

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN BAŞARIYLA UYGULANMASINDA YÖNETİCİNİN ROLÜ

Pelin Şahin Yarbağ

Yrd. Doç. Dr., Beykent Üniversitesi, Türkiye, pelinsahin@beykent.edu.tr

Abstract

“The Role of the Director in the Performance Management System”

The important factor of the work management in the management system is to put forth the human wealth. The most important reason upon many is the production factor is the person's factor is that it is taken place in two different basic inputs. The first is the labor factor that contributes to the physical activity. The second is the mental factor that contributes in the management factor.

Two of the five basic inputs, which are related to the human's productivity and activity, is a mutual goal for the actual management: how can a person work more productively and actively? To find the answer to this question, directors and academicians have come up with theories and the birth of these practices. The basic and effective way to increase productivity is by methods used to increase performance. Performance management or performance management systems are the names given to techniques where people's performances are inspected and enhanced.

This study reveals the effect of the director by viewing the work performance system from the director's line. The workers should be directed, evaluated, paid, and improved by the directors. The institutional culture that the director provides in management in the implementation and success in the performance management system is also very important. Therefore, the successes and non-successes are based on the responsibility of the director, and the director also contributes to the management systems successful practice as well.

Keywords: Director, Performance, Management

Özet

Son yıllarda yönetim sistemleri üzerinde yapılan birçok çalışma işletmeleri başarılı kılan en önemli unsurun insan zenginliği olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi üretim faktörleri içerisinde insan unsurunun iki temel girdi olarak yer almasıdır. Birincisi, bedensel faaliyetleri ile işletmeye katkıda bulunan emek faktörü ikincisi, ise zihinsel faaliyetleri ile işletmeye katkıda bulunan yönetim faktörüdür.

Beş temel girdiden iki tanesinin insan ile ilgili olması verimliliği ve etkinliği esas alan işletmeler için ortak bir hedef belirlemiştir: İnsan nasıl daha verimli ve etkin çalışabilir? Bu sorunun cevabını bulmaya kendini adayan yöneticiler ve akademisyenler birçok teori ve uygulamanın doğmasına sebep olmuşlardır. Temel olarak verimliliği arttırmanın en basit ve etkili yolu performans arttırıcı yöntemlerdir. Performans yönetimi ya da performans yönetim sistemleri adı verilen birçok teknikle çalışanların performanslarını denetlemek ve arttırmak mümkün olmuştur.

Bu çalışma performans yönetim sisteminin uygulanışına yönetici ekseninden bakarak, yöneticinin sürece etkisini ortaya koymaktadır. Çalışanların; yönetici tarafından, işletmeye yaptıkları katkıların düzeyini arttıracak şekilde yönlendirilmeleri, değerlendirilmeleri, ücretlendirilmeleri ve geliştirilmeleri sağlamalıdır. Performans yönetim sisteminin uygulanması ve başarıya ulaşmasında, yöneticinin işletme içerisinde yarattığı kurum kültürünün de önemli etkisi vardır. Dolayısı ile işletmenin tüm başarı ve başarısızlıklarının birinci dereceden sorumlusu olan yöneticiye, performans yönetim sisteminin başarıyla uygulanmasında da yine önemli bir sorumluluk düşmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans, performans yönetimi, performans yönetim sistemi, performans değerlendirme,

1 YÖNETİM NEDİR? YÖNETİCİ KİMDİR?

Günümüzde işletmelerin en büyük silahı ne sermaye, ne hammadde, ne malzeme ya da makine, ne de enerjidir. Artık üretim faktörlerine erişim son derece kolaylaşmıştır. Sermaye sahibi olmak için Aristokrat bir aileden gelmenize ya da hammaddeye erişmek için sömürge devletlerine ihtiyacınız kalmamıştır. İstedığınız sermayeyi faizini ödemek koşulu ile banka gibi finans kuruluşlarından, makineyi ve teçhizatı dünyanın öbür ucunda dahi olsa istediğiniz üreticiden, hammaddeyi kaynağından alabilirsiniz. Rakibinizle aynı sermayeye sahip olabilir, aynı makine parkurunu kurup, aynı hammaddeleri kullanarak üretim yapabilirsiniz. Bu ürettiğiniz ürünler, aynı amaca hizmet eden ya da aynı ihtiyacı karşılayan, aynı ya da benzer ürünler olabilir. Bunları rakiplerinizle eşit şartlarda aynı pazarlara satabilirsiniz. Peki, bu iki rakip firma arasındaki farkı belirleyen ne olacaktır? Tabii ki, insan faktörü olacaktır. Zihinsel faaliyetlerini kullanarak katma değer yaratan ve işletmeler arasındaki farkı yaratan insandır.

