

Değerlendirme sonrası çalışanların yetkinlik açığı ve veya fazlası ortaya çıkar. Çalışanın yetkinlik düzeyi belirlenen seviyenin altında veya üzerinde olabilir. Altında ise değerlendiren yetkinlik açığının giderilmesi için gerekli eğitim, iş değişikliği, rotasyon, vb. önerilerini belirtir. Yetkinlik puanının belirlenen seviyenin üzerinde olması durumunda çalışan takip edilerek süreklilik arzemesi durumunda yine üst amiri tarafından terfi, rotasyon, görev değişikliği, vb. talepler belirtilir. Üst yönetim kadrosunun yetkinlik değerlendirmesi genel müdür tarafından yapılır.

---

\* Yetkinlikler sözlüğü EK-3 olarak gösterilmiştir.

\*\* Pozisyonlara göre yetkinlikler formu EK-4 olarak verilmiştir

2- Performans değerlendirme: Amirlerin yaptığı değerlendirmelerdir. Daha önce belirlenen kriterlere göre çalışanın iş bilinci, davranışları, katılımcı olup olmadığı değerlendirilmektedir. İşletmede henüz bölüm hedeflerine göre değerlendirme olmadığı için değerlendirmeler bireysel performanslar düzeyinde yapılmaktadır. Çalışan kuvvetli ve zayıf yönleri hakkında bilgilendirilir. Eğitim ve rotasyon ihtiyaçları belirlenir.

3- Algılama anketi: Bu anketlerde yine belirlenmiş kriterler göre tüm beyaz yaka çalışanlar tüm beyaz yaka çalışanları (astlarını emsallerini amirlerini ve diğer bölüm müdürleri ve genel müdürü) değerlendirir.bütün çalışanlar bir diğerini değerlendirir. Böylece sonuçta, şirketin değerlendirme sonucu ortaya çıkmış olur. Çalışanların anketi yanlış yorumlamaları, değerlendirmelerin sağlıklı olması ve yanlış anlamaya meydan vermemesi için anketin adının “performans değerlendirme” değil, “algılama” anketi olmasına karar verilmiştir. Daha sonra İK tarafından bu 3 değerlendirme karşılaştırılarak her çalışanın genel performansı belirlenerek kayıt altına alınır. Yapılan 3 değerlendirmede örtüşmeyen durumlarda ilgili bölüm müdürü ile görüşülerek gerekli bilgilendirme ve öneriler yapılır. Tüm değerlendirmeler genel müdür onayına sunulur.

Değerlendirme sonuçları henüz uygulaması yeni olan pirim sistemi ile ( bütçe hedefleri ile ilişkili olarak ) entegre edilerek kademeli olarak tüm BY çalışanların ücretlerine yansıtılacaktır. Değerlendirmeler esnasında; alt kademe çalışanların daha objektif davrandığı görülmüştür. Birinci amirler; altında çalışan elemanlardan sorumludur. Elemanların hatalarının çoğaldığı ve birinci amirlerin üst yönetimden baskı görmeye başladığı durumlarda, birinci amirlerin değerlendirmelerinde daha duygusal davranabildiği görülmüştür. Eğer; birinci amir ile işgören arasında çok fazla “uyum” problemi yoksa, işgörenin kendi kendini değerlendirerek doğruyu görebildiği, ancak amirlerin daha taraflı hareket edebildikleri gözlenmiştir. Ayrıca; hiyerarşik yapıdaki sıra ile eğitim seviyesi arasında uyumsuzlukların da değerlendirmeler yansıdığı görülmüştür. Amirlerin eğitim seviyeleri bazı durumlarda astlarından düşük olabilmektedir. Böyle durumlarda da amirler değerlendirmelerinde duygusal davranabilmektedir.

## 6.4 PD Sisteminin Uygulama İşletmesindeki Sonuçları

PD sistemi, esas olarak esnek ve her işletmenin kendisine uyarlayarak kullanabileceği bir sistem olmasına rağmen aksamalar görülmüştür. İncelenen işletmenin kurumsallaşmış bir işletme olmasına ve verilen eğitimlere, uygulanan anketlere, yapılan değerlendirmelere rağmen; PD sisteminin tekstil sektöründe tam olarak yürütülemeyeceği sonucuna varılmıştır. Bunun temel etmenini maddi sebepler oluşturmaktadır. İşçilerin imkânlarının daha iyi olması durumunda daha iyi performans gösterecekleri görülmüştür. Ancak; memnuniyetsizliğin fazla olması ve gelir – gider dengesinin kurulamamasından dolayı sistem, gerektiği gibi tam olarak “objektif” değerlendirmeleri sağlayamamaktadır. PD sisteminden elde edilen bilgilere göre anketler, eğitimler devam etmekte, bunlardan alınan sonuçlara göre eksiklikler giderilmektedir.

Ayrıca; özellikle tekstil sektöründeki eleman sirkülasyonu fazlalığından dolayı da PD sistemi verimli olarak uygulanamamaktadır. İşe alınan elemanın bir süre çalışıp; bu arada eğitimlere, anketlere, değerlendirmelere katılıp, daha sonra sonucun belirleneceği aşamalarda aynı iş yerinde olmaması da alınan sonuçları ve kurulacak sistemi etkilemektedir. Ayrıca; işe başlayan elemanın oryantasyonu ve yapacağı işe alışması da bir süre almaktadır. Performans değerlerinin belirlenmesi için de süreye ihtiyaç olmasından dolayı, sirkülasyonun fazla olması, bu sektördeki PD çalışmalarını olumsuz etkilemektedir.

Sektör olarak uygulamalara bakıldığında tekstil sektöründe PDS uygulamalarının oldukça zor olduğu ve uygulayan firma sayısının azlığı da dikkat çekmektedir. Bunun sebepleri:

- Türk toplumunun kültür olarak bu tarz değerlendirmelere uzak olması , değerlendirme görüşmelerinde özellikle amirlerin gergin ve kararsız tavırları ( eleştirilerin çok kolay, beğenilerin ise çok zor paylaşılması )
- Etkili bir değerlendirme için ilave istihdam ( etüd memuru, eğitim memuru, vb ) ihtiyacı
- PC tabanlı verimlilik, randıman ölçümü ihtiyacı için teknoloji yatırımının yapılmamış olması
- Emek yoğun bir çalışma sistemine karşın düşük karlılıklar, sektörün ekonomik olarak zorlanması
- Özellikle Denizli tekstil sektörü şartlarında işgücü devir oranının yüksek olması.
- Pazara giren yabancı menşeli ucuz ürünlerin fiyat listelerine olumsuz etkisi dolayısıyla ile sektör ayakta kalma mücadelesi verirken bu tür sistemlere kaynak ayırmak zorlaşmaktadır.



