

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Dersin verildiği Fakülte:

Eğitim Bilimleri Fakültesi, Mühendislik Fakültesi

Bölüm:

Rehberlik ve Psikolojik Danışma, Kimya Mühendisliği

Öğretim Üyesi:

Doç.Dr. Şakir ÇINKIR

İletişim:

scinkir@gmail.com

**11.HAFTA: PERFORMANS
DEĞERLENDİRME**

SORULAR

Performans nedir?

Performans değerlendirme nedir?

Performans nasıl deęerlendirilir?

Performans deęerlendirmenin amaçları nelerdir?

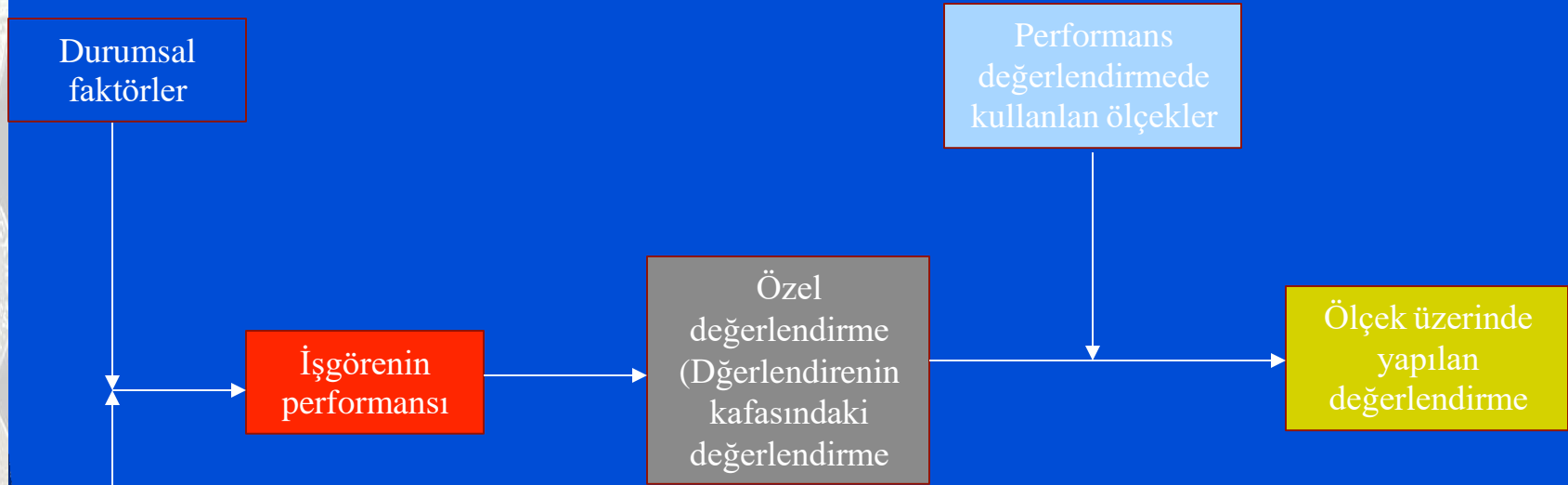
Performans deęerlendirmenin örgüt için avantajları nelerdir?

Performans deęerlendirmenin örgüt için dezavantajları nelerdir?

Performans değerlendirme (PD)

*Performans değerlendirme, bireylerin ve çalışma gruplarının performanslarını yöneticiler, danışmanlar ve emsalleri tarafından doğrudan değerlendirilmesini içeren **geri dönüt sistemidir.***

Performans Değerlendirme Süreci Modeli



Kaynak: Landy, F. (1983)ve Murphy,K.R. &Cleveland (1995) Performans Değerlendirme süreci Modeli. Uyralanmıştır

PD'nin olası Yararları

- Çalışanların benlik saygısı artabilir.
- Yaptıkları işin değerlendiriliyor olması, çalışanların sisteme ve kuruma olan güvenlerini artırabilir.
- Çalışanlar daha iyi performans gösterme konusunda güdülenebilir.
- Çalışanlar arasında adalet duygusunun yayılması sağlanabilir.
- Performansı düzenli olarak değerlendireilen işgörenler için yeni hedefler belirlenebilir.
- Sistemin ve grubun parçası olan işgörenler arasında daha etkili bir iletişim kurulabilir.
- Değerlendirme işlemi sayesinde görev sorumluluklar netleşebilir.
- Yapılan değerlendirmeler, işgören seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliklerini göstermede ölçüt olarak kullanılabilir.
- Değerlendirmeler, eğitim programlarının geliştirilmesi ve eğitime alacak kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir.
- Elde edilen bilgi, insan kaynaklarının planlanması için önemli bir veri tabanı oluşturabilir.
- Çalışanların kurumun amaçlarını ve değerlerini anlamsında yardımcı olabilir. Değerlendiren ve değerlendirilen kişiler, birbirlerini daha iyi tanımaya ve anlamaya başlayabilir.

PD'nin olası Dezavantajları

- Sistem geliştirme, değerlendirme ve geribildirim verme etkinliklerinde çok zaman harcanabilir.
- Kurum içinde ilerlemenin kıdem temelinde olmasına inananlar arasında rahatsızlık yaratabilir.
- Bazı çalışanlar değerlendiriliyor olmaktan memnun olmayabilir.
- Olumsuz değerlendirme alan çalışanların benlik saygısı zedelenebilir.
- Değerlendiren kişi, değerlendirme yapıyor olmaktan rahatsızlık duyabilir.,
- Olumsuz geribildirim işgörenlerin istekliliğini azaltabilir.
- Bazı çalışanların, sisteme güveninin azalmasına yol açabilir.
- Olumsuz geribildirim tamamen kişisel algılanabilir ve ilişkiler düzlememek üzere bozulabilir.
- Haksız yere olumsuz değerlendirme aldıklarını düşünenler, çalışma ortamının, ve moralin bozulmasına neden olabilir.
- İşi iyi yapma isteğinin yerini, performans değerlendirme formunda yüksek puan alma hedefi alabilir.
- Çalışanlar yaptıkları olumlu işlerin değerlendirme formuna yansımadığını düşünebilir.

Yaygın Değerlendirme Hataları

İşgören seçiminde kullanılan ölçek yada araçların, çalışanların performanslarını ne derece iyi yansıttıklarını anlayabilmek için üç temel kriter kullanılabilir. Bunlar:

Geçerlik
ve
Güvenirlik

Kullanılan değerlendirme araçlarının farklı zamanlarda ya da farklı değerlendiriciler tarafından tutarlı ölçümler vermesidir.

İki değerlendiricinin değerlendirmesi arasındaki yüksek korelasyon, güvenilirliğin göstergesi olarak alınabilir.

Geçerlik

Değerlendirmelerin, ölçmeyi amaçladığı performansı ne derece ölçebilecekleri ile ilişkilidir.

Değerlendirme Hatalarının