Bir yazar; “insandan daha zengin kaynak yoktur. O nedenle insan kaynağından değil, insan zenginliğinden söz etmek gerekir” diyor (Viargues, 1999, s.5). İşletmelerin ellerinde bulunan insan kaynağını daha etkin ve verimli kullanmaları artık bir zaruret olmuştur. İşletmelerde karlılığı arttıran, süreç, uygulama ve ürünleri iyileştiren, pazarda üstünlük ve rekabet gücü kazandıran en önemli üretim faktörü insandır. İnsanın üretim faktörleri arasındaki bu tartışmasız üstünlüğü ona verilen önemi de arttırmış ve yönetim biliminin doğuşuna sebep olmuştur. “Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı, henüz tam bir açıklığa kavuşmamıştır. Genel geçer bir yönetim tanımı olmamasına rağmen üzerinde en çok uzlaşmaya varılan yönetim tanımı, “başkalarının aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetidir” (Genç, 2007, s.22).

Üretim faktörleri içinde en önemli öge olan insan, örgütlerin başarıya ulaşmasında vazgeçilmez bir unsurdur. İnsan düşünceleri, duyguları, doğası ve yetenekleriyle, kısaca psikolojisiyle karmaşık bir varlıktır. Bu nedenle yönetilmesi diğer üretim faktörlerine göre daha güç olmaktadır (Aytaç, 1997, s.248). Bu güçlükle yüzleşmek ve onu aşmak yöneticinin yönetim becerisine bağlıdır. Turban’a göre yönetim “belli kaynakların kullanımı ile belli hedeflere ulaşmaktır”. Tüm üretim faktörlerini bir araya getirerek işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere planlama, örgütlenme, koordinasyon, yöneltme ve denetleme fonksiyonlarını kullanma yetkisi ise yöneticidedir. Şu durumda yöneticinin tanımını yapabiliriz. Yönetici, kar ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanma yetkisi olan kişidir (Genç, 2007, s.28). Eğer yönetici karı ve riski de üstlenmiş olsaydı orda sadece bir yöneticiden değil bir girişimci ya da işletme sahibinden de bahsetmiş olurduk. Her yönetici örgütünün başarılı olmasını ve büyümesini ister. Bunu yaparken de elindeki kaynaklar içerisinde en zengin ve sınırsız olanın insan kaynağı olduğunu bilir, zira insan zihnin düşünce sınırı yoktur. Burada bahsedilen insan kaynağı bedensel faaliyetleri ile üretim faaliyetlerine katılan emek faktöründen ziyade zihinsel faaliyetleri ile katma değer yaratan insan faktörüdür. Yönetici, elindeki kaynağı kullanarak, temelde üretimi ve kaliteyi arttırmak, uygulamaları ve süreçleri iyileştirip kısaltmak, maliyetleri düşürerek karlılığı arttırmak, satışları arttırarak pazar payını yükseltmek, fire ve iskartaları azaltarak üretimi arttırmak ve bütün bunların sonucunda işletmesini büyütmek ister. Yönetici bu noktada çalışanlarını örgütsel amacı gerçekleştirmek üzere harekete geçirebilmelidir. Bu, sadece her bir çalışanın görev tanımında yazan işi yapması ile olacak bir şey değildir. Ben duygusundan sıyrılarak biz duygusuna sahip olmalarını sağlamak gerekir. Aidiyet duygusunun geliştiği, bireysel amaçların

örgütsel amaçlarla aynılaştığı ve homojenize olduğu bir çalışma ortamında başarı mutlaklıdır. Bunun bilincinde olan yönetici çalışanlarının çalışma şevklerinin ve işletmeye sunacakları katkıların doğru orantılı olduğunu bilmelidir. Bu noktada performans dediğimiz olgu devreye girer.

2. PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANS YÖNETİMİ

Performansın Türk Dil Kurumu Sözlüğündeki anlamı; “başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da işi yapma ve ya uygulama hareketi”dir. Oxford İngilizce Sözlükte ise performans, “verilen bir işi başarıyla sonuçlandırmak, uygulamak” olarak tanımlanır. Performans yabancı kökenli bir sözcüktür ve Türkçe’ye edim olarak çevrilmiştir. Günlük konuşma ve yazı dilinde edimden çok performans daha yoğun olarak kullanılmaktadır. Performans, insan kaynakları yönetimi alanında sık sık kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir kavramdır. Performans kelime anlamı olarak belli bir zaman dilimi içerisinde üretilen mal ya da hizmet miktarı anlamında da kullanılabilir. Bu anlamda performansı, örgütün etkinlik ve verimlilik çıktısı olarak ele alanların sayısı oldukça fazladır. Performans yerine göre üretim yerine göre imalat biçiminde kendini göstermektedir. Bununla birlikte performans kamu kesiminde hizmet , özel kesimde ise imalat olarak ta ortaya çıkabilmektedir (Çalık, 2003, s.7).

Performans genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Diğer bir deyişle belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Bu sonuç mutlak ya da nispi olarak değerlendirilebilir. Performans seviyesinin belirlenebilmesi için gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun bir şekilde değerlendirilmesi gereklidir. Değerlendirmeye esas alınan ölçünün anlaşılabilir, anlatılabilir, somut ve objektif olması gerekir. Değerler ölçüm sistemi sonucunda belirlenir ve bu değerlerin her biri iyi-kötü, yeterli-yetersiz, başarılı-başarısız, birinci-onuncu... gibi birer performans göstergesidir (DPT, 2000,s.74).

Bates ve Holton’a göre (1995) performans, içinde bir biriyle bağlantılı değişik faktörlerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Bernadin (1995) performansın iş sonuçları, organizasyonun stratejik hedefleri, müşteri memnuniyeti ve ekonomik sonuçlarla güçlü bir bağlantı içinde olduğuna değinmiş, Brumbarch (1998) ise, performansın sonuçlar ve davranışlardan oluştuğunu yazmıştır (Öztürk, 2006, s.12).

İşletme yönetiminin dört temel işlevi vardır: Planlama, organizasyon, yönetim ve kontrol. Performans ölçümü ve yönetimi, yönetimin kontrol işlevinin en önemli faaliyetidir. Bir organizasyonun amaçlarına ulaşım ulaşmadığının izlenmesi olan kontrol işlevi, performans hedeflerini belirlemeyi, performansı ölçmeyi, hedefler ile ulaşılan performansı karşılaştırarak aradaki farkları hesaplamayı ve bu farkları ortadan kaldırması için harekete geçmeyi içermektedir (Blundell, Hannah, Yvonne, 2003, s.49-74).

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lü yılların başlarında A.B.D.’de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 2008,s.2).

İnsan kaynaklarının örgütlere katma değeri ile ilgili çalışmaların odağında ise, performans yönetimi konusu yer almaktadır. Bu kapsamda; performans sisteminin, işe eleman alımı, kariyer ve yedekleme, eğitim ve gelişim, çalışanların sürekliliği, ücretlendirme, ödül ve teşvik gibi süreçlerle bağlantılarını incelemekte, performans sistemi uygulamalarında yaratılan etki ve katma değer, hedef belirleme sürecinin etkinliği, yöneticilerin ve insan kaynaklarının yetkinliklerinin bilgi teknolojilerinin kullanımı ile artırılabilirliği ve böylece uygulamalarda etkinliğin artırılması için farklı araçların olduğu vurgulanmaktadır (Germirli,2007,s.2).