Performansın ücretlere yansıtılması boyutunda düşük karlılıkların bu tür yan ödemelere olanak vermemesi yada tatmin etmemesi, buna bağlı olarak çalışan memnuniyeti ve motivasyonun düşmesi sistemi uygulamada yaşanan en büyük zorluklardır.

Son olarak PDS kurulması ve firmaya entegre edilmesi İK nın sorumluluğu olmakta birlikte gerek üst yönetimin gerekse diğer amirlerin sistemi uygulamadaki isteği ve kararlılığı da büyük önem arz etmektedir. Bu tür uygulamalarda kuruluş başka firmalardan uygulamaları alıp uygulamak yerine ; kendi şirket kültürü, sektörel dengeler ve firma profilini de baz alarak kendi sistemini kendi yaratmalıdır. Aksi durumlarda kısa vadede başarısızlıklar yaşanabilir.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğer etkili olarak kullanılırsa, performans ölçüm sistemleri çalışmaların kurumun vizyonunu ve misyonuna odaklanmasını sağlar. Arzulanan davranışlara sıkıca dayalı ölçüm araçları performansın iyileşmesinde etkili olabilir.

Yetişmiş insan gücü, günümüz işletmelerinin vurucu gücü olarak düşünülürse, PD'nin önemi daha iyi açığa çıkacaktır. İyi bir PD yapılan işletmelerde personelin yeteneklerinin iyi tesbiti ve o personelden maksimum verim almak mümkündür. Rekabetin alabildiğince yüksek düzeyde olduğu günümüz piyasada, gündemi iyi belirleyip hızlı ve doğru kararlar verebilen yetişmiş insan gücü olan kuruluşlar ayakta kalabilmektedir. Geleceğe yönelik isabetli kararlar alabilmek ve bu kararları kısa sürede hayata geçirebilmek, etkili bir yöntemin temel amacıdır. Bu temel amacı gerçekleştirmenin yolu ise etkili bir Performans Yönetimi sayesinde mümkündür.

İşletmelerde yöneticilerin temel görevlerinden biri, yönettikleri kuruluşu en etkin ve verimli şekilde önceden belirlenmiş bulunan hedeflerine ulaşmak için gerekli çalışmaları yapmak veya bu çalışmaların yapılmasını sağlamaktır. İşte bu çalışmaların ne ölçüde etkin ve verimli bir şekilde yapıldığının ölçülmesi aynı zamanda her kademedeki çalışan yönetici ve personelin başarı derecesinin ölçülmesi anlamına da gelmektedir.

PD resmi veya gayri resmi yapıda, Organizasyonlarda doğal bir olgudur. Üst kademedekiler, astlar ve eşit derecedeki çalışanların hepsi birbirleri, hakkında bir kanaate sahiptirler. PD sorumluluğu, toplu sözleşme, otomatik basamak atlamalar veya diğer otomatik ödüllendirmeler gibi özellik arz eden durumlar dışında üstlere davranışlarını kontrol edebilmek için önemli bir potansiyel kuvvet verir.

Resmi PD sistemindeki en önemli noktalardan biri, uygun kriterlerin belirlenmesidir. Sonuçlar objektif kıstaslara göre değerlendirildiğinde, değerlendirme ve kontrol tam olarak doğruyu gösterir.

Amaçların gerçekleştirilmesi arzusu performans değerlendirmenin çıkış noktasını oluşturur. Herhangi bir sistem bütün amaçlara cevap vermeyeceğinden amaçların önceden belirlenmesi ve buna göre bir uygulamanın yürütülmesi gerekir.

Organizasyonlarda başarının bilimsel ve nesnel yöntemlerde değerlendirilmesi, diğer birçok yöntemin görevinin başarılı bir biçimde yürütülmesinin ön koşullarındandır. PD

personel yönetiminin kapsadığı bütün konuları yakından ilgilendirdiği gibi, planlama, denetim, yön verme, geliştirme vb. birtakım görevleri de dayandırıldığı temel düşünce ve uygulamalar arasında yer alır.

Gerek ülkemizde gerekse son yıllara kadar diğer birçok ülkelerde PD'yi tamamen yöneticilerin kişisel yargılarına dayandırılmış, ya da kullanılan geleneksel yöntemlerle işgörenin işbaşındaki başarısından çok onun kişiliğinin değerlendirilmesi yoluna gidilmiştir. Ayrıca, değerlendirmeler büyük bir gizlilik içinde sürdürülmüştür. Doğaldır ki, bu tür uygulamalar, bir taraftan örgütte astlarla üstler arasında karşılıklı bir güven ortamının doğmasını, kişinin istekle çalışmasını ve kişisel gelişmesini engellerken diğer taraftan örgütlerin verimlilik ve etkinliklerinin düşmesine de yol açmıştır.

PD'de kademeli olarak gizliliğin ortadan kaldırılması ve sonucunun değerlendirilmesi bildirilmesi gereklidir. Bu sayede değerlendirilen kendi eksikliklerini giderebilecek ve bu yönlerini iyileştirmeye çalışacaktır. Dolayısı ile verimlilik artacaktır.

PD alanında son yıllarda sağlanan gelişmeler ve bunların yol açtığı uygulamalar, başarıyı değerlendirmenin;

- Kişisel yargılardan çok nesnel örgütlere oturtulmasına,
- İşgörenlerin kişiliğinden ve siyasi görüşlerinden çok, işbaşındaki başarısının ölçülmesine,
- Gizlilik değil, tam bir açıklık içinde yürütülmesine yol açmıştır.

Sonuç olarak bu değerlendirmeler işletmenin verimi için gereklidir; çünkü PD başarısının hem bir ölçüsü hem de ödülüdür ve zaman zaman işgörenler üzerinde uygulanmalıdır. Yalnız bu durum, gerek yönetici gerekse amir tarafından problemleri giderici bir unsur olarak görülmeli, işgören de zorla hata arama şeklini almamalıdır. Bu değerlendirmeler yöneticilerin karar alma süreçlerinde, çalışanların performans düzeyleri ve katkılarında, stratejik planların yapılmasında, personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından önemli kıstasları oluşturmaktadırlar.

