



# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

DR. ÖĞR. ÜYE. GÖZDE MERT

[gozde.mert@nisantasi.edu.tr](mailto:gozde.mert@nisantasi.edu.tr)

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



1. Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi
2. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları
3. Performans Değerlendirme Sürecinin Evreleri
4. Değerlendirmeyi Kim/Kimler Yapar?
5. 360 Derece Geri Besleme Yaklaşımı
6. Değerlendirme Hataları
7. Performans Değerlendirme Yöntemleri
  - 7.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri
  - 7.2. Güncel Performans Değerlendirme Yöntemleri

# 1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS YÖNETİMİ



Günümüzde giderek daha çok sayıda işletme değerlendirme çalışmalarını performans değerlendirme yerine performans yönetimi sistemi adı altında yürütmektedirler.

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar olarak tanımlanır.

Zaman zaman bu iki kavram eş anlamlı olarak düşünülmele beraber, aslında ikisi arasında önemli farklar vardır:

# 1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS YÖNETİMİ



Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
<b>Yukardan aşağı, üstün astı değerlendirmesi</b>	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
<b>Yılda bir ya da iki kez değerlendirme görüşmesi</b>	Bir ya da daha çok formel değerlendirme görüşmesinin yanı sıra sürekli görüşme
<b>Sayısal sonuç ve hedeflere odaklanma</b>	Hedeflere, değerlere ve davranışlara odaklanma
<b>Çoğunlukla ücretlendirme ile ilişkili</b>	Ücretlendirme ile direkt bağlantıya her zaman rastlanmıyor.
<b>Bürokratik , karmaşık formlar ve belgeler içeriyor .</b>	Daha sade formlar ve daha az belge içeriyor.
<b>İK departmanın temel sorumluluğunda</b>	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgin

## 2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI VE KULLANIM ALANLARI



İşletmelerde çalışanların değerlendirilmesi özellikle performans yönetimi süreci olarak ele alındığında daha çok çalışanların geliştirilmesini amaçlar.

Kişilerin planlanan performans hedeflerine ulaşmalarını sağlamak ve onların çabalar doğrultusunda kariyer başarılarını artırmak için performanslarının geliştirilmesi öncelikli amaçtır.

Değerlendirme sonuçlarının kişiye ilişkin çeşitli kararların alınmasında kullanılması örgütlerde çeşitli insan kaynakları uygulamalarının adalet ve eşitlik ilkelerine göre yürütülmesine neden olur.

## 2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI VE KULLANIM ALANLARI



Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı insan kaynakları yönetimi işlevleri:

- **Personel Planlama:** Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, personelin performans düzeyine ilişkin veriler de gereklidir.
- **Ücret – Maaş Yönetimi:** Günümüzde bireysel performans farklılıklarının ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu sistemlerde, performans değerlendirme sonuçlarından ücret artışları ve prim, ikramiye vb. diğer maddi ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır.

## 2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI VE KULLANIM ALANLARI



- Çalışanların Eğitim/Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi: Astını değerlendirme dönemindeki performansı ve geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda değerlendiren üstü, sistem aracılığı ile o kişinin hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin görüşlerini belirler ve insan kaynakları ya da eğitim birimine bildirir.
- İşten Ayırma Kararları: Başarılı ile başarılı olmayan personelin adil ve objektif bir biçimde ayırt edilmesinde, başarılıların ödüllendirilmesi ya da başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim/geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı organizasyonca kabul edilebilir düzeye getirilememiş kişilerin işten ayırma kararlarının verilmesinde de diğer bazı değişkenlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.

# 3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN EVRELERİ



- 1. Yöneticilerin Bireyin Performansını Ölçmek İçin Gerek Duydukları İş Alanlarının Tanımlanması:** Bu evrede bireysel performansın örgütün başarısı için gerekli boyutları belirlenir. Bu boyutlar farklı yöntemlerde değerlendirme kriteri, faktörü ya da günümüzdeki uygulamalarda yetkinlik olarak adlandırılır. Örneğin, iş bilgisi, ekip çalışması yapabilmek, iletişim becerisi gibi.
- 2. Değerlendirmenin ikinci evresi çalışanların performanslarının ne derece iyi ya da yetersiz olduğunun ölçülmesidir.** Güç olmakla birlikte örgütteki bütün değerlendiricilerin aynı tutarlılıkta bu ölçümleri yapması gerekir. Bu konuda performans boyutlarını ölçmek için çeşitli ölçeklerden yararlanılır. Örneğin, çok iyi, iyi, yeterli, gelişmesi gereken, yetersiz gibi.



