

Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi

Araş.Gör. Erkan ÖZDEMİR

Giriş

Hedefler organizasyonların, fonksiyonların, bölümlerin, takımların veya bireylerin başarmayı bekledikleri şeyler olarak tanımlanabilir. Hedeflere göre yönetim, belirli bir periyotta astın hedefleri üzerinde üstün ve astın anlaştığı ve bu hedefleri astın nasıl daha iyi başaracağına periyodik olarak görüşüldüğü bir sistemdir. Bazı uzmanlar belirli amaç veya hedeflerin niteliksel konularda olması gerektiğine inanmasına rağmen, genellikle hedefler nicel olarak belirlenmektedir.

Hedeflere göre yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir. Hedeflere göre yönetim, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır.

Birey ve işletme hedeflerini bütünleştirerek, çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir.

Ast ve üst bir araya gelerek ulaşılabilecek hedef ve sonuçlar hakkında beraber karar alırlar. Hangi hedeflerin ve sonuçların gerçekleştirileceğine karar verilmesine imkan tanıdığından aynı zamanda bir planlama ve kontrol aracıdır. Yöneticilere belli periyodik değerlendirmelerle karşılaştırılan hedeflere ne derecede ulaştıklarını belirlemelerine fırsat tanıdığından bir performans değerlendirme sistemi olarak da kullanılabilir.

Yöneticiler almaları gereken kararları yukarıdan gelen bir emirle değil, tepe yönetimi ile ortaklaşa belirlenecek hedeflere göre alırlar ve daha sonra bunları astları ile paylaşırlar. Bu yüzden hedeflere göre yönetim, yöneticilerin karar verme ve inisiyatif kullanma yeteneklerinin gelişmesini güçlendiren bir tekniktir ve yöneticiler için hedeflere ulaşacak kararları kendilerinin vermesini sağladığından temel bir motivasyon unsurudur.

Hedeflere göre yönetim süreci 4 temel safhadan oluşur. Bunlar:

1. Hedeflerin belirlenmesi
2. Faaliyetlerin planlanması
3. Oto kontrol
4. Periyodik değerlendirmeler

Bu dört temel safhaya göre de atılacak adımlar şöyledir:

1. Üst ve ast, astın işinin ilk unsurları konusunda karşılıklı anlaşılırlar.
2. Üst ve ast, belirli bir periyotta astın belirli hedefleri üzerinde karşılıklı anlaşılırlar.
3. Ast, her bir hedefi karşılamak için gerekli eylem planını oluşturur.
4. Belirlenen periyotta, ast hedeflere yönelik gelişmeleri yöneticiyle periyodik olarak görüşür. Yapılan gelişme kontrolleri, eylem planlarının değişmesi ve hedeflerin düzenlenmesi gerektiğini ortaya koyabilir.
5. Belirlenen periyodun sonunda, yönetici ve ast hedefler üzerinde astın performansını birlikte değerlendirmek için toplanır.

Başka bir kaynakta ise, sistemin önerilen unsurları şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1) Misyonu belirleme ya da amacı ifade etme
- 2) Kurumsal hedeflerin belirlenmesi
- 3) Kurum içindeki her bir ana ünite ve alt ünite için hedef ve eylem planlarının yapılması

- 4) Çalışanların bireysel hedeflerinin belirlenmesi
- 5) Periyodik görüşmeler veya uyarlamalar için zaman programlarının oluşturulması
- 6) Kurumsal ve bireysel gelişmenin son değerlendirilmesi
- 7) Başarılamayan hedeflerin veya başarıların kaydedilmesi

1. Hedeflerin Belirlenmesi

Hedeflere göre yönetimin ilk safhası işletmenin temel faaliyet alanlarında açık, seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedeflerin belirlenmesidir. İşletme içinde her kademe hatta her çalışan için hedefler belirlenip faaliyetler bu hedeflere göre uygulanıp değerlendirilir.

Hedeflerin geliştirilmesi için prosedürlere, bir kurumun yöneticileri kadar personelin de azami katılımı sağlanmalıdır. Hedefler, kurumun misyon durumunu içermeli, amaçlar ve eylem planlarının her ikisi de kurumsal planlama dokümanlarıyla ilişkili olmalıdır. Bu süreç faaliyet bütçesinin bir parçası olarak yıllık bazda geliştirilmeli ve her bir ana ünite için hazırlanmış olmalıdır.