Başka bir ifadeyle bir üretim süreci sonunda ulaşılan verimlilik düzeyi, süreç içinde çalışan bireylerin performansına bağlı olarak belirlenmektedir. Bu şekilde bireysel performans kanalı ile meydana gelen işletme performansı da; işletmenin ilerde nerede, hangi konumda ve hangi büyüklükte olmak istediğinin belirlenmesini sağlamak ve işletmenin kaynaklarını yönlendireceği alanların önceden saptanmasını mümkün kılmaktadır (Arslantürk, 2009, s.19-34).

Bir örgütün performansının gelişmesinde en önemli ve belirleyici unsur insandır. Örgütün vazgeçilmezliği rekabet ve kaliteli üretim, iyi eğitilmiş, örgütle özdeşleşmiş, katılımcı, yaratıcı ve sürekli bir iş gücünü gerektirmektedir (Peker, Aytürk, 2002,s.19). Bu sürecin lideri olan etkin yöneticilerde ellerindeki mevcut insan kaynağını en yüksek performansla çalışabilecekleri ortamı hazırlamalıdır.

Performans yönetimi terim olarak ilk defa Beer ve Ruth tarafından (1976) yılında kullanıldı. Onların iddiası, uygulamadan çıkarılacak dersler, yöneticilerin gözlem, öneri ve geri bildirimleriyle performans gelişiminde mükemmel bir gelişim sağlıyordu. Beer ve Ruth Performans Yönetimini, yöneticilerin yardımcı ve yapıcı bir yolla geri bildirimle ilettikleri, gelişme planlarının yaratıcı fikirlerle desteklendiği bir sistem olarak

tanımlamışlardır (Öztürk, 2006,s.39).

Yönetim, sadece kuruluş içinde gelişen bir süreç değildir. Bir sistemin performansı için sorumluluk üstlenme anlamını içerir. Performans yönetimi, kuruluşlarda tüm çalışanların performansının sürekli gelişimini hedefleyen, ortak amaçlarda birleşmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama-ölçme-yönlendirme-kontrol işlevini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir. Amaçların kurgulanması, performans ölçümü ve düzenli değerlendirmeler, yönetim geliştirmeyi hedefleyen performans kaynaklı bu yeni paradigmanın temelidir (Kubalı, 1999, s.36).

2.1 Performans Sisteminin Amacı

Performans sisteminin amacı, bir taraftan örgütün vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıdır, diğer taraftan da hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir (Özer, 2011, s.299).

Daha kapsamlı incelendiğinde ise; performans yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Işığışık, s.1-23).

*İş dünyasındaki gelişmelere ayak uydurmak, müşteri odaklı bir kültür yaratmak ve sürekli gelişme felsefesine katkı sağlamak

*İnsan kaynakları planlaması için personel envanteri hazırlamak, örgütsel ve kişisel hedeflerin uyumunu sağlayarak iş ilişkilerini geliştirmek ve öğrenen örgüt felsefesine katkı sağlamak

*Yıl boyunca sürekli ve objektif bir değerlendirme ile çalışanların zayıf ve gelişmeye açık yönlerini belirlemek, çalışanlara potansiyellerini kullanma olanağı sağlamak

*Çalışanların örgüt hedeflerine katkıları doğrultusunda insan kaynakları işlevlerine girdi sağlamak.

Performans yönetiminin amaçlarını daha detaylı incelersek:

İnsan kaynakları planlamasına girdi sağlayarak mevcut personelin performansları doğrultusunda değerlendirilmeleri amaçlanır. Performans standartlarına göre işe devam, işten çıkarma, rotasyon ve yeni personel işe alım süreçleri başlatılır. Ücretlendirme sistemlerine veri sağlanarak performansa dayalı ücret sistemlerinin daha sağlıklı ve adaletli uygulanması amaçlanır. Performans ölçümlerinin yapıldığı yılın ikramiye, bonus gibi maaşa ek ödül sistemleri ile bir sonraki yılın ücret artışları planlanır. Ayrıca çalışanları performansları göz önüne alınarak terfi mekanizması işletilir. Bir üst statüye geçecek personel performans standartlarının üstünde kalanlardan seçilerek adaletli bir terfi mekanizmasının kurulması ve işlerlik kazanması sağlanır. Performans değerlemenin sonuçları baz alınarak eğitim programlarının planlanması amaçlanır. Böylece performansı düşük olan personelin eğitim programları sonucu daha verimli çalışmaları amaçlanır. Bireysel ve örgütsel kariyer planlamasına veri sağlayarak işletmenin, çalışanların gelişmesine yönelik tüm çalışmalarını daha sağlıklı bir zeminde yapmaları sağlanır. Performans yönetiminin belki de en önemli amacı, işletmenin vizyon, misyon ve amaçları doğrultusunda yaptığı stratejik planlamaya katkısıdır. Mevcut kaynaklarının potansiyelinden biber bir işletmenin geleceğe dair sağlıklı bir plan yapabilmesi ne derece mümkündür? İşletmenin temelde sahip olduğu kaynakları teknik, mali ve beşeri kaynaklar olarak sıralarsak; insan kaynağının potansiyelinin ve performansının geleceğe dair planlarda ne kadar önemli bir veri olduğunu daha iyi anlamış oluruz.

2.2 Performans Sisteminin Kriterleri

Performans sisteminin sağlıklı olarak uygulanabilmesi ilk etapta performans kriterlerinin sağlıklı olarak belirlenmesine bağlıdır. Daha önce belirttiğimiz gibi performans yönetimi sistemi, başlıca motivasyon, ödüllendirme, terfi, eğitim ihtiyacının tespiti, insan kaynakları planlaması gibi sac ayakları üzerine kurulmalıdır. Söz konusu bu unsurlarla ilgili yapılacak değerlendirmelerin mutlaka bilimsel bazı kriterler ve ilkeler çerçevesinde yapılması gerekmektedir. Bu kriterleri de şu şekilde belirtebiliriz: (Özer, 2010, s172).

*Öncelikle kriterler objektif ve ölçülebilir olmalıdır. Çalışan hakkında sübjektif değerlendirmelere mümkün olduğu ölçüde yer verilmemesinde yarar vardır.

*Kriterler yapılan işlerle ilgili olmalıdır. Özel hayata ilişkin ayrıntılı değerlendirmelere yer verilmemelidir.

*Performans kriterleri, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir.

*Performans değerlendirme ve ölçme formlarında eğer bir puanlama yer alıyorsa bu puanların

dağılımında da yine objektiflik esas alınmalıdır.

*Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken amacın başarıyı tanımak ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır.

*Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken çalışma sonuçlarının ölçülmesine özen gösterilmelidir.

*Çalışanın liderlik ve yöneticilik yeteneği de performans değerlendirme ve ölçülmesinde dikkate alınmalıdır. Aynı şekilde çalışma grupları içerisinde uyum ve işbirliği dahilinde çalışma durumu da dikkate alınmalıdır.

Performans ölçütleri ya da kriterleri seçilirken organizasyonun stratejileri ile uyum içinde olması gerekmektedir. Birimlerin performans ölçütleri ile işletmenin tamamını ilgilendiren ölçütler bir bütünlük içinde uyum göstermelidir. Etkin bir performans ölçümü, sonuçları oluşturan süreçler içindeki faaliyetleri yansıtmak yerine, sadece sonuçları yansıtmalıdır. Performans ölçütleri, herkes tarafından kolayca anlaşılabilir şekilde açık, güvenilir ve sağlıklı olmalıdır. Performans ölçütleri, kısaca "özel, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilişkili ve belirli bir süre ile sınırlı" (SMART: specific, measurable, achievable, related, time-bound) olmalıdır. Performans ölçümü, devamlı şekilde özdeğerlendirmeyi desteklemelidir. (Coşkun, 2007, s.4).

2.3 Performans Yönetim Sisteminin Süreci ve Uygulanması

Performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini içine alan performans yönetim süreci, günümüzün çağdaş yönetim anlayışına uygun dinamik bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde çalışanların bireysel performanslarının sağlıklı ve adil kriterler aracılığıyla belirlenmesi, bu konuda çalışanlara bilgi verilmesi, bireysel performansın geliştirilmesi aracılığıyla örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır (Çalık, 2003, s.7).

