

## Neden performans değerlendirme...

Pınar Kuyucu (insankaynaklari.com İçerik Sorumlusu)

Performans yönetim sistemleri, her şirketin kendi bünyesinde, şirketin kurumsal yapısı göz önünde bulundurularak kurulur ve yürütülür. Özellikle ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve eğitim yönetimi süreçlerine sağladığı girdiler dolayısı ile “kilit” bir süreçtir.

Performans yönetimi de esnek yapıdaki diğer süreçler gibi ekonomik ve teknolojik gelişmelerden etkilenerken, zaman içinde değişime uğrar. Bu sebeple, şu anki performans yönetim trendleri ve bundan on sene önceki performans yönetim trendleri arasında apaçık farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar performans yönetim sistemlerinin tasarım unsurlarına farklı şekillerde yansımaktadır.

Performans yönetim sistemlerinde temel olarak dört farklı tasarım unsurundan bahsetmek mümkündür:

- Performans değerlendirme kriterleri
- Performans değerlendirme yöntemi
- Performans değerlendirme sıklığı
- Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları

### Performans Değerlendirme Kriterleri

Performans değerlendirme kriterlerinde son dönemde yetkinliklere ve hedeflere odaklanılmaya başlanmıştır.

Önceki dönemlerde performans değerlendirme kriterlerinin ölçülebilir, spesifik, ulaşılabilir, zamana bağlı ve şirket hedefleriyle örtüşen kriterler olması gözden kaçabiliyordu. Bunlardan dolayı performans değerlendirme dönemleri sonucunda çalışanların performans değerlendirmelerinden somut ve etkin veriler elde edilemediği için, süreç sonunda açıklayıcı ve anlamlı veriler yerine muğlak sonuçlar çıkıyordu. Bu tip verilerle çalışanın kendi hedeflerine ulaşım ulaşmadığı anlaşılacağı gibi, şirketin ana hedeflerine ulaşım ulaşamadığı konusu da açıklığa kavuşamıyordu.

Ortaya çıkan bu tür problemlerin iyileştirilmesi için yapılan çalışmalar sonrasında, performans değerlendirme kriterleri daha somut temeller üzerine oturtılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, yeni kriterler “hedef” ve “yetkinlik” başlıkları altında belirlenmiştir. Buna paralel olarak da, “Ne yapılmalı?” ve “Nasıl yapılmalı?” sorularına odaklanan sistemler geliştirilmiştir.

## Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri, çalışanların değerlendirme süreçlerinin gelişiminden haberdar olması ve sürece katılımı açısından açık, yarı açık ve kapalı olarak üçe ayrılabilir. Geçmişteki performans değerlendirme yöntemlerini daha çok kapalı ve yarı açık süreçler olarak sınıflandırılabilir, çünkü bu trendlere göre, performans değerlendirme sürecinin ne şekilde, hangi kriterler kullanılarak yürütüldüğünden ve kimler tarafından değerlendirme yapıldığından çalışanların haberleri olmamaktaydı.

Son dönemlerde gerçekleştirilen performans değerlendirme süreçlerinde ise çalışanlar kimler tarafından değerlendirildiklerini ve o anda sürecin hangi aşamasında olduğunu bilmektedirler. Bu sebeple performans değerlendirme yöntemlerinde kapalıdan açığa doğru bir eğilim gözlenmektedir.

Daha önceki sistemlerde yukarıdan aşağıya doğru bir değerlendirme yapılmaktaydı. Bu tip değerlendirmelerde, çalışanı sadece üstü değerlendirmekteydi. Son trendlerde ise bunun yerine çalışan, muhatap olduğu herkes tarafından değerlendirilmekte ve bu da ortaya daha makul ve objektif değerlendirme sonuçlarının çıkması sağlanmaktadır. Başka bir deyişle, sistemlerde 90 dereceden 360 dereceye doğru bir değişim gözlemlenmektedir.

## Performans Değerlendirme Sıklığı

Performans değerlendirme sıklığı, önceki dönemlerde, hala birçok kurumda olduğu gibi 6 ayda bir ya da yılda bir gerçekleştirilmekteydi. Bu zaman dilimi, kişiye ve kişinin yaptığı işe bakılmaksızın tüm şirkette aynı şekilde uygulanmaktaydı. Son zamanlarda bu durumun bireyselleşmeye doğru kaydığı görülmektedir. Tüm şirkete aynı anda, aynı süre zarfında bir performans değerlendirmesi yapmak yerine; herkesin yaptığı işe ve projeye göre, birey ya da takım bazlı değerlendirmeler yapılmaktadır.

**Dolayısıyla, eskiden 6 ya da 12 aylık periyotlarda gerçekleşen değerlendirmeler 3, 6, 9, 12 ya da 15 aylık periyotlarda yürütülmeye başlanmıştır.**

Bu değişim, projelerin ve yapılan işlerin içeriğinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bir satış – pazarlama projesi 3 ayda bir sonuca ulaşırken, yönetsel bir iş bir yıldan daha fazla zaman alabilmektedir. Böylece satış – pazarlama ekibinden bir kişinin ilgili işteki performansı 3 ayda tanımlanabilirken, yönetici pozisyonundaki bir kişinin performansı bir yıldan fazla süren bir dönemde ortaya çıkabilmektedir. Bu açıdan, performans değerlendirme sıklığındaki esnekleşme ve uyum daha etkin bir hale gelmiştir.

## Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sonrasında ortaya çıkan sonuçlar; eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerine girdi olarak kullanılmaktadır. Ana işlev olarak bu

durum değişmediği halde, uygulama açısından bazı farklılıklar gözlenmektedir. Son dönemlerde, süreçler birbirlerine daha entegre şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme sıklığındaki değişimlere paralel olarak değerlendirme sonuçlarının kullanımında da bireyselleşmeye doğru bir eğilim söz konusudur.

şöyle ki; önceki dönemlerde şirket tarafından başarılı bir iş sonucunda tüm şirket çalışanlarına, işi kimin yaptığına bakılmadan prim verilebilmekteydi. Son dönemde, yaşadnan ekonomik krizin, düşük enflasyonun ve yüksek rekabetin sonucu olarak şirketler, başarılı işlerin kim ya da kimler tarafından başarılıldığına odaklanmaya başlamışlardır. Bunun sonucu olarak da, her dönem tüm çalışanlara zam yapmak yerine performansı belirli bir noktada olan çalışanlara ücret artışı uygulanmaya başlanmıştır.

Performans değerlendirme sonuçları parlak olmayan çalışanlar ise eksik oldukları konularda eğitilmeye ve gelişim programlarına yönlendirilmektedirler.

**İşleyişin farklılaşmasının temelinde; enflasyon oranının düşmesi ve rekabet ortamının kızışması sebebiyle şirketlerin, çalışan ücretleri gibi sabit maliyetlerini minimum tutmak zorunda kalması yatmaktadır.**

Rekabetin artması, sadece şirketler arası bir rekabet olmaktan çıkıp, çalışanlar arası bir rekabet olmaya başladığından bu yana, ücretlendirme sistemlerinde baz ücret artı performans dayalı prim yapısı gözlenmeye başlamıştır. Bunların yanı sıra, performans yönetim sistemlerinde yoğun operasyonel işlem bulunmasından kaynaklanan yapısal değişiklikler oluşmuştur. Bu değişiklikler, şirketlerin performans yönetim sürecinde kağıtlarla ve dosyalarla uğraşmak yerine intranet ya da web tabanlı elektronik yazılımları kullanmaya başlamasına neden olmuştur.

### **Dünyada neler oluyor?**

Türkiye'de durum böyleyken; diğer ülkelerde performans yönetimi konusundaki gelişmeler de bunlara paralel olarak ilerlemektedir. İngiltere'de yapılan dünya çapındaki bir araştırmada; şirketlerin sadece küçük bir kısmı performans değerlendirme süreçlerinin işleyişinden memnun olduğu görülmüştür. Süreçten memnun olmayan çoğunluğun problemleri ise; sistem tasarımının zayıflığı, süreç tasarlanırken organizasyonel kültürün hesaba katılmayışı, amaçlar arasındaki çelişkiler ve düşük performansın açığa çıkarılması konusundaki isteksizlik olarak sıralanmaktadır. Araştırma sonuçları bu problemlerin yanı sıra, şirketlerin performans değerlendirme süreci sırasında büyük resmi göremeyip sürecin amaçlarını göz ardı ettiklerini ortaya çıkarmıştır.

Performans değerlendirme sürecinin amacı, çalışma ortamında gerginlik yaratmak değil, çalışanlara bireysel performansları hakkında geribildirim vermek, çalışanların kendilerini değerlendirerek durumun farkına varmalarını sağlamak, kişisel ve kurumsal hedefler belirlemek ve bu hedefleri izleme fırsatı yaratmak, kişinin veya ekibin potansiyelini belirlemek ve bunlara göre adaletli bir gelişim planı hazırlamak, eğitim ve kariyer gelişimi

ihtiyaçlarını belirlemek, personele konulan kuralların etkinliğini ve gerekliliğini irdelemek ve ana amaçların dikkatli bir Şekilde Őeilmesini sağlamaktır.

Performans yönetimi sistemi ile hedeflen noktaya ulaŐabilmek için, öncelikle bu performans sisteminin amacının netleŐtirilmesi ve sürecin bu amaçlara göre iyi bir Şekilde organize edilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi sistemi amaçlarını üç ana grupta toplayabiliriz:

- Performansı artırmak
- Personel yönetimi ihtiyaçlarını belirlemek
- Çalışanların ihtiyaçlarını belirleyerek gelişim planına girdi sağlamak

Bu amaçlara ulaŐabilmek için, Şirkete bütün halinde değil, bireylerden oluŐan bir topluluk olduğu göz önünde bulundurularak yaklaŐılmaktadır. Her bireyin performansını gösterebilmesi için geçmesi gereken srenin, o kişinin iş tanımına bağlı olduğu, her çalışanın farklı sorumlulukları ve görevleri olduğu unutulmamalıdır.

Bunlara ek olarak dünyanın neresinde olursa olsun, bir performans değerlendirme sürecini etkin kılabilmek için, st yönetimin desteğine ihtiyaç vardır. Etkin bir uygulama ve geribildirim sağlamak için performans yönetimi sürecini çok dikkatli hazırlamak ve anlaŐılabilmesi için bu süreci sade tutmak gereklidir. Bireyselliğin n plana çıktığı ve performans yönetim sürecinin stratejik planın bir parçası olması gerektiği göz ardı edilmemelidir.

**Referans:**

---

<http://www.acu.ac.uk/chems/onlinepublications/930914444.pdf>