Hedeflerin konması, sürekli bir araştırma ve karar verme sürecini içerir. Birey ve ünite bilgisi hedeflerin konmasında bir başlangıç noktasıdır. Bütün gerekli bilgileri topladıktan sonra, stratejik planlamanın temel çıktısı, vizyon ve misyona temelini oluşturan organizasyon hedeflerinin konmasıdır. Bir hedef belirli bir periyotta uzun dönemli amaçtır. Bu, belirli ve gerçekçi olmalıdır.

Görüldüğü gibi amaçların ve standartların tanımlanması düşünüldüğü kadar kolay değildir. Birçok hat yöneticisi, hem zamanı olmadığı hem de önerilen şekilde personeliyle çalışma yeteneğine sahip olmadıklarından hedefleri iyi tanımlayamazlar. Hedef veya standartların tanımlanmasında dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır;

- Ölçülemez, abartma, çok genel, belirsiz ya da anlaşılmaz olma
- Açık bir hedef dışındaki bir eyleme odaklanma
- Fazla iyimser veya kötümser olma
- Zaman açısından belirsiz, çok sayıda ve çok uzun olma
- İşe dengesiz önemi verme
- Etik olmama

Bir işletme içinde yukarıdan aşağıya doğru dört tür hedef mevcuttur. Bunlar:[12]

1. Temel işletme hedefleri; Uzun dönemli-spesifik hedefler ve stratejik plan
2. Bölüm hedefleri
3. Alt bölüm/kısım hedefleri
4. Bireysel hedefler

Hedeflere göre yönetim altı düzeyden oluşmaktadır. Bu düzeyler şöyle belirtilebilir:

- 1) Üst düzeyde şirket hedefinin tanımlanması
- 2) Yönetim görevlerini analiz etmek ve formal iş spesifikasyonlarını planlamak, sorumlulukları tahsis etmek ve bireysel yöneticilerle karar vermek
- 3) Performans standartları koymak
- 4) Belirli hedefleri koymak ve anlaşmak
- 5) Şirket hedefleriyle birey hedeflerini sıraya koymak

6) Hedeflere karşı izleyici başarısı için bir yönetim bilgi sistemi kurmak

Görüldüğü gibi, hedeflere göre değerlendirme yapabilmek için öncelikle işletmenin uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve daha sonra organizasyon, bölüm ve birey hedeflerinin açıklığa kavuşması gerekir. Bu modelde başarıya ulaşmak için öncelikle tüm hedeflerin çalışanlar ve yöneticilerin işbirliği içinde gerçekleşmesi söz konusudur. Bu yöntemde bireysel hedeflerin bölümün ve organizasyonun hedefleriyle uyum içerisinde olması sağlanmalıdır. Çalışanlar hangi hedeflerin daha önemli olduğunu bilmek isteyeceklerdir. Bu nedenle ilk kademe yöneticiler bu hedeflere iş tanımlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ağırlıklar vermelidirler.

Hedeflerin belirlenmesi işletmenin tepe yönetimi kademesinden başlar ve bir hedefler hiyerarşisi şeklinde işletmenin alt kademelerine iner. Uzun dönemli hedeflerin belirlenmesi stratejik planlamanın bir parçasıdır ve planlama faaliyeti ise işletmenin içinde bulunduğu çevre unsurlarının izlenmesi ile başlar. İşletme dışı analiz ile endüstri alanındaki, genel ekonomideki değişimler ve gelişmeler incelenip bunun işletme üzerindeki etkisi incelenir. İşletme içi analiz ile işletmenin zayıf ya da kuvvetli yönleri belirlenir. Bu yapılan analizlere SWOT (strength-weaknesses-opportunities-threats) analiz tekniği adı verilir. Bu analizler sonucunda işletme uzun dönemli ve spesifik işletme hedeflerini belirler.

İki temel hedef tipi vardır. Bunlar iş ve gelişme hedefleridir.