Kuruluşlarda gerekli süreçler oluşturulurken bazı çalışmaların yapılması gerekir. Aksi takdirde sürecin içerisinde yer alacak aktörlerin desteğini kazanmakta sorunlar yaşanabilir. Literatürde süreç oluşturma adımları olarak geçen bu hususları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

*Böyle bir sürece olan gerekliliğe açıklık getirilir. Bu sürecin sağlayacağı yararlar belirlenir ve kuruluş çalışanları ile paylaşılır.

*Süreci amaçlara uygun olarak tasarlama zorunluluğu vardır. Sürecin farklı işlevleri ile işleri yansıtmak üzere kuruluş içinde farklılaşması ihtimali vardır. Kimi işler, sonuçlarıyla daha kolay ölçülebilir. Kimileri ise getirileriyle, gösterilen davranışlarla ya da yeteneklerle ölçülür.

*Süreçteki tüm yönetici ve çalışanlara kapsamlı bir eğitim sağlanır.

*Son aşamada söz konusu sürecin etkisinin sürekli kontrol edilmesi gerekir. Amaçlara ulaşıyor mu, mevcut duruma uygun mu, değişiklik yapma ihtiyacı var mı gibi sorulara cevap aranmalıdır (Özer, 2010,s.179).

Performans yönetimi sürecinde çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde en uygun yöntemin bulunması büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarında başlıca performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerini şu şekilde özetleyebiliriz: (Akal, 1992, s.5).

*Grafiksel değerlendirme yöntemi. Bu yöntemde bazı performans kriterleri saptanarak bu kriterler puanlanır. Örneğin, kişinin yaptığı işin kalitesi, yenilik ve yaratıcılık düzeyi, çalışma azmi, eğitim ve bilgi düzeyi, ekip çalışmasındaki başarısı gibi kriterler bu derecelendirmeye tabi tutulur. Bu derecelendirme yetersiz, gelişmeye ihtiyacı var, yeterli ve çok iyi performans şeklinde sınıflandırılabilir.

*Davranışa dayalı derecelendirme yöntemi. Bu yöntemde çalışanların davranışlarını tasvir eden bazı açıklamalar esas alınır ve puanlanır. Örneğin, çalışanların iş arkadaşlarıyla uyumu, yöneticilerle olan ilişkileri, müşterilere karşı davranışları, çalışma istek ve arzusu vesaire davranış örnekleri değerlendirilir.

*Karşılaştırma yöntemleri: bu yöntemleri dört ana başlıkta toplayabiliriz:

Birincisi Basit Sıralama Yöntemidir. Bu yöntemde en iyi performansa sahip olan çalışanlar bir liste içerisinde sıralanır. Bu yöntemde çalışanların hangi kriterler çerçevesinde performans değerlendirilmesinin yapıldığı bilinmez. İkincisi, Alternatif Sıralama Yöntemidir. Sıralamada en iyi performansa sahip kişilerin yanı sıra en kötü performansa sahip kişiler hakkında da bilgiler yer alır. Üçüncüsü Zorunlu Dağılım Yöntemidir. Bu yöntemde ise çalışanlar performans yönünden belirli kümeler içerisinde toplanırlar. Örneğin, çalışanlar arasında en iyi ya da kötü performans gösterenler yüzdelik dilimlerde gösterilir. Ve Sonuncusu İkili

Karşılaştırma Yöntemidir. Bu yöntemde ise sadece iki personel arasında karşılaştırma yapılır. Herhangi bir göreve atama yapılmasında, bire bir karşılaştırma yapılmasında kullanılabilecek bir yöntemdir.

*Kritik Olay Yöntemi. Performans değerlemesi yapacak olan yöneticilerin, çalışanların işle ilgili olarak bazı olayları kaydetmeleri ve bunları performans değerlendirme formuna not etmelerinden ibarettir.

*Kontrol Listesi Yöntemi. Bu yöntemde geliştirilen bir form üzerinde çalışanlar ile bazı ilgili bazı sorular yer alır. Bu sorular daha sonra cevaplanır ve form üzerinde işaretlenir (Özer, 2010, s:190-191).

3. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN BAŞARISINDA YÖNETİCİNİN ROLÜ

İnsan kaynakları yönetiminde, performans değerlemesi son derece önemli ve öncelikli bir çalışmadır. Ancak en iyi sistemi kurmaktan çok bu sistemi güvenilir gerçekçi ve uygulanabilir bir platforma oturtmak önem taşır. Burada en büyük rol kuşkusuz yöneticilere düşer. Belirli dönemler sonunda çalışanların başarılarını ölçme ve değerlendirme konusunda yöneticiler son derece duyarlı, titiz ve objektif davranmaları ve mutlaka saydam bir sistem kurmaları gerekir (Sabuncuoğlu, 2009, s.183).

Performans yönetim sisteminin başarı ile uygulanması için yöneticinin uygulaması gereken başarı kriterlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

*Açıklık: Performans değerlendirme sürecine etkin katılımın sağlanması, mukavemet oluşmaması, konu ile ilgili işletme içerisinde bilgi kirliliğinin yaşanmaması için süreç ile ilgili tüm paydaşlara performans değerlemenin amaçları, değerlendirme kriterleri, elde edilecek verilerin kullanım alanları ve sonuçların gizliliğinin güvencesi verilerek açıkça anlatılmalıdır.

*Uyum: Performans yönetim sürecinin örgüt kültürü, diğer insan kaynakları süreçleri ve örgütün stratejik planlaması ile uyumlu olması sağlanmalıdır.

*Esneklik: Örgütün dış ve iç çevre unsurları dikkate alınarak değerlemeye esas kriterlerin süreç içerisinde revize edilebilmesi ve sistemin esnek olması gerekmektedir.

*İnsancıl Yaklaşım: Çağdaş insan kaynaklarını personel yönetiminden ayıran en önemli etkenin insancıl yaklaşım ilkesi olduğu unutulmamalı ve üst yönetimin desteği ile değerlemeler şeffaf, dürüst ve adil olarak yapılmalıdır.

*Bütünlük: Süreç örgütsel hedeflerle bireysel hedeflerin bütünleştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bunun sağlanabilmesi için amacın çalışanların bireysel olarak geliştirilmesi ve desteklenme ihtiyaçlarının karşılanması ve bunun doğal sonucu olarak da örgütün geliştirilmesinin olduğu vurgusu yapılmalıdır.

*Değerleme Kriterleri: Sürecin sağlıklı olarak yürütülebilmesi için değerlendirme kriterlerinin spesifik, ölçülebilir ve gerçekçi olmaları sağlanmalıdır. Çalışanlar neye göre değerlendirileceklerini bilmeli ve bu kriterlerin ulaşılabilir olduğundan emin olmalıdırlar.

*Ödül: Performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen veriler çalışanların terfi, zam, ikramiye, bonus ve diğer ödüllendirme mekanizmaları için temel veri olarak kullanılacaktır. Fakat burada vurgulanması gereken parasal ödüllerin ikinci planda olması ve asıl amacın bireyin ve örgütün gelişmesi olduğudur.

*Güncelleme: Performans değerlemenin bir sonraki dönemin hedeflerinin belirlenmesi, stratejik ve operasyonel planlamaya da veri sağlayacağı unutulmamalıdır. Performans değerlendirme bir hafta ya da bir ayda yapılan bir değerlendirme değildir. Tüm bir yılı kapsar. Dolayısı ile yıl içerisinde sürekli gözlem, geliştirme ve değerlendirme ile güncellenmesi gerekir.