# 3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN EVRELERİ



3. Değerlendirme sonuçlarına ilişkin bilginin değerlendirilenlerle paylaşılması sürecin üçüncü ve aynı zamanda en kritik evresidir. Geçmiş döneme ilişkin değerlendirmeler gelecekteki performansının geliştirilmesini sağlayacak şekilde kişiye sunulmalıdır. Bu husus özellikle değerlendirenin koçluk becerilerini etkili kullanması ile ilgilidir.



## 4. DEĞERLENDİRMİYİ KİM/KİMLER YAPAR?

### İlk Üst

**Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, o kişinin ilk üstüdür. Çünkü aralarındaki sürekli iletişim ve çoğunlukla da fiziksel yakınlık nedeni ile astın performansını en iyi ilk üstü gözlemleyebilir.**

**Çok yaygın olarak uygulanmasına karşın, değerlendirmenin ilk üst tarafından yapılması durumunda bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar şöyle özetlenebilir:**

- **Çalışanlar ilk üstün ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.**



## 4. DEĞERLENDİRMİYİ KİM/KİMLER YAPAR?

- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri-besleme üst tarafından sağlanmıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması hâlinde çalışan savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir.
- İlk üst çalışana geri-besleme sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.
- Cezalandırma durumunda çalışan ile ilk üstünün ilişkileri bozularak verimlilik olumsuz etkilenebilir.



## 4. DEĞERLENDİRMİYİ KİM/KİMLER YAPAR?

### Kişinin Kendisi

Çok yaygın olmamakla birlikte bazı sistemlerde kişinin kendini değerlendirmesi sonucu ulaşılan sayısal değer, yöneticisinin değerlendirmesi ile birlikte dikkate alınarak ilgili kararlarda kullanılmaktadır. Ancak asıl yaygın olan uygulama nihai değerlendirme puanının bu değerlendirmeden etkilenmemesi yönündedir.

İlk üstün/üstlerin yaptığı değerlendirmelerin yanı sıra, kişiye kendini değerlendirmek, performans değerlendirme sisteminde yer almasa da pek çok yöneticinin informal olarak başvurduğu yollardan biridir.



## 4. DEĞERLENDİRMİYİ KİM/KİMLER YAPAR?

### İş Arkadaşları (Eşitler)

**Bu tür değerlendirmelerin temelinde, aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır.**

**Geniş kapsamlı değerlendirme yapmayı arzulayan işletmeler, eşitlerden görüş alma yolu ile üstler tarafından yapılan değerlendirmeleri pekiştirici ve destekleyici nitelikte veriler sağlayabilirler.**



## 4. DEĞERLENDİRMİYİ KİM/KİMLER YAPAR?

### Astlar

Astlarının kendilerini nasıl algıladıklarını görmeleri açısından yararlı bir yol olarak düşünülebilirse de yöneticilerin birçoğu astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmamakta ve bu gibi uygulamaları tepki ile karşılamaktadırlar.

Çeşitli sorunlar içeren bu yaklaşımda işletmelerin konuya duyarlılıkla yaklaşmaları ve çok sayıda faktörü ele alarak uygulama kararını vermeleri gerekmektedir. Bu sorunlardan çok rastlanan biri de bazı çalışanların üstleri ile çatışmaya girmekten çekindikleri için değerlendirmelerinde pek fazla gerçekçi davranmamalarıdır.



## 4. DEĞERLENDİRMİYİ KİM/KİMLER YAPAR?

### Müşteriler

Bazı işletmeler müşterilerinin de personelin performansına ilişkin değerlendirmelerinden terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi vb. kararlarda yararlanabilirler.

Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyuşmasa da, yukarıda belirtilen hususlarda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edebilmektedir. Bu yöntemin diğer bir yararı da işletme-müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir.



## 5. 360 DERECE GERİ BESLEME YAKLAŞIMI

**1990'lı yıllarda performans değerlendirmenin tek kaynak yerine, birden fazla kaynaktan sağlanan bilgiye dayalı olarak yapılmasının dünyada popülerlik kazanması ile bu konu geniş bir tartışma alanı yaratmıştır.**

**Uygulamacılar konuya büyük heyecan ve istek ile yaklaşırken akademisyenler 360 derece geri-beslemenin olumlu ve olumsuz yönlerini birlikte araştıran çalışmalar yapmışlardır.**





## 5. 360 DERECE GERİ BESLEME YAKLAŞIMI

**360 derece geri-besleme kişinin kendini değerlendirmesinin yanı sıra, üstlerinden, üstlerinden, eşitlerinden ve müşterilerden performansına ilişkin bilgi edindiği süreçtir.**

**Bu sürecin iki temel boyutu vardır:**

- **Birinci boyut birden çok kaynaktan elde edilecek verilerin nasıl bir değerlendirme aracı ile toplanacağı,**
- **Diğeri ise toplanan bu verilerin kişiye nasıl sunulacağıdır.**



## 5. 360 DERECE GERİ BESLEME YAKLAŞIMI

Her iki boyutta da 360 derece geri besleme sürecinin başarısını etkileyecek kritik noktalar vardır.

Bu nedenle bu süreci uygulamak isteyen işletmelerin öncelikle etkin bir değerlendirme aracı belirlemesi/geliştirmesi, geri besleme sürecini iyi anlaması, bu doğrultuda belirli politikalar uygulaması ve örgütsel iletişim stratejilerinden yararlanması gerekecektir.



## 5. 360 DERECE GERİ BESLEME YAKLAŞIMI

Girdiler	Süreç	Çıktılar
<ul style="list-style-type: none"><li>Değerlendirmenin amacı-Geliştirmeye/Değerlendirmeye yönelik amaçlar</li><li>Değerlendirme Formu</li><li>Yazılı geri-besleme</li><li>Değerlendirenin anonimliği</li><li>Değerlendirme Yapacak eşitlerin seçimi</li><li>Değerlendirenlerin eğitimi</li><li>Değerlendirilenleri eğitimi</li><li>Koçların eğitimi</li><li>Geri-besleme raporu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kişinin kendini değerlendirmesi</li><li>Geri-beslemeye karşı tepkiler</li><li>Koçluk evreleri</li><li>Hedeflerin belirlenmesi</li><li>Aksiyon planları</li><li>Sonuçların değerlendiricilere rapor edilmesi</li><li>Spesifik hedefler/aksiyonlar</li><li>Anında eğitim</li><li>Ara değerlendirmeler/süreci izleme</li><li>Gelişmelerin teyidi</li><li>Sorumluluk üstlenme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Diğerlerinin beklentilerine ilişkin farkındalığın artışı</li><li>Değerlendirilenin davranışlarında/performansındaki gelişmeler</li><li>Arzulanan davranışlarda azalma</li><li>Belirli aralıklarla yapılan informal performans görüşmelerinde artış</li><li>Yöneticilerin daha fazla bilgi sahibi olmaları</li></ul>



# 5. 360 DERECE GERİ BESLEME YAKLAŞIMI

## Geri-Beslemenin Kullanım Amaçları

360 derece geri-beslemede diğer önemli bir konu ise, bu konu aynı zamanda performans yönetimi sisteminin de önemli bir tartışma alanını oluşturmaktadır, değerlendirme sonuçlarının ya da sağlanan geri beslemenin hangi amaçlarla kullanılacağıdır.

Sadece kişilerin performansını geliştirmeye yönelik olarak kullanılması halinde bu tür geri- beslemenin yüksek puanlara/değerlere yönelmeyi önlediği ifade edilmektedir.



## 5. 360 DERECE GERİ BESLEME YAKLAŞIMI

**İş arkadaşlarına geri-besleme sağlayacak kişilerin seçimi de 360 derece geri-beslemenin önemli bir boyutudur.**

**Bazı örneklerde kişinin hangi eşitleri tarafından değerlendirilmek istediği kendisine sorulur. Ancak bunun taraflı ve sübjektif bilgi sağlama olasılığı oldukça yüksektir.**



## 5. 360 DERECE GERİ BESLEME YAKLAŞIMI

**360 derece geri-beslemede sorun yaratan diğer önemli bir husus da geri-beslemenin sunuluş şeklidir.**

**Bazı işletmelerde geri besleme sadece yazılı olarak ya da elektronik ortamda kişiye sunulmakta ve yüzyüze iletişim sürecinden taraflar yararlanmamaktadırlar.**



## 6. DEĞERLENDİRME HATALARI

### 1. HALE ETKİSİ (HALO EFFECT)

Hale etkisi değerlendiricinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.

**Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir.**

**İlk karşılaşmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir.**



## 6. DEĞERLENDİRME HATALARI

### Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. Diğer bir deyişle, bu gibi değerlendiriciler “kıt ya da bol notlu öğretmenlere” benzerler. Bazen farkında olmadan yapılan bu hataların çeşitli nedenleri vardır.

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

- Astları tarafından sevilme arzusu
- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek





## 6. DEĞERLENDİRME HATALARI

- Değerlendirme yapan diğer yöneticilerin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla kendi astlarının da daha az yararlanacakları endişesi
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği
- Kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olması



## 6. DEĞERLENDİRME HATALARI

Değerlendirmelerde düşük/olumsuz puan ya da derecelere yönelmenin nedenleri de şöyle sıralanabilir:

- **Başarılı olarak değerlendirilen astın ilerde kendi yerini alacağı endişesi**
- **Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu**
- **Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede yüksek oluşu**

**Değerlendirici, eğer astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, en risksiz yol olarak orta puanlarla değerlendirme yapmayı görür.**



# 6. DEĞERLENDİRME HATALARI

## 2. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfından yaşananlardır.

## 3. Kontrast Hataları

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar Doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır.



## 6. DEĞERLENDİRME HATALARI

### 4. Kişisel Ön Yargılar

**Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin (değerlendiren ile değerlendirilenin) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli ön yargılar, bu tür kişisel ön yargılara verilecek en tipik örneklerdir.**

### 5. Pozisyondan Etkilenme

**Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdeki düşük performans düzeyinde değerlendirirler.**

# 7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ



**Kişilerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır.**

**Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de çok yaygın olmasa da uygulamalarına devam edilen ve geleneksel değerlendirme yöntemleri olarak adlandırılabilen yöntemlerdir.**

# 7.1. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ



## 1. Sıralama Yöntemi

Çalışanların yöneticileri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, aslında kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar gösterir. İster basit, ister ikili-karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır.

Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır.

# 7.1. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ



## 2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirmelerde kullanılan diğer bir yöntem de zorunlu dağılım yöntemidir. Yöneticiler astlarının pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan, derece ya da ifadelere yönelebilirler.

Örneğin, değerlendirilen grup üyelerinin çoğunluğunun “çok iyi” performans düzeyinde olduğunu belirtmek gibi.

# 7.1. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ



## 3. Geleneksel Değerlendirme Skalaları

**Grafik değerlendirme skalaları (Graphic Rating Scales) olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme skalaları geçmişte işletmelerde en çok kullanılan yöntemlerden biri olup, günümüzde oldukça popüler bir yaklaşım olarak yaygın uygulama alanı bulan Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirmenin temel ilkelerine dayanak oluşturmaktadır.**

**Geleneksel değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür.**



# 7.1. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ



## 4. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Geleneksel değerlendirme skalalarının çeşitli sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiş olan davranışsal değerlendirme skalalarından ikisi aşağıda ele alınacaktır:

- **Davranışsal Beklenti Skalaları:** Bu yöntem de diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansını çeşitli boyutlar/kriterler açısından ölçmeye çalışır.

**Davranışsal Beklenti Skalaları,** kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir.

# 7.1. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ



## 4. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

- **Davranışsal Gözlem Skalaları:** Davranışsal Gözlem Skalaları, Davranışsal Beklenti Skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir.

# 7.1. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ



1. Astlarından birinin hatalı bir malı ambalajladığını gördüğünde, ambalajı açtırır ve malın hatasının ne olduğunu kişiye gösterir.

Asla Her zaman  
1 2 3 4

2. Astların fazla mesai yapmalarını istediği durumlarda, onların kişisel mazeretlerine duyarlı ve anlayışlı davranır.

Asla Her zaman  
1 2 3 4

3. İş güvenliği gereği uygulanan koruyucu araç/gerecin daha rahatlıkla kullanılması için astlarına önerilerde bulunur.

Asla Her zaman  
1 2 3 4

Yandaki örnekten de görüleceği gibi, davranışsal gözlem skalalarında çeşitli kritik olaylara dayalı olarak kişiler davranışsal bir skalada değerlendirilmektedirler. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleridir.

Şekil -1 Davranışsal Beklenti Skalası

# 7.1. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ



## 5. Kritik Olay Yöntemi

**Bu yöntemde astını gözlemleyen üst onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında yöneticisinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur.**

**Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra yönetici, kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri besleme sağlar. Değerlendirme skalalarında olduğu gibi kişilik özellikleri (dikkat, işe bağlılık, dürüstlük vb.) değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri besleme sağlanması kolaydır.**

## 7.2. GÜNCEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ



### 1. Amaçlara Göre Yönetim – Hedeflerle Değerlendirme

Organizasyonun temel hedefleri doğrultusunda işgörenlerin üstleri ile biraraya gelerek bireysel hedeflerinin belirlenmesi ve dönem sonunda da yine tarafların birlikte kişinin hedeflere ulaşma derecesini gözden geçirmeleri süreci olarak tanımlayabileceğimiz Amaçlara Göre Yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir.

Günümüzde işletmelerin çoğu performans yönetimi uygulamalarında bu yaklaşımı temel almaktadır.

## 7.2. GÜNCEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ



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

**Amaçlara Göre Yönetim uygulamalarında hedef belirleme ve dönem sonunda da hedeflerin değerlendirilmesi oldukça kritik ve özenle gerçekleştirilmesi gereken iki evredir. Bu iki evre çalışan ve üstü arasında formel görüşmeler olarak ve belirli ilkeler çerçevesinde gerçekleştirilmelidir.**

## 7.2. GÜNCEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ



**Amaçlara Göre Yönetimin etkili bir yönetim uygulamasındaki rolünü açıklarken, performans hedeflerinin aşağıda belirtilen niteliklerde olabileceğini belirtmektedir:**

- o Rutin işlere yönelik hedefler**
- o Sorun-çözümlemeye yönelik hedefler**
- o İşlerin daha etkin yürütülmesini sağlayacak yenilik ve yaratıcılığa yönelik hedefler**

## 7.2. GÜNCEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ



**Hedeflerde Bulunması Gereken Özellikler:**

**Performansın planlanma ve değerlendirilmesinde belirlenen hedeflerin özellikleri oldukça önemlidir. Hedef kişiyi aşırı yorucu ve ulaşılması imkansız olmamalı, aksine onu harekete geçirip, motive edici özellikler taşımalıdır.**

**Performans Yönetimi Sistemi içinde hedeflerin özellikleri, bu nedenle ayrıca irdelenmesi gereken bir konuyu oluşturmaktadır.**



## 7.2. GÜNCEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ



### Hedefler:

- **Spesifik olmalıdır.**
- **Motive edici olmalıdır.**
- **Ölçümlenebilir olmalıdır.**
- **Gerektiğinde değiştirilebilir olmalıdır.**
- **Gerçekçi olmalıdır.**
- **Hedeflerin gerçekleştirilme süresi belirtilmelidir.**

## 7.2. GÜNCEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ



### Yetkinliklere Dayalı İKY ve Performans Değerlendirmede Yetkinliklerden Yararlanma

Yetkinlik kavramının örgüt yönetiminde özellikle de insan kaynakları yönetiminde geniş bir uygulama alanı bulmasının, diğer bir deyişle işletmelerin yetkinlik modellerine giderek artan ilgi göstermelerinin nedenini aşağıdaki yararları ile ilişkilendirmek hatalı olamayacaktır:

- Yetkinlikler üstün performansın (özellikle yöneticilerin) tanımlanması ve geliştirilmesinde bir araçtır.

## 7.2. GÜNCEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ



- Yetkinlikler işletmede ortak bir dil yaratarak neyin vurgulanması gerektiğini daha kolay ortaya koyarlar.
- Yetkinlikler sistematik bir çerçeve oluşturarak bazı uygulamaları meşrulaştırır (örneğin yedeklemenin planlanmasında ya da performans değerlendirme kriterlerinin seçiminde) ve bunların örgütte kabulünü kolaylaştırırlar.

## 7.2. GÜNCEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ



**Yetkinliklere dayalı İKY'nin temel amacı üstün performansa yol açacak İKY süreçlerini oluşturmak ve bunların başarı ile uygulanmasını sağlamaktır.**

**Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme de temel amaç üstün performanslı çalışanları ortalama düzeyde performans gösterenlerden ayırmaktır.**

The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink background. The colors transition from blue on the left, through purple, pink, red, orange, yellow, and green to dark green on the right. The smoke is wispy and ethereal, creating a sense of movement and depth. In the center, the word "TEŞEKKÜRLER" is written in a bold, white, sans-serif font. The text is slightly shadowed, making it stand out against the vibrant background.

TEŞEKKÜRLER