## KAYNAKLAR

- Akal, Z. ( 2002 ) İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi – Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayınları:473, Ankara,368s.
- Atay, İ. D. (1990) İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi yayın no:235, birinci cilt. 345s.
- Barutçugil, İ. (2002) Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim İstanbul, 268 s.
- Beer, M., (1984) Human Resources Management: The Integration of Industrial Relations and Organization Development, Greenwich, JAI Pres, 462 s.
- Carrel, R., Elbert, N. and Hatfield, R. (1995) Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce. 5. baskı, Prentice hall, USA, 370 s.
- Cascio, W. F. (1992) Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits 4. baskı , Irwin/McGraw-Hill., USA, 238 s.
- Çınkır, Ş. (2003) Performans Yönetimi, TMO Semineri, Denizli
- Erdoğan, İ. (1991) İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İÜ İşletme Fakültesi Yayın no: 24, İstanbul, 136 s.
- Kessler, I. and Purcell, J. (1992) Performance Related Pay: Theory and Practice, Human Resource Management Journal, sayı 4, s 8-17
- Kutal, G. ve Büyüksulu, A.R. (1996) Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama, Der Yayınları, İstanbul, 240 s.
- Özdiller, İ. (2004) Performans Yönetimi Sisteminin Etkinliği Nasıl Sağlanır?, [www.stratejika.com](http://www.stratejika.com), ( 10.11.2004 )
- Palmer, I. (1995) Strategic HRM or Managing The Employment Relationship, International Journal of Manpower . 6.cilt, sayı5/6, s. 6-21
- Robbins S. P. (2001) Organizational Behaviour, Concepts and Applications, Prentice Hall Published, 9. baskı, USA, 304 s.
- Sink, D. S., and Tuttle, Thomas C. (1989) Industrial Engineering and Management Press, Norcross, Georgia, 320 s.
- Uyargil, C. (1994) Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerleme Sisteminde Tevazu Faktörü (modesty bias) ve bir örnek olay çalışması, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 260 s.
- Yıldırım, R. (2000) Performans Yönetimi, Kalder Dokuzuncu Ulusal Kalite Kongresi; Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı, İstanbul, s. 68-71

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı, soyadı** : **Banu BASSORGUN**  
**Ana adı** : **Şükran**  
**Baba adı** : **Mücahit Budak**  
**Doğum yeri ve tarihi** : **Denizli, 06.11.1977**  
**Lisans eğitimi ve mezuniyet tarihi** : **Pamukkale Üniversitesi,  
Mühendislik Fakültesi,  
Tekstil Mühendisliği Blm., 2000**  
**Çalıştığı yer** : **Dereköylü Tekstil  
0 258 371 55 90**  
**Bildiği yabancı dil** : **İngilizce, Almanca**  
**Mesleki Etkinlikleri** : **Planlama Departmanı Md.**

## EK-1

	PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU	Doküman No	KORM-FG-018/01
		Reviziyon No	0
		Reviziyon Tarihi	

DEĞERLENDİRİLEN ..... BÖLÜM ..... DAIRASINDA

<b>A- HUZURLU VE AİHENKİ ÇALIŞMA BECERİSİ</b>			
1 Görevde ve görev dışında her zaman huzurlu bir ortam yaratır			
2 Görevde ve görev dışında çoğunlukla huzurlu bir ortam yaratır			
3 Görevde ve görev dışında zaman zaman huzurlu bir ortam yaratır			
4 Her zaman huzursuzluk yaratır ve ahenkli çalışmak mümkün değildir			
<b>B- İLETİŞİM BECERİSİ</b>			
1 İletişim becerisi mükemmeldir			
2 İletişimde güçlük çekmez			
3 İletişimde güçlükleri vardır			
4 İletişim becerisi çok zayıftır			
<b>C- ÖZGELİSTİRME VE HATALARINI DÜZELTME ( GERİ BESLEMELER YETENEĞİ )</b>			
1 Bütün faaliyetlerinde özgeleştirmeye ve hatalarını düzeltmeye mükemmel başarıyla yarar			
2 Özgeleştirmeye yapma ve hatalarını düzeltme yeteneği yüksektir			
3 Özgeleştirmeye yapmaz, başkalarının iletilen hatalarını düzeltir			
4 Özgeleştirmeye yapmaz ,ancak hatalarını düzeltmez			
5 Özgeleştirmeye yapmaz, başta rağmen hatalarını düzeltmez			
<b>D- DAYANISMA VE İŞBİRLİĞİ RÜHUNU ( GRUPLARDA ÇALIŞMA YAPMA KABİLİYETİ )</b>			
1 Her ortamda dayanışma ve işbirliği anlayışı içindedir, başkalarını da yönlendirir			
2 Genellikle dayanışma ve işbirliği anlayışı içindedir			
3 Grup çalışmalarını zaman zaman aksatır			
4 Farklıdır, kendisi ile grup çalışması yapmaz			
<b>E- İŞ AKKADANLARINA DESTEK OLUŞU</b>			
1 İş arkadaşlarına her zaman destek olur			
2 İş arkadaşlarına genellikle destek olur			
3 İş arkadaşlarına destek olmak için özel bir çaba sarf etmez			
4 İş arkadaşlarına destek olmadığı gibi onları engellemeye çalışır			
<b>F- AMİRLERİNE DESTEK OLUŞU</b>			
1 Amirlerine her zaman destek olur			
2 Amirlerine genellikle destek olur			
3 Amirlerine destek olmak için özel bir çaba sarf etmez			
4 Amirlerine destek olmadığı gibi onları engellemeye çalışır			
<b>G- KENDİNİ GELİŞTİRME ÇABASI</b>			
1 Kendini her yönde geliştirmek için büyük çaba sarf eder			
2 Kendini geliştirmek için çaba sarf eder			
3 Kendini geliştirmek için özel gayret sarf etmez			
4 Kendini geliştirme çabası , gahi hedefleri ile sınırlıdır			
<b>H- KAYNAKLARI ( İNSAN GÜCÜ, ZAMAN, MALZEME, V.B.) KULLANMA KABİLİYETİ VE VERİMLİLİĞİ</b>			
1 Kaynakları her zaman etkin ve tasarruflu kullanır			
2 Kaynak kullanma kabiliyeti ve verimi yüksektir			
3 Kaynakları kullanmada dikkatsizdir, verimi düşüktür			
4 Kaynakları kullanmada müsrif ve verimsizdir			
<b>I- KENDİSİNDEN İŞ GÖRME YETENEĞİ</b>			
1 Görevi ile ilgili konularda sürekli bir anlayış içindedir , emir beklenmez			
2 Genellikle kendisinden iş görme eğilimi içindedir			
3 Nadiren kendisinden iş görme eğilimi gösterir			
4 Kendisinden iş görmez			
<b>J- GÖREVRİNE SORUMLULUK DUYGUSU</b>			
1 Çok yüksektir			
2 Yeterli seviyededir			
3 Zaman zaman sorumluluktan kaçır			
4 Sorumluluk duygusu yeterince gelişmemiştir			



## EK-1

	<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME FÖRMLÜ</b>	Doküman No: KGSRM-PO-01001 Rev.No: 0 Rev.Tarihi:
<b>K- GÖREV BİLGİSİ</b>		
1 Görev bilgisi mükemmdir, konularına hakimdir. 2 Görev bilgisi yeterlidir. 3 Geliştirilmeye muhtaçtır. 4 Görevini otobilyecek deneyeceği bilgi eksikliği vardır.		
<b>L- GÖREVİNİ YERİNE GETİRME DURUMU</b>		
1 Görev tanımında belirtilen vazifeleri çok iyi yapar 2 Görev tanımında belirtilen vazifeleri iyi yapar 3 Görev tanımında belirtilen vazifeleri vasat bir şekilde yapar 4 Görev tanımında belirtilen vazifeleri vasatın altında yapar		
<b>M- KALİTE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARINA DESTEK VE KATILIMI</b>		
1 Kalite geliştirme çalışmalarına katılır ve diğer çalışanları destekler 2 Kalite geliştirme çalışmalarına katılmaz ama diğer çalışanları destekler 3 Kalite geliştirme çalışmalarına katılır ama diğer çalışanları desteklemez 4 Kalite geliştirme çalışmalarına katılmaz ve desteklemez		
<b>N- ŞİRKET PROSEDÜRLERİNE VE DİSİPLİN KURALLARINA İYİM</b>		
1 Şirket prosedürlerine ve disiplin kurallarına titizlikle uyar 2 Şirket prosedürlerine ve disiplin kurallarına uyar 3 Şirket prosedürlerine ve disiplin kurallarına uymak için çaba sarfılmaz 4 Şirket prosedürlerine ve disiplin kurallarına uymaz		

TOPLAM PUN

TARİH

BİRLİKELİ ORTALAMA

ARTAN

AYNI KALAN

AZALAN

BİR ÖZDEKİ ÖZGÜN GÖRE PERFORMANS

**A- ÇALIŞANIN TEMEL GÜÇLÜ YANLARINI  
TANIMLAYINIZ**
**B - ÇALIŞANIN GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN ZAYIF  
NOKTALARINI TANIMLAYINIZ.**
**C - ÇALIŞANIN ALMASI GEREKEN EĞİTİMLERİ TANIMLAYINIZ.**
**D - DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ ÇALIŞANIN YORUMLARI**
**E - KALİTE GELİŞTİRME VE İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ GÖRÜŞLERİ**

 DEĞERLENDİRMEYİ YAPAN  
 İMZA

 PERFORMANS  
 DEĞERLENDİRİLEN İMZA

 BÖLGE MÜDÜRÜ  
 İMZA



**EK-2**

	<b>PERFORMANS DEĞERLEME FORMU BEYAZ YAKA</b>	Doküman No:KGİKM-FG-018/01 Revizyon No:1 Revizyon Tarihi :30.03.2004
--	--	--

DEĞERLENDİRİLEN :

BÖLÜM:

UNVAN:

**UYGUN OLAN RAKAMI DAİRE İÇİNE ALINIZ**

- A- SOĞUKKANLILIĞI VE KENDİNE GÜVENİ**
- 1 Her ortamda kendine güveni tamdır.Soğukkanlılığını korur.
  - 2 Kendine güveni yeterlidir. Soğukkanlılığını korur.
  - 3 Kendine güveninin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.Zaman zaman soğukkanlılığını kaybeder.
  - 4 Bilgiye dayanmayan aşırı bir güven içindedir.
  - 5 Kendine güveni yoktur.
- B- HUZURLU VE AHİNKLİ ÇALIŞMA BECERİSİ**
- 1 Çevrede ve görev dışında her zaman huzurlu bir ortam yaratır
  - 2 Çevrede ve görev dışında çoğunlukla huzurlu bir ortam yaratır
  - 3 Çevrede ve görev dışında zaman zaman huzurlu bir ortam yaratır
  - 4 Her zaman huzursuzluk yaratır ve siberkle çalışmak mümkün değildir.
- C- İLETİŞİM BECERİSİ**
- 1 İletişim becerisi mükemmeldir.
  - 2 İletişimde güçlük çekmez.
  - 3 İletişimde güçlükleri vardır.
  - 4 İletişim becerisi çok zayıftır
- D- ÖZLEŞTİRİ VE HATALARINI DÜZELTME ( GERİ BESLEME YETENDİĞİ )**
- 1 Bütün faaliyetlerinde özeleştiri ve hatalarını düzeltmeyi mükemmel biçimde yapar
  - 2 Özeleştiri yapma ve hatalarını düzeltme yeteneği iyidir
  - 3 Özeleştiri yapmaz, başkalarının ikaz ile hatalarını düzeltir.
  - 4 Özeleştiri yapar ,ancak hatalarını düzeltmez  
Özeleştiri yapmaz, ikaza rağmen hatalarını düzeltmez
- E- DAYANIŞMA VE İŞBİRLİĞİ RÜHÜ ( GRUPLU ÇALIŞMA YAPMA KABİLİYETİ )**
- 1 Her ortamda dayanışma ve işbirliği anlayışı içindedir, başkalarını da yönlendirir.
  - 2 Genellikle dayanışma ve işbirliği anlayışı içindedir.
  - 3 Grup çalışmasını zaman zaman aksatar
  - 4 Fediyetçidir, kendini ile grup çalışması yapmaz.
- F- AŞLARINA DESTEK OLUŞU**
- 1 Aşlarına her zaman destek olur
  - 2 Aşlarına genellikle destek olur
  - 3 Aşlarına destek olmak için özel bir çaba sarf etmez
  - 4 Aşlarına destek olmadığı gibi onları engellemeye çalışır.
- G- AMİRLERİNE DESTEK OLUŞU**
- 1 Amirlerine her zaman destek olur
  - 2 Amirlerine genellikle destek olur
  - 3 Amirlerine destek olmak için özel bir çaba sarf etmez
  - 4 Amirlerine destek olmadığı gibi onları engellemeye çalışır

**EK-2**

	<b>PERFORMANS DEĞERLEME FORMU BEYAZ YAKA</b>	Doküman No:KGİKM-FO- Revizyon No:1 Revizyon Tarihi :30.03.2004
--	--	--

<b>H-</b>	<b>KENDİNİ GELİŞTİRME ÇABASI</b> 1 Kendini her yönde geliştirmek için büyük çaba sarf eder 2 Kendini geliştirmek için çaba sarf eder 3 Kendini geliştirmek için özel gayret sarf etmez 4 Kendini geliştirme çabası , şahsi hedefleri ile sınırlıdır.
<b>I-</b>	<b>MOTİVE ETME BECERİNİ</b> 1 Çalışanı motive etmeye ve göreve yönelik olarak sürekli biçimde motive eder. 2 Çalışanı motive etmeye gayret gösterir 3 Çalışanı motive etmeye gayret göstermez 4 Çalışanı motive etmeye ve göreve yönelik motivasyonunu azaltacak değerlendirme ve uygulamalar yapar.
<b>J-</b>	<b>KAYNAKLARI ( İNSAN GÜCÜ, ZAMAN, MALZEME, V.B) KULLANMA KABİLİYETİ VE VERİMLİLİĞİ</b> 1 Kaynakları her zaman etkin ve tasarruflu kullanır 2 Kaynak kullanma kabiliyeti ve verimi iyidir. 3 Kaynakları kullanmada dikkatsizdir, verimi düşüktür 4 Kaynakları kullanmada müsrif ve verimsizdir.
<b>J-</b>	<b>KENDİLİĞİNDEN İŞ GÖRME YETENEĞİ</b> 1 Ödevi ile ilgili konularda sürekli bir arayış içindedir ,zeir beklenmez 2 Genellikle kendiliğinden iş görme eğilimi içindedir. 3 Nadiren kendiliğinden iş görme eğilimi gösterir. 4 Kendiliğinden iş görmez
<b>K-</b>	<b>GÖREVDENKİ SORUMLULUK DUYGUSU</b> 1 Çok yüksektir 2 Yeterli seviyededir 3 Zaman zaman sorumluluktan kaçır 4 Sorumluluk duygusu yeterince gelişmemiştir.
<b>L-</b>	<b>GÖREV BİLGİSİ</b> 1 Görev bilgisi mükemmeldir, konularına hakimdir. 2 Görev bilgisi yeterlidir. 3 Geliştirilmeye muhtaçtır 4 Ödevini etkileyecek derincede bilgi eksikliği vardır.

Toplam Puan .....	TARİH .....
Ağırlıklı Ortalama .....	
Bir önceki dönemle göre Performans	<input type="checkbox"/> Artan <input type="checkbox"/> Aynı kalda <input type="checkbox"/> Azalan

**EK-2**

	<b>PERFORMANS DEĞERLEME FORMU BEYAZ YAKA</b>	Doküman No:KGİKM-FO- Revizyon No:1 Revizyon Tarihi :30.03.2004
--	--	--

**LÜTFEN DOLDURUNUZ****A- ÇALIŞANIN TEMEL GÜÇLÜ NOKTALARINI TANIMLAYINIZ .**


**B- ÇALIŞANIN GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN ZAYIF NOKTALARINI TANIMLAYINIZ**


**C- DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ ÇALIŞANIN YORUMLARI**


**D- İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ GÖRÜŞLERİ**


**DEĞERLENDİRMEYİ  
YAPAN İMZA****İNSAN KAYNAKLARI  
MÜDÜRLÜĞÜ ONAY****GENEL MÜDÜR**

## EK-3

DÜZEY 1 KARŞILIKI 25 PUAN

DÜZEY 2 KARŞILIKI 50 PUAN

DÜZEY 3 KARŞILIKI 75 PUAN

DÜZEY 4 KARŞILIKI 100 PUAN

### A- MÜŞTERİ ODAKLILIK

Müşteri memnuniyetini sağlayacak çalışmalara odaklanma. Müşteri ihtiyaçlarını detaylı olarak anlama ve müşteriye değer katan çözümler üretme, hizmet sunma, yardımcı olma.

#### Yetkinlik Düzeyleri

##### Düzyey 1 ( 25 PUAN )

- Müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için çaba göstermelidir.
- Gelen müşteri şikayetlerinde kendi üzerine düşen görevleri yerine getirmelidir.
- Müşterisinin memnuniyetini takip etmelidir.

##### Düzyey 2 ( 50 PUAN )

- Müşterisinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamalıdır.
- Müşterisinin memnuniyetini arttırmaya yönelik çalışmalara katkı sağlayıp, müşteri için, doğru ürün ve hizmeti gerçekleştirmelidir.
- Müşterisi ile zamanında ve gerekli olduğu kadar iletişim kurmalıdır.
- Müşteri memnuniyetinin tam olarak karşılanıp karşılanmadığı konusunda geri bildirim almalıdır.
- Çalışma arkadaşlarını bu konuda teşvik etmelidir.

##### Düzyey 3 ( 75 PUAN )

- Müşterisinin ihtiyaçlarını tam olarak anlayıp bunları karşılamalıdır.
- Müşterilerinin halihazırdaki ihtiyaç ve beklentilerinde ortaya çıkabilecek değişiklikler için araştırma yaparak bilgi edinmelidir.
- Çalışma arkadaşlarını yönlendirmelidir.

##### Düzyey 4 ( 100 PUAN )

- Müşteri memnuniyetini artırıcı stratejileri belirlemelidir.
- Müşterinin gelecekteki beklentilerini tahmin ederek bu yönde araştırma yapmak, bilgi edinmek ve bu beklentileri ortaya çıktığı anda karşılamak için hazırlıklı olmalıdır.

### B- EKİP ÇALIŞMASI

Etkin ekip çalışmasını destekleme, ekibin gelişimine ve hedeflere ulaşmasına katkıda bulunma ve yardım etme. Buradaki ekip çalışması öncelikle belli bir proje yada iş için teşkil edilmiş olan ekip anlamında değildir. Burada öncelikle katıldığı bir süreç yada alt süreci gerçekleştirmek için birlikte çalışan ekip anlamındadır. Örneğin Sürekli Özkümde, ambalajlamada, aktarmada vs. çalışan bir vardiyadaki grup.

## EK-3

### Yetkinlik Düzeyleri

#### Düzyey 1

- Ekipte alması olduğu görevleri zamanında ve uygun olarak tamamlamalıdır.
- Ortak hedefe ulaşmak için, uyumlu, uzlaşıcı, yardımcı ve paylaşımcı olmalıdır.
- Ekibin aldığı olduğu kararları desteklemeli ve sahiplenmelidir.

#### Düzyey 2

- Ekibin hedef belirleme müzakerelerine aktif olarak katılmalıdır.
- Ekip üyelerinin motivasyonunun yüksek tutulmasına katkıda bulunmalıdır.
- Ekibin amaçlarını ve hedeflerini kendi amaçlarından daha önde tutmalıdır.
- Ekip ruhunun gelişmesine katkı yapmalıdır.

#### Düzyey 3

- Diğer ekip üyelerinin fikirlerini belirtmesi için gerekli ortamı yaratır ve desteklemelidir.
- Ekibin çalışması sırasında karşılaştığı problemlerin çözümüne katkıda bulunmalıdır.
- Hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmalar sırasında kazananları bilgileri aktif olarak paylaşmalı ve diğer ekip üyelerini de aynı yönde teşvik etmelidir.
- Ekip üyelerinin çalışmalarına katılımını izlemeli, performanslarını takip etmelidir.
- Ekip içinde görev ve sorumluluk dağılımı yapmalıdır.

#### Düzyey 4

- Ekip çalışmalarını geliştirici planlamalar yapmalı, teşvik edici rol oynamalı.
- Ekipler arasında meydana gelen fikir ayrılıklarını gidermelidir.
- Ekibin performansını artırmak için ekipler arası işbirliğini geliştirmelidir.

## C- İLETİŞİM ve İLİŞKİ KURMA

Bilgi alışverişi için istekli olmak, karşıdakiyi dinlemek, organizasyonda bulunan insanlarla iyi ilişkiler içinde olmak, fikir ve görüşlerini doğru yerde, doğru zamanda, uygun şekilde ifade etmek.

### Yetkinlik Düzeyleri

#### Düzyey 1

- Fikirlerini açıkça ifade etmelidir.
- Kesmeden aktif olarak dinleyip, soru sormalı, mesajları anlamalı, uygun cevapları verip, uygun tutum ve hareket göstermelidir.
- Açıklama ve talimatları iyi kavramalıdır.
- Çalışma ortamında iyi ilişkiler kurmalı ve korumalıdır.

## EK-3

### Düzy 2

- Sahip olduğu bilgiyi doğru zamanda, doğru kişilere iletmelidir.
- İletişimde uygun vücut dilini ve ses tonunu kullanmalı.
- Ekibindeki kişilerle uygun iletişim kurmalıdır.
- Şirketi temsil yeteneğine sahip olmalıdır.
- Mevcut ilişkileri geliştirmeli, yeni ilişkiler kurmalıdır.

### Düzy 3

- Farklı kaynaklardan gelen bilgileri birleştirmeli, mantıklı fikir ve görüşler oluşturmalı ve bunları planlı bir şekilde açıkça ifade etmelidir.
- Her türlü iletişimde, tüm dinleyicilerin (astlarının ve/veya üstlerinin) bilgi düzeyini artırmalıdır.
- Hassas birebir görüşmeleri başarıyla sonuçlandırmalıdır.
- Grup içinde negatif tutum oluşmasını engellemelidir.
- Farklı görüş, fikir ve bakış açılarını olumlu sonuca ulaşacak şekilde algılamalıdır.

### Düzy 4

- Şirket iletişim kalitesi ve etkinliğini artırmak için stratejiler oluşturmalı planlar uygulanmasını sağlamalı ve etkinliğini gözden geçirmelidir.
- İşlerin daha iyi yürütülmesini sağlamalı ve olası problemleri çözmek için üçüncü şahışlarla temas kurmalı ve ilişkileri güçlendirmelidir.
- Hem lideri olduğu süreç içinde hem de süreçler arası ilişkilerdeki iletişim kanallarının açık tutulmasını sağlamalıdır.
- Diğer kurumlardaki etkili bireylerle güçlü ilişkiler kurulmasını sağlamalıdır.
- Şirket içi iletişimi artıracak uygun ortamlar yaratmalıdır.

## D- LİDERLİK

Grup içinde vizyon ve yön belirleyip, başarı için motivasyonu artırma, çevresindekilerin profesyonel olarak gelişmelerini sağlama, yetkilendirme ve yönlendirme, rehberlik yapma.

### Yetkinlik Düzeyleri

#### Düzy 1

- Ekip üyelerinin kişisel olarak görevlerini ve konularını anlamlarını sağlamalıdır.
- Ekip içinde danışılacak kişi olarak görülmelidir.
- Ekibe yön vermeli ve çalışma planı oluşturmalıdır.

#### Düzy 2

- Ekibin hedeflerine ulaşması için çalışanların yetkinlikleri doğrultusunda iş dağılımı yapmalıdır.
- Katılım ve sorumluluk seviyesini artırmak için yetkilerini kademeli olarak paylaşmalıdır.
- Ekibe danışmanlık yapmalı. Yapıcı tavsiye ve geri bildirimlerle olumlu tutum sergilemesini sağlamalıdır.

## EK-3

- İş hedefleri ile bağlantılı amaç, öneri ve çözümlerle ilgili aksiyon alınmasında diğerlerini ikna edebilme özelliğine sahip olmalıdır.

### Düzey 3

- Hedefleri belirlemeli ve ekibin hedefleri anlamasını sağlamalıdır.
- Ekip üyelerinin performanslarını değerlendirmeli ve kariyerleri ile ilgili görüş bildirmelidir.
- Değişimin yaşandığı belirsiz ortamlarda rehberlik yapmalıdır.
- Ekibindeki diğer üyelerin motivasyonunu sağlamalıdır.

### Düzey 4

- Vizyon belirlemeli, motivasyonu yüksek tutucu stratejiler oluşturmalıdır.
- Stratejilerin aksiyona çevrilmesi için ekip üyelerini yönlendirmeli ve yetkilendirmelidir.
- Değişim ortam ve belirsiz durumlarda strateji geliştirmeli ve ekip üyelerine yapıcı geri bildirimde bulunmalıdır.
- Liderliği ve sorumluluğu diğer takım elemanlarına öğretmelidir. Danışmanlık becerilerini artırmalıdır.
- Ekip üyelerinin performanslarını takip etmeli ve kariyer planlarından birinci derecede sorumlu olmalıdır.

## E- ETKİLEME VE İKNA ETME

İnsanların saygı ve güvenini kazanarak görüş veya tutumlarını (önerilerini) kabul ettirme ve (kurum) çıkarları doğrultusunda yönlendirme

### Yetkinlik Düzeyleri

#### Düzey 1

- Kendi görüş ve isteklerini etkileyici bir şekilde net olarak ifade edebilmelidir.
- Görevinin sınırları içinde bilgisini sağlam örnekler ile sunmalı ve kişileri doğrudan ikna etmeye çalışmalıdır.

#### Düzey 2

- Kişilerin dikkatini çekecek yada görüş açılarını etkileyecek sunumlar yapabilmeli, tartışma ortamı yaratabilmelidir.
- Amacına ulaşmak için kişileri etkileyecek yeni yaklaşım tarzları geliştirmelidir.
- Karşı tarafın ihtiyaçlarını gözlemlemeli, faaliyetlerini bu doğrultuda geliştirmelidir.
- Tutabileceği sözler vermemelidir.

#### Düzey 3

- Kriz durumlarında çözümler ortaya koymalı ve savunmalıdır.
- İki tarafın çıkarlarına çatıştığı durumlarda anlaşmaya varmak için resmi görüşme teknikleri kullanılmalıdır.

## EK-3

- Saldırgan olmadan diğer kişilerin duyarlı olduğu konulara saygı göstererek diplomatik davranmalıdır.

### Düzey 4

- Uzun vadeli ve kapsamlı etkileme stratejileri geliştirmelidir.
- Dolaylı etkileme yöntemleri kullanmalıdır.
- Kendi fikirlerini destekleyecek üçüncü şahıs yada uzman kişiler bulmalı ve kullanmalıdır.
- Karşılıklı güven ve saygının göstergesi olan üst düzey anlaşmalar yapabilmelidir.

## F - İŞ YÖNETİMİ VE PLANLAMA

Verilen zaman içinde doğru ve kesin sonuçlar alabilme ve hedeflere ulaşmak için iş planları oluşturma ve organize olma.

### Yetkinlik Düzeyleri

#### Düzey 1

- Sahip olduğu zamanı etkin kullanmalıdır.
- İş sonuçlarına ulaşmak için kendi faaliyetlerini planlamalı ve uygulamalıdır.
- Performansının sonuçlarını takip etmelidir.
- İşi ile ilgili planları gerektiğinde destek alarak uygulamalıdır.

#### Düzey 2

- Kısa vadeli iş sonuçları ve hedefleri için planlama yapmalı ve uygulamalıdır.
- İş akışını olumsuz etkileyen faktörleri belirlemelidir, ilgili kişilere çözüm sağlamak için bildirimde bulunmalıdır.
- Herhangi bir engelle karşılaştığında, yeni plan önerileri getirmelidir.

#### Düzey 3

- Orta vadeli gereksinim ve hedefleri için iş planları geliştirmeli ve uygulamalıdır.
- Hedefler doğrultusunda performansı artırmak için etkin ve verimli çalışmasını sağlamalıdır.
- İşine yönelik kalite standartlarını belirlemelidir.
- Kriz durumlarını tahmin edip, bu durumlara karşı önlemler almalıdır.
- Gerektiğinde diğer kişilere yetki ve sorumluluk vermeli, iş delegasyonu yapmalıdır.

#### Düzey 4

- Uzun vadeli stratejik planlar geliştirmeli ve bu doğrultuda hedeflerin oluşturulmasını sağlamalıdır.
- Mevcut durumu ve iş sonuçlarını döngüsel olarak değerlendirip yorumlamalı ve hedefleri gözden geçirmelidir.
- İş hedefleri doğrultusunda başarıya ulaşmada en kritik noktaları görebilmelidir.
- Çalışanları yüksek performans göstermeleri için desteklemeli. Olabilecek problemlerde kişilerle doğrudan iletişim kurmalıdır.



## EK-3

### G – KARAR ALMA

Bir durum veya probleminde en iyi sonucu almak amacıyla bilgileri toplayıp, verileri analiz edip karar alma.

#### Yetkinlik Düzeyleri

##### Düzey 1

- İşi ile ilgili yönetsellik, talimat ve kurallar dahilinde rutin kararlar alabilmelidir.
- Mevcut verileri analiz edebilmeli, belirli seçenekler arasından karar verebilmelidir.

##### Düzey 2

- Karar alma sürecinde yetki ve sorumlulukları dahilinde inisiyatif kullanmalıdır.
- Mevcut verileri analiz edebilmeli, farklı ( belirli olmayan ) seçenekler arasından karar verebilmelidir.

##### Düzey 3

- Mevcut durumla ilgili tüm bilgiye sahip olarak karar almıştır.
- Riskli durumlarda doğru ve hızlı kararlar almıştır.

##### Düzey 4

- Karar alma sürecinin daha alt seviyelerde gerçekleşmesini teşvik etmelidir.
- Belirsiz ve yüksek riskli durumlarda kapsamlı, uzun vadeli kararlar almıştır.
- Sahip olduğu bilgileri çalışma arkadaşları ile paylaşarak doğru karar alma konusunda eğitici, öğretici ve örnek olmalıdır.

### H - KİŞİSEL GELİŞİM

Kendi kendini profesyonel bir şekilde geliştirmeye istekli olma ve kişisel gelişimini iş ortamındaki yeni ihtiyaçlara karşılık verebilecek düzeyde tutma. Rekabet ederek daha iyi çalışma ve sonuca ulaşma gayreti.

#### Yetkinlik Düzeyleri

##### Düzey 1

- İş normlarını kolayca benimsemelidir.
- Yaptığı işin başarılı olup olmadığını amirine sormalı ve geri bildirim istemelidir.
- Kişisel kariyer gelişim hedeflerini özümsemeli ve gerekli eğitimi almak için çaba göstermelidir.
- Yaptığı işin kalitesini artırmak için çaba harcamalıdır.

##### Düzey 2

- Değişen prensip ve kuralları öğrenmeli, kolayca adapte olup, uygulamalıdır.
- Üstlerinden yardım almaksızın zamanında kaliteli iş üretmek yöneticilerin ve / veya müşterilerin güvenini kazanmalıdır.
- Kişisel kariyer gelişim hedeflerini takip edip, öz eleştiri yapabilmelidir.

## EK-3

- İş hedeflerini aşmak ve yapılan işin kalitesini yükseltmek için çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirmelidir.

### Düzyey 3

- Uzun vadeli ve kapsamlı projeler gibi işi daha ileri götürecekt hedefler belirlemelidir.
- Ekibin ürettiği işin kalitesini yükseltmeye çalışmalıdır.
- Ekip üyelerinin yaratıcılığını teşvik etmeli ve bu yönde fırsatlar yaratmalıdır.
- Yeniliğe ve öğrenmeye açık olmalıdır.
- Kişisel kariyer hedeflerini yüksek tutmalıdır.

### Düzyey 4

- Ortama en uygun kültür, değer ve prensipleri yaratmalıdır.
- Ekibin yetkinlik kalitesini yükseltmek için neler yapılması gerektiğine karar vermeli ve uygulanmasına yardımcı olmalıdır.
- Ekibin ve kendisinin performansını geliştirmek için yöntemler geliştirmelidir.

## I - MESLEKİ UZMANLIK

- Birinin kendi teknik ve mesleki profesyonel bilgisini artırma ve bunu diğerleriyle paylaşma.

### Yetkinlik Düzeyleri

#### Düzyey 1

- İş ile ilgili temel düzeyde mesleki bilgiye sahip olmalıdır.
- İşin yapılması sırasında kullanılması gerekli olan yardımcı malzeme ve ekipmanı sorunsuz kullanmalıdır.
- İşini yapmak için gerekli olan bilgi ve ekipman için talepte bulunmalıdır.
- Edindiği bilgileri ve kazandığı tecrübeleri iş arkadaşları ile paylaşmalıdır.
- İş ile ilgili prosedür ve talimatları bilmeli ve doğru olarak uygulamalıdır.

#### Düzyey 2

- İş ile ilgili bilgi toplamalı, yayınları ve organizasyonları takip etmelidir.
- İş ile ilgili yeterli bilgi sahibi olmalıdır.
- İşini yapmak için gerekli olan bilgiyi ve donanımı geliştirici önceri getirmelidir.

#### Düzyey 3

- Mesleğiyle ilgili kapsamlı bilgi düzeyine sahip olmalıdır.
- Teknik bilgisi ile organizasyonun diğer üyeleri için bilgi kaynağı durumunda olmalıdır.
- Uzmanlık alanı ile ilgili eğitim verebilmelidir.
- Uzmanlık alanındaki yöresel ve global değişiklikleri güncel olarak takip edebilmelidir.

## EK-3

### Düzyey 4

- Engin bilgisini ve deneyimlerini çeşitli makaleler ve sunumlar yoluyla şirket içi veya dış kişilere aktaracak kapasitede olmalıdır.
- Analitik düşünme yeteneği ile sorumluluğu altındaki konuları irdeleyebilmeli, yeni bakış açıları getirebilmeli ve uygulama başlatabilmelidir.
- Faaliyet konularını ile ilgili detay ve derin bilgiden çok global ve stratejik bir yönetim kültürüne sahip olmalıdır.

## J - PROBLEM ÇÖZME

Problemleri etkin bir şekilde ve zamanında tanımlama, analiz etme ve çözme.

### Yetkinlik Düzeyleri

#### Düzyey 1

- Detaylara dikkat etmelidir.
- İşine yönelik temel tutarsızlıkları ve problemleri tespit etmelidir.
- Geçmişteki benzer problemleri temel alarak çözüm üretmelidir.

#### Düzyey 2

- Problemleri ayrı ve baş edilebilir parçalara ayırmalıdır.
- Teknik ve kişiler arasındaki problemlere çözüm önerileri getirmelidir.
- Doğru kişilerle temas kurmalıdır.
- Değişik alternatiflerden yararlanarak problemler için çözüm üretmelidir.

#### Düzyey 3

- Çalışanlara rehberlik edip, problemlere daha geniş görüş açısıyla bakılmasını sağlamalıdır.
- Problemleri derinlemesine analiz ederek, en etkin ve etkili çözümleri üretmeli ve bu çözümleri standart uygulamalar haline getirmelidir.
- Öngörülmeyen durumları tahmin edip ve karmaşık problemleri çözmelidir.

#### Düzyey 4

- İlk kez karşılaşılan ve kurumu tam anlamıyla ya da büyük ölçüde etkileyecek konu, sistem ve problemleri çözmek için yenilikçi yollar bulmalıdır.
- Kurum içi ve kurumlar arası karmaşık problemleri çözmek için en uygun kişileri seçmeli ve görevlendirmelidir.
- Verilerin eksik, yetersiz ya da belirsiz olduğu durumlarda, karmaşık problemleri analiz edip ve çözmelidir.

## K - BAŞKALARINI GELİŞTİRME

Organizasyonda yer alan insanlar için, gelişim ihtiyaçlarını analiz etmek, organizasyonun sahip olduğu ve teknik uzmanlık gerektiren bilginin paylaşılmasını sağlamak, insanların öğrenme isteğini artırıcı ortamlar yaratmak ve teşvik etmek.

## EK-3

### Yetkinlik Düzeyleri

#### Düzy 1

- Standart prosedür ve talimatların uygulanmasına paylaşmalıdır.
- Ekip arkadaşlarının kişisel gelişimleri konusunda görüşlerini belirtmelidir.

#### Düzy 2

- Sahip olduğu bilgiyi ve becerileri paylaşmalı ve eğitici olmalıdır.
- İş için gerekli yetkinlik düzeyinin belirlenmesinde aktif olarak katkıda bulunmalı, öneriler sunmalıdır.

#### Düzy 3

- Süreç içinde yer alan kişilere, gelişimsel gereken yönleri konusunda rehberlik yapmalıdır.
- Süreç içinde yer alan kişilerin, kişisel gelişim ihtiyaçlarının karşılanması için önerilerde bulunmalıdır.
- Kişilere, gelişimleri konusunda geri bildirimlerde bulunmalı, yönlendirmelidir.

#### Düzy 4

- Orta ve uzun vadeli planlar yaparak , gelişim düzeylerini takip etmeli, yetersiz gelişim sonuçlarını izlemeli, yeni planlamalar yapmalıdır.
- Sahip olunan bilgilerin paylaşılacağı ortamlar yaratmalı, bu konuda teşvik edici ve örnek olmalıdır.
- Süreç içinde yer alan görevlerin yetkinlik ihtiyaçlarına, iç ve dış müşteri beklentilerine uygun olarak tespit etmeli ve bu görevlerde çalışanları tespit edilen yetkinlikler doğrultusunda geliştirmelidir.
- Şirket içerisinde kişisel gelişimi sağlayıcı ortamlar yaratmalıdır.