Örgütlerin sahip oldukları kaynakları örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere örgütleyen ve yönlendiren yöneticilerdir. Günün sonunda örgütün başarısı ya da başarısızlığı yöneticinin sorumluluğundadır. Her ne kadar günümüzde artık âdem-i merkeziyetçi yönetim yapılarının daha esnek ve katılımcılık ilkesinin uygulanması ile daha demokratik olduğunu söylesek de konu karne almaya geldiğinde bahsi geçen karne yöneticinin karnesi olacaktır. Bu bağlamda yöneticiler performans değerlendirme sistemleri gibi sistemleri kullanarak işletmesinin mevcut performansını daha iyi analiz edebilir ve yukarıda bahsi geçen kriterleri uygulayarak daha doğru netice alabilirler.

SONUÇ

Performans değerlendirme sistemi örgütlerin ve bireylerin gelişimlerin sürekli kılınması için yapılan faaliyetler toplamıdır. Örgütlerin elzem olan planlama yapma, hedef koyma strateji belirleme, ölçme ve denetleme fonksiyonları için olmazsa olmaz bir anahtardır.

Örgütler sahip oldukları temel üç kaynak olan mali, beşeri ve teknik kaynakların, kapasitelerini bilme ve bunlara bağlı olarak geleceğe dair bir projeksiyon çizmek durumundadırlar. Bunlar içerisinde örgütteki beşeri unsurların örgüte yaptıkları katkıyı ölçmek ve bunu hedeflerle karşılaştırıp sapmaları bularak, bunları ortadan kaldırmak ve sürekli gelişimi sağlamak için performans değerlemeden yararlanmaktadırlar. Bu noktada en önemli görev örgüt yöneticisine düşmektedir.

Performans değerlemenin başarı ile uygulanabilmesi yöneticinin, bir çok kriteri başarı ile uygulamasına bağlıdır. Bunlar; açıklık, uyum, esneklik, insancıl yaklaşım, bütünlük, değerlendirme kriterlerinin seçimi, ödül ve güncellemedir. Bu kriterleri başarı ile uygulayan yönetici çalışanların memnuniyeti ile mukavemet yaratılmadan, tüm örgütün katılımı ile esnek, duyarlı, şeffaf, adil, gerçekçi, sonuç odaklı, gelişmeyi destekleyen ve geleceğe dönük stratejik planlamaya anahtar girdi olarak hizmet verecek bir performans değerlendirme sistemini uygulamış olur.

KAYNAKÇA

- Viargues, J. L. (1999). Manager Les Hommes, Edition d'Organisation,(5)
- Genç, N.(2007). Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, (22)
- Aytaç, S.(1997). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetim Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon Yayınları, (248)
- Genç, N. (2007). A.g.e. (28)
- Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, (7)
- DPT.(2000). Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu,(74)
- Öztürk, Ü.(2006). Organizasyonlarda performans yönetimi, Sistem yayıncılık, (12)
- Blundell, B., Hannah S., Yvonne S. (2003). The adoption and use of the balanced scorecard in New Zeland: A survey of the top 40 companies. Pasific Account Review, 1(49-74)
- Uyargil, C.(2008). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Arıkan Yayınları,(2)
- Germirli, N.(2007). Performans sisteminin performansı, <http://www.kalder.org/preview-content.asp?contID=722&templD=1®ID=2>
- Arslantürk, Y. (2009). Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara ili örneği, Journal of Business Research (İşletme araştırmaları dergisi), 2(19-34)
- Peker, Ö., Aytürk, N.(2002): Yönetim Becerileri. Yargı Yay., (19)
- Öztürk, Ü. (2006). A.g.e.(39)
- Kubalı, D. (1999). Performans Denetimi. Amme İdaresi Dergisi, C.32,1 (36)
- Özer, M.A. (2011). 21. Yüzyılda yönetim ve yöneticiler. Nobel yayınları, (299)
- İşığışok, E. Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. İstanbul Üniversitesi İktisat fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, 7(1-23)
- Özer, M.A. (2010). Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/Yönetimi, Adalet Yayınevi,(172)
- Coşkun, A.(2007). Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Literatür Yayınları,(4)
- Özer, M.A.(2010). A.g.e (179)
- Akal, Z.(1992). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayını, (5)
- Özer, M.A.(2010). A.g.e. (190-191)
- Sabuncuoğlu, Z.(2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, Furkan Ofset, (183)