

İnsan Kaynaklarının Başarısının Değerlendirilmesi

Performans Değerlendirme




Performans Değerlendirme

- *Kamu Yönetiminde Paradigmatik Değişim*
- *Performans Değerlendirme Süreci*
- *Performans Değerlendirme Hataları*
- *Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları*

Kamu Yönetiminde Paradigmatik Değişim

- 1970'li yıllardan itibaren kamu alanında verimliliği ve kârlılığı esas alan önemli düzenlemeler gerçekleştirilmeye başladı. Bu yıllarla birlikte düşen kâr oranlarının nedenlerinden biri olarak devletin hantal yapılanması ve kamu hizmetlerinin maliyetlerinin yüksek olması gösterildi.
- Verimi artırmak, hantal ve bürokratik yapıyı dağıtmak etkili, verimli bir "kamu hizmet alanı" yaratmak gerekçesiyle eğitim, sağlık gibi "kamu hizmetleri"nin yürütüldüğü pek çok alanda çeşitli değişimler yaratılmaya çalışılmaktadır.
- Devlette yaşanan dönüşümün nedeninin "kötü yönetim" olarak açıklandığı bu yaklaşım çerçevesinde devlet kurumlarının etkili ve verimli olan girişimci şirketler gibi olması gerektiği savunulmaya başladı.

- 
- Merkezi gücün zayıflaması ve piyasa işleyişine özgü pratiklerin devreye girmesinin bürokratik yapıyı ortadan kaldıracacağı, etkili ve verimli bir hizmet sunulacağı öne sürülmektedir.
 - Piyasa mekanizması ekseninde işleyen kurumların kamu kurumlarından daha etkin ve verimli olduğu argümanı kamu yönetiminde piyasa işleyişinin hâkim kılınmasının gerekçesi olarak gösterilmektedir.
 - Piyasada müşteri taleplerine göre şekillenen hizmetlerin, kamu alanında egemen olan ve hizmetin daha iyi sunulmasının önünde bir engel oluşturduğu düşünülen bürokratik işleyiş dolayısıyla sekteye uğradığı öne sürülmektedir.
 - “Yeni kamu işletmeciliği” perspektifiyle kamu kurumlarında, ülkelere ve yerel dinamiklere göre farklılıklar gösteren çeşitli düzenlemeler hayata geçirilmektedir. Performans değerlendirme uygulamalarını da bu çerçevede ele almak mümkündür.

Performans Değerlendirme

- Çalışanların kendilerine verilen görevleri ve işleri ne ölçüde yerine getirdiğinin ortaya çıkarılabilmesi için performansların ölçülmesi önem kazanmaktadır.
- Performans; bir çalışanın belirli bir zaman diliminde kendisine verilen görevleri yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve performansının yüksek olduğu; şayet sonuçlar yetersiz ise çalışanın başarılı olmadığı ve performansının düşük olduğu öne sürülür.
- Performans yönetimi, örgütün performansını geliştirmek için kullanılan sistematik bir yaklaşımdır.
- İnsan kaynakları yönetimi işlevleri içerisinde yer alan performans değerlendirme, işletmeler açısından stratejik bir öneme sahiptir.
- Performans değerlemenin temel amacı, çalışanların performansına (iş tanımındaki başarı standartlarına ne kadar ulaştığına) dair sistematik bilgi elde etmektir.

Performans değerlendirmenin temel amaçları;

- *İnsan gücü planlaması için envanter çıkarmak*
- *Personelin eğitim gereksinimini saptamak*
- *Terfi ve ödöl sistemi oluşturmak*
- *Ücret artışlarında yöneticiye bilgi sağlamak*
- *Yönetim-alışan ilişkilerini geliştirmek*
- *Çalışanların motivasyonunu artırmak*
- *Başarısız alışanların işten uzaklaştırmak*

Performans Değerlendirme Süreci

1. Performans kriterlerinin ve değerlendirme sıklığının belirlenmesi
2. Performans standartlarının belirlenmesi
3. Değerlendirmeyi yapacak kişi ya da kişilerin belirlenmesi ve bu personelin eğitilmesi
4. Değerlendirme yönteminin belirlenmesi
5. Değerlendirme sonuçlarının personele bildirilmesi

1. Performans Kriterlerinin ve Performans Değerlendirme Sıklığıının Belirlenmesi

- Performans değerlendirme ölçütlerinin örgütün misyon ve amaçları doğrultusunda belirlenmesi
- Kriterlerin belirlenmesinde personelin katılımının sağlanması
- Objektif kriterlerin belirlenmesi
- Performans kriterleri güvenilir olmalı, farklı yer ve zamanlarda uygulandığında tutarlı bilgiler sağlamalı
- İşin özelliğine uygun olmalı
- Belirlenen kriterler birbirleriyle çakışmamalı

Performans Kriterleri

- *Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler*
- *Davranışlara Dayalı Kriterler*
- *Yetkinliklere Dayalı Kriterler*
- *Çıktılara Dayalı Kriterler*

2. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Belirlenen standartlar ile personelin başarı düzeyi karşılaştırıldıktan sonra performans değerlendirmesi mümkün olabilmektedir.