İş veya operasyonel hedefler takım, bölüm veya organizasyonel hedefleri başarmak için yapılan katkıyı veya başarı sonuçlarını gösterir. Şirket düzeyinde bu hedefler organizasyonun misyonu, öz değerleri ve stratejik planları ile ilişkilidir.

Departman veya fonksiyonel düzeyde ise hedefler şirket hedefleri ile ilişkili olup bir fonksiyon veya departman tarafından başarılabilecek olan hedefleri, amaçları ve belirli bir misyonu ayrıntılarıyla açıklar. Takım düzeyinde ise hedefler yine, bölüm ve şirket hedeflerini başarmak için takımdan beklenen katkı ve takım hedefleri ile spesifik olarak ilişkili olacaktır. Bireysel düzeyde ise hedefler, işle ilgilidir ve bireyin işine katkıda bulunan önemli görevleri, temel aktivite alanlarını veya esas sorumluluklarını yansıtır.

İdeal olanı, performans yönetiminin sadece bu düzeylerin her birine yönelik hedefleri tanımlamak değil, bunun yanında organizasyonel etkinlik ve başarı hedefine ulaşacak bütün katkıları ve organizasyon aracılığıyla yaratılan performans gereksinimlerinin paylaşılan vizyonuna bunları birleştirmektir.

Kişisel veya öğrenme hedefleri, gelişimsel hedefler olup, çalışanların yeteneklerini, davranışlarını ve performansını geliştirmek için bireylerin öğrenmesi ve yapması gereken şeylerle ilgilidir.

İyi iş hedefleri aşağıdaki gibi olabilir:

- 1. Tutarlı;** Hedefler, organizasyonun değerleri ve bölüm ve organizasyonel hedeflerle tutarlı olmalıdır.
2. Kusursuz (açıklık ve kesinlik); Hedefler açık ve iyi tanımlanmış olmalı, pozitif kelimeler kullanılmalıdır.
- 3. Meydan okuma;** Hedefler, yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmelidir.
- 4. Ölçülebilir;** Hedefler, nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek ilişkilendirilmelidir.
- 5. Ulaşılabilir;** Hedefler, bireyin yetenekleri dahilinde olmalıdır. Hedefleri başarmak için bireyin kapasitesini etkileyen sınırlamalar dikkate alınmalıdır. Bu sınırlamalar, kaynak eksikliği (para, zaman, araç, diğer insanların desteği vb.), tecrübe ya da eğitim eksikliği ve bireylerin kontrolü dışındaki dış faktörler olabilir.
- 6. Kabul Edilmeli;** İlgili hedef üzerinde üst ve ast anlaşmalıdır. Hedef sahiplik sağlamalıdır.
- 7. Zamanla İlişkilendirilmeli;** Hedeflere belirlenen bir zaman sınırlaması içinde ulaşılmalıdır.
- 8. Takım Çalışmasına Odaklanması;** Hedefler bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem vermelidir.

Bazı organizasyonlar iyi bir hedefi tanımlarken **SMART** kısaltmasını kullanmaktadır. Bu kısaltma şu şekilde açıklanabilir:

S : Specific : Belirli

M : Measurable : Ölçülebilir

A : Agreed : Kabul edilen, mutabık kalınan

R : Realistic : Gerçekçi

T : Time related : Zamanla ilişkili

SMART şeklindeki hedeflerin doğruluğunu test etmek için de şu sorular sorulabilir:

S : Benim amacım tam olarak nedir?

M : İyi bir iş neye benzer?

A : Benim hedefim yapılabilir mi?

R : Benim hedefim anlamlı mı?

T : Benim hedefim izlenebilir mi?

İşletme içinde hedefler belirlenirken dikkat edilmesi gereken diğer önemli noktalar da şunlar olabilir:

a. Hedefler yukarıda belirtildiği gibi mümkün olduğunca somut ve ölçülebilir sonuçlarla

ifade edilmelidir.

b. Hedefler sözlü değil, yazılı olarak açıklanmalıdır.

c. Hedefler belli aralıklarla değerlendirilip gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

d. Her alt hedef, bir üst hedefin aracı olacak biçimde geliştirilmelidir.

1.1. Hedefleri Tanımlama

Hedefler nicel ve zaman bazlı olmalıdır. Hedefler her zaman spesifik ve ölçülebilir çıktılar şeklinde tanımlanır. Hedef, bir şekilde performansı geliştirmek veya belirlenen bir çıktı düzeyine ulaşacak şekilde olmalıdır. Çıktı hedefleri finansal veya birim bazında olabilir. Örneğin;

- 30 Temmuz'a kadar 2 milyar TL'lik satışa ulaşmak,
- 1000 birimden daha az stok bulundurmak,

Performans geliştirme hedefleri ise şu şekilde olabilir:

- Piyasa koşullarında % 8 satış cirosu artışı sağlamak,
- Gelecek 12 ayda satışlar genel giderler oranını % 22.6 dan % 20'ye indirmek,
- Yıl sonuna kadar müşteri oranını % 5 arttırmak,
- 1 Temmuz'a kadar hata oranını 1/1000 azaltmak,
- Gelecek 2 ay içinde pazar payını % 12 kadar arttırmak.

Bunların dışında verilebilecek değerlendirme örnekleri şöyle olabilir:

o Siparişin teslimini 24 saat içinde % 95 doğrulukla, 48 saat içinde de % 99 doğruluk başarma

o 3 ay içinde bütün Gold Star müşterilerle görüşme ve hizmet kontratlarını yenileme

o Bölüm için bütün ISO 9000 dokümantasyonunu koruma ve Kasım ayında akreditasyonu yeniden güvence altına

alma.

1.2. Performans Standartlarını Tanımlama

Hedefleri tanımladıktan sonraki aşama, herhangi bir alan için performans standartlarını tanımlamaktır. Performans standartları genel olarak çıktı konularında tanımlanır. Standartların, hizmet düzeyi veya cevaplama hızı gibi konularda sayısal hale getirilmesi tercih edilmektedir. Performans standartları olarak aşağıdaki örnekler verilebilir:

- Muhasebe döneminin sonunda 3 çalışma günü içinde yöneticilere yönetim hesaplarını hazırlama ve dağıtma,
- 24 saat içinde tüketici şikayetlerinin % 90'ı ile ilgilenme, aynı gün onaylanmış olmasını sağlama ve 5 gün içinde şikayetleri cevaplama,
- Müşteri şikayetlerinde 1/1000 işlemi aşmadan müşteri memnuniyet düzeyini sürdürme.

Yukarıdaki her bir örnekte görülen performans standartları gerektiğinde değiştirilebilir. Ancak hedeflerin motivleri (hizmet düzeyi, müşteri tatmini, teslim zamanı vs.) için özelliğine göre değişmez. Performans standartlarının her zaman yukarıdaki gibi nicel olması olasılığı olmaz. Gerekli olan son sonuçlar niteliksel koşullarda tanımlamak zorunda olabilir. Ancak çoğu zaman niteliksel performans standartlarını tanımlamak zordur. Bununla beraber bütün yöneticiler personelerinden elde ettikleri ve umdukları performans standartları konusunda değerlendirmelerde bulunurlar. Dolayısıyla bir çok yönetici çalışanların işlerini iyi yapıp yapmadıkları konusunda bir fikre sahiptir. Sorun bunun çoğu zaman subjektif olmasıdır.

Performans, eğer arzulanan, belirli ve gözlenen sonuçları gösteriyorsa standart verilebilir. Bu sonuçlar aşağıdaki gibi belirlenmiş olabilir:

- Yönetim prosedürleri, iyi işleyen uygulamalar, müşteri veya alıcı tatmini ve kamuoyu imajı gibi alanlarda zaten tanımlanan operasyonel normlara ulaşılması,
- Tanımlanan hizmet teslim standartlarına zaten ulaşılması,
- Çalışanın, müşterilerin, alıcıların veya organizasyon için önemli insanların davranışlarındaki değişme,
- Alıcıların, müşterilerin (iç ve dış) ve hizmet sağlanan dış kurumların tepkileri,
- Kalite ve takım çalışması gibi alanlarda performansı destekleyen öz değerlerin ve davranışların derecesi,
- İstekleri cevaplama ve aktivite hızı,
- Tanımlanan doğru standartların karşılanması.

2. Faaliyetlerin Planlanması

Faaliyet planlaması, işletmenin stratejik planlamada belirlenen hedeflere "nasıl" ulaşacağı ile ilgilidir. Faaliyetlerin nerede, nasıl, ne zaman ve kimin tarafından yapılacağına karar verilir. Faaliyet planlaması, hedeflere ulaşmadan sorumlu olan yöneticiler tarafından yapılır. Görüldüğü gibi eylem planı hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren bir haritadır. Eylem planları hedeflere ulaşılmasının mekanizmasını ve içinde bulunulan duruma bir yön vermesi açısından önem taşır.

Her bir hedefin bir eylem planını içermesi gerekir. Eylem planı, yöneticinin eylemleri organize etmesine, koordine etmesine ve programa sadık kalınmasına yardımcı olur. Eylem planı, hedefleri başarmak için hangi adımların veya görevlerin yerine getirilmesi gerektiğini ortaya koyar. Hedefleri ölçmeye yönelik metodları, başarmak için gerekli kaynakları ve önemli eylemler için bitiş tarihlerinin çizelgelerini içerir.

3. Oto Kontrol

Bu sisteminde, hedeflere ulaşmak için bir yönetici kendinden bekleneni bildiğinden, verilen zaman içerisinde, kendi dönem performansını kontrol etme olanağına sahiptir. Bu yüzden hedeflere göre yönetim, yöneticilere bu kontroller sırasında hedefler doğrultusunda bir sapma olduğu belirlenirse hemen düzeltici önlemler alma fırsatı tanımaktadır.[28] Bu sistemin temel varsayımlarından biri olan organizasyonel ve yönetsel destek verildiği takdirde

çalışanlar hedeflere ulaşacaktır.

Çünkü değerlendirilenlerin yöntemin özünden kaynaklanan yüksek motivasyona sahip olma durumları vardır.

4. Periyodik Değerlendirmeler

Son safha belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesidir. Ast ve üst birlikte, astın hedeflerini ve ulaştığı sonuçları değerlendirirler. Üst bu veriler doğrultusunda ast hakkında bir değerlendirme yapar. Bu değerlendirme sonucu asta da bildirilir ve aynı zamanda bu sonuçlar ödüllendirme sistemleri ve eğitim için birer çıktı oluştururlar. Bu periyodik gözden geçirme süreci çalışanın amaçlarına ulaşırken yaşadığı sorunların tartışılabilmesi açısından da önemlidir. Gözden geçirmede kullanılan zaman dilimleri işletmeden işletmeye farklılık gösterirken genelde aylık veya üç ayda bir yapılan eylemlerdir.

Geleneksel olarak görüşme, ilgili çalışana yönelik olarak değerlendirme sonuçlarının sözlü bir iletişimidir. Bu görüşmeler, değerlendirilen kişi tarafından farklı derecede katılımlarla yapılır.

Bütün değerlendirme görüşmelerinin amacı, çalışanların ne konumda olduğunu veya işlerini nasıl yaptığını onlara bildirmektir. Diğer değerlendirme amaçları ise şunlar olabilir:

- 1) O anki davranışı cesaretlendirme
- 2) Çalışandan beklenenin ne olduğunu açıklama
- 3) Ücret veya terfi kararlarının sonuçlarını iletme
- 4) Gelecek performans geliştirmesi için planlama yapma
- 5) Ast-üst ilişkilerini geliştirme

H. Kent Baker ve Philip Morgan'a göre performans değerlendirmede izlenecek süreç iki aşamada yer alan adımlardan oluşur. İlk aşama değerlendirme aşamasıdır ve altı adımdan oluşur. Değerlendirme aşamasında, ücret artışı kararları ve gelecek hedeflerin konması gibi yönetim kullanımları için bilgi sağlanır. Değerlendirme görüşmesinde izlenen prosedür ise şu adımlardan oluşur:

I. İlerideki görüşmeyi programlama ve bunun için hazırlanma. Üst ve astın her ikisinin de vaktinden önce astın performansını görüşmesi gerekir.

II. İki yönlü iletişime olanak veren atmosferi yaratmak. Söze karışmayı minimize etmek ve asta kolaylık sağlamak.

III. Görüşmenin amacının ifade edilmesi ile görüşmeye başlama

IV. Çalışanın katılımını teşvik etmek. Bir şekilde, çalışandan sözel olarak kendi performansını değerlemesini istemek.

V. Genel performansı tartışmak. Sadece zayıf noktalar üzerinde odaklanmamak.

VI. Görüşmeyi özetlemek ve belgelemek. Çalışandan toplantının önemli konularının özetlenmesinin istemek. En önemli sonuçları kaydetmek ve her iki tarafında belgeyi imzalamasını sağlamak.

İkinci düzey gelişme düzeyidir. Burada üstün rolü bir danışman şekline dönüşmektedir. Üst ve ast performansı geliştirmek için birlikte çalışır. Bu aşama yedi adımdan oluşur.

I. Değerlendirme aşamasındaki 1.ve 4. adımlar tekrarlanır.

V. Gelecek performans hedeflerini oluşturma. Bu, belirli hedeflerin oluşturulması ve onları başarmak için planlar yapılmasını içerir.

VI. Gelişme planını formüle etme. Buradaki odak, yeni yeteneklerin kazanılması kadar belirli kişisel gelişme ve bölüm hedefleri üzerinedir.

VII. Çalışma belgelerini hazırlama. Hedefler ve gelişme planları yazılı hale getirilir.

Benzer adımlar Craig Schncier ve Richard Beaty tarafından da geliştirilmiştir. Tek fark sürecin ikinci temel adımındaki gelecek performans hedeflerinin tartışılmasının ayrı önerilmesidir. Bunu şekil 1'de şu şekilde gösterebiliriz.

4.1. Değerlendirme Metodunun Seçimi

Çok çeşitli değerlendirme metotları olmakla birlikte, organizasyonlar ihtiyaçlarını karşılayacak en iyi yaklaşımın seçiminde, zor bir seçimle karşı karşıya kalırlar. Bu noktada insan kaynakları yöneticilerinin dikkatlerini iki önemli alana vermeleri yerinde olur. Bunlar: 1) Çeşitli faktörler belirli bir değerlendirme programının uygulanmasına yardımcı olabilir yada engel olabilir. 2) Uygulanacak değerlendirme sistemine yönelik olarak belirli işlev için değerlendirme metodu uygun olmalıdır. Görüldüğü gibi değerlendirme metodunun seçimini etkileyen iki önemli faktör bulunmaktadır. Bu faktörler iki başlık halinde aşağıdaki gibi incelenebilir.

4.1.1. Değerlendirme Metodunun Seçimini Etkileyen Organizasyonel Faktörler

Bir çok faktör, değerlendirme sistemi üzerinde etkilidir. Özellikle önemli olan üç faktör, liderlik tarzı, organizasyonel iklim ve değerlendirme prosedürlerindeki eğitimlerdir. Liderlik tarzının değerlendirme görüşmelerinin çıktılarına çok büyük etkisi olmaktadır. Eğer organizasyon işbirliği, problem çözme, gelecek odaklı bir sistem istiyorsa, katılımcı liderlik yeteneği değerlendirme sisteminin birçok konusunda gerekli olur. Örneğin, katılımcı liderlik yeteneği, ulaşılabilecek olan hedeflerin konmasında birey ve gruplarla birlikte çalışmayı gerektirir.

Araştırmalarında gösterdiği gibi, benzer şekilde organizasyonel iklimde değerlendirme görüşmesinin çıktılarına etkiler. Eğer organizasyon değerlendirme sistemiyle dürüst bir şekilde yüksek çalışan tatmini isteniyorsa, bütün şirket iklimi organizasyonel üyelerle ilgili bir gelişme yaklaşımına yönelik destekleyici açıklık ve güvenilirlik gibi yönlerde doğru hareket etmelidir.

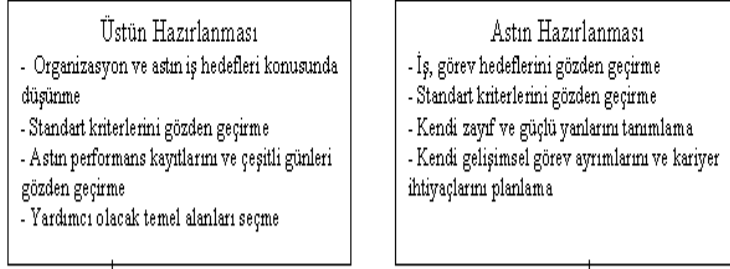
Değerlendirme eğitimi de herhangi bir değerlendirme sisteminin başarısında önemlidir. Hangi değerlendirme metodunun kullanıldığına bakılmaksızın, değerlendiriciler bunun nasıl kullanılacağına koçluk etmelidirler. Eğitim, ölçek hatalarının meydana gelmesini en aza indirmeli, güvenilirliği ve doğruluğu arttırmalıdır.

Şekil 1: Performans Değerlendirme Görüşmesi Toplantısının Etkinliğine Katkıda Bulunan Faktörler

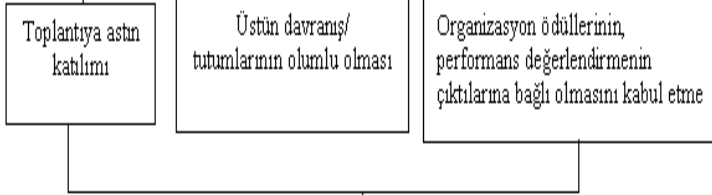
Yetenekler

Yetenekleri Yapılandırma,
- İletişim eğitimi, öğüt verme
ve/veya danışmanlık yeteneği

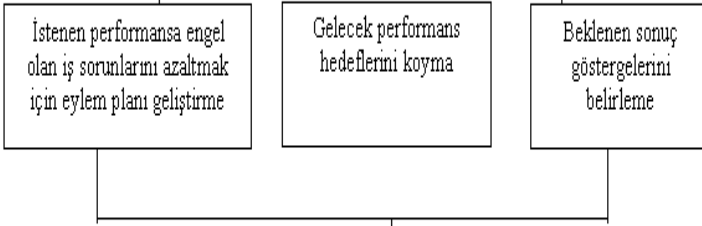
Hazırlanma



Süreç



Esas Faaliyetler



Devamında

Devamında;
▪ Astın o an uygun olan, üzerinde anlaşılacak eylem planının taslağını hazırlama

4.1.2. Değerlendirme Metodunun İşe Uygunluğu

Bir değerlendirme metodunun seçimi, kişisel özellikler veya davranış bazlı metotlardan biri ya da bunların kombinasyonlarından birisi arasında bir seçim anlamına gelir. Yıllardır kullanılan değerlendirme metodları çalışanın kişisel özellikleri yada karakteristikleri üzerine odaklanmaktadır. Bu metodlar çabucak ve kolayca geliştirilebilir ve bir çok işte kullanılabilir.

Bununla beraber, temel eksiklikleri avantajlarını dengeler. Kişisel bazlı değerlendirmenin ana sınırı, özellikle işe karşı uygulandığı zaman, bunun yüksek derecede işle ilgisinin olmamasıdır. Kişisel özellikler veya karakteristikler iş performansı üzerinde ilgili olabilir veya olmayabilir. Bu sorun, temel olarak değerlendirme metodunun geçerliliği ile ilgilidir. Değerlendirme metodunun geçerliliği, bugünün yasal çevresinde eleştirilmelidir.

Organizasyonlar, iş analizi aracılığıyla geliştirilen davranış bazlı performans değerlendirmelerini kullanmaktadırlar. Bu sürecin geçerliliğine de katkıda bulunur. Davranış bazlı metodlar davranışlarla ilişkilendirilmiş izleme ölçeklerini, davranışsal gözlem ölçeklerini ve amaçlara göre yönetimin yaklaşımını içerir.[38]

5. Hedeflere Göre Performans Değerleme Yönteminin Avantaj ve Dezavantajları

Hedeflere göre yönetimin anahtar özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Ast üst bir araya gelirler, bireyin temel görev ve sorumluluk alanı hakkında fikir birliğine varıp bunları listelerler.
- Birey üstüyle işbirliği içerisinde kişisel hedeflerini belirler.
- Ast ve üst performans değerlendirme ölçüleri üzerinde fikir birliğine varırlar.
- Her yıl ast ve üst bir araya gelip belirlenmiş hedeflere ulaşım derecesini değerlendirirler.
- Üst destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar.
- Değerlendirme sürecinde üst yargılayıcı rolden çok, personele hedeflerine ulaşması yönünde yardımcı rol üstlenir.
- Süreç kişisel özelliklere değil, sonuçlar üzerine yoğunlaşır.

Hedeflere göre performans değerlendirilmesinin avantajları şu şekilde belirtilebilir:

1. Yöntem işletmelerde çalışanların güçlerini israf etmeden temel hedefler doğrultusunda kullanmalarını sağlar.
2. Yöneticilerin ve çalışanların motivasyonlarını artırıp, oto kontrole imkan tanıyarak kendilerini geliştirmelerini sağlar.
3. Yetki devrini kolaylaştırır.
4. Yenilik, esneklik ve takım çalışması arasında bir uyum sağlar.
5. Yöneticilerin değerlendirmelerinde objektif bir ölçme yöntemi sağlar.
6. Daha adil bir ödüllendirme sistemi ve terfi planları geliştirmede yardımcı olur.

Hedeflere göre performans değerlendirilmesinin diğer yararları ise şunlardır:

- Çalışan ve değerlendirici değerlendirme sürecine beraber katılırlar.
- Değerlemenin odağına çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik hedefler vardır.
- Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Oysa bu sistemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir.
- İşgörenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır.
- İşgörenin işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacını canlandırır.
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir.

- Ara basamak yöneticilerin gelişimine yardımcı olabilir.
- Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Hedeflere göre performans değerlemesinin dezavantajları ise şunlardır:

1. Hedeflere göre yönetim sayesinde dikey koordinasyon kolaylaşırken bölümler arası yatay koordinasyon güçleşebilir.
2. Bölümün ve çalışanın hedefleri arasındaki uyumsuzluk dikey koordinasyonu da zorlaştırabilir.
3. Bölümler arası sık sık görüşmeler ve raporlamalar nedeniyle zaman kaybına ve bürokrasiye neden olabilir.
4. Planlamaya karşı isteksiz olan yöneticiler için uygun bir yönetim tekniği değildir.

Yine, değerlendirme sürecinde ast ve üst yoğun çaba ve çok zaman harcamak zorundadır. Bu yöntemin bir başka dezavantajlı yönü de hedefin ne kadar başarıldığının yanısıra nasıl başarıldığının önemli olmaması ve bunun göz ardı edilmesidir. Eğer bir satış yöneticisi istenen satış düzeyine yasal olmayan yöntemlerle ulaşıyorsa bu işletmeye zarar verebilir. Bu gibi yasal olmayan durumların olabilme potansiyeli yöneticilerin astlarını daha sıkı izleme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Sonuç

Günümüzde bir çok işletme hedef bazlı performans değerlendirme sistemlerine doğru yönelmektedir. Bu tür sistemlerin en önemli avantajı, iyi uygulandığı zaman bireysel hedefleri şirket hedefleri içine dahil etmesidir. Aslında bölüm ve birim hedefleri bütünün bir parçasını oluştururlar. Çalışanın hedefleri bölümün misyonundan geliştirilir. Eğer yönetim şirketin resmini çalışanlara gösterebilir ve şirket hedeflerini gerçekleştirmede her bir bölümün çabalarının nasıl olması gerektiğini ortaya koyabilirse, çalışanlar organizasyonun gelişmesi ve performansının bir parçası olduklarını hissedeceklerdir. Performans değerlemeleri bireylerin bütüne yaptıkları katkıyı yansıtacaktır. Ancak sistemin planlanması ve uygulanması çaba harcamayı gerektirmektedir.

Ayrıca, yöneticilerin bu sistemi uygulamaya istekli olması, hedeflerin belirlenmesinden, faaliyetlerin planlanmasına, oto kontrole ve değerlendirme görüşmelerine kadar her aşamada üst ve astın birlikte hareket etmesi sistemin başarısında önemlidir. Yine sistemin olumsuz yönlerinin dikkate alınarak giderilmesi, hedeflerin başarılmaya kadar nasıl başarıldığına da bakılması değerlendirmelerin sağlıklı olmasının yanında işletmenin performansını da gerçekçi olarak ortaya koymak açısından çok önemli olmaktadır.