Performans değerleme sisteminin başarılı olabilmesi için öncelikle iş analizinin yapılması, ayrıca iş ve görev tanımlarının çıkarılmış olması gerekir.

Çalışanların iş ve görevlerini nasıl yapacaklarının belirlenmesi bir anlamda çalışanlar için performans standartları veya hedeflerinin oluşturulmasını ifade eder. Böylece, ölçülen performans ile olması gereken standart arasındaki fark ortaya konmuş olur.

Performans standartları/ nicel veya nitel karakterde olabilir. (SMART)

- S-Specific
- M-Measurable
- A-Achievable
- R-Reasonable
- T-Time-Bound

3. Performans Değerlemesi Yapacak Kişilerin Belirlenmesi

Başarılı bir performans değerleme çalışması yapabilmek için performans değerlendirmenin tarafsız, doğru ve adil bir biçimde yapılması zorunludur.

- Personelin İlk Amiri Tarafından Değerlenmesi
- Personelin Kendi Kendini Değerlendirmesi
- Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesi
- Astlar Tarafından Değerlendirme
- Müşteriler Tarafından Değerlendirme
- Uzmanlar Tarafından Değerlendirme
- Çoklu Değerlendirme (360 Derece Geri Bildirim)

Performans Değerlendirmesi Yapacak Kişilerin Eğitilmesi

- Performans değerlemesi zor ve zahmetli bir iştir. Kişilerin başkalarını değerlendirirken objektif olması önemlidir. Bu nedenle performans değerlendirmesi yapacak kişilerin eğitilmesi önemlidir.

4. Performans Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

- Değerlendirme yöntemi işin türüne, örgütün büyüklüğüne, maliyete ve değerlendirme süresine göre farklılaşabilir.

► **Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler**

- Sıralama yöntemi
- Zorunlu dağılım yöntemi

► **Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler**

- Bu yöntemde, iş tanımları çerçevesinde işin gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirme başarısı açısından her bireyin performansı tek tek değerlendirilmektedir.

► **Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler**

- Bu yöntemlerde personelin çeşitli bireysel özellikleri, elde ettikleri sonuçları vb. göz önünde bulundurularak bireysel standartlar oluşturulmakta daha sonra bu standartlar temel alınarak performansları değerlendirilmektedir. Örneğin, performans standartları belirlenmesi.

► **Personelin Potansiyelini Belirlemeye Dayalı Yöntemler**

- Personelin potansiyelini belirlemeye yönelik yöntemlerin en belirgin özelliği, personelin geleceğe dönük olarak performansının ne olduğunu kestirmeye yönelik olmasıdır.

5. Performans Değerleme Görüşmesinin Yapılması

Performans değerlendirmenin belki de en önemli unsuru, performans değerleme sonuçlarının personele geri bildirim yoluyla iletilmesidir.

Amaç;

- Çalışanın performansını önceden belirlenen ölçütlere göre tartışmak
- Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak
- Çalışanın karşılaştığı iş sorunlarına çözüm üretmek
- Çalışanın işle ilgili duygularını ifade etmesine izin vermek
- Eğitim ve gelişim çabalarını saptamak
- Ücret ve terfi sistemi için bir temel oluşturmak

Performans Değerlendirme Hataları

- Halo Etkisi
- Merkezi Eğilim Hatası
- Müsamaha ve Katılık
- Kontrast Hataları
- Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme
- Peşin Hükümlülük

Performans Değerlemenin Kullanım Alanları

- *Ücret Yönetimi*
- *Stratejik Planlama*
- *Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi*
- *Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları*
- *Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma*
- *Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*
- *Kariyer Yönetimi*

Yararlanılan Kaynaklar

- *Geylan, R. Ve Tonus, H. Z. (Eds.) (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2900*
- *Özdemir, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık*
- *Üstüner, Y. (2000) Kamu Yönetimi Kuramı ve Kamu İşletmeciliği Okulu, Amme İdaresi Dergisi, 33: 15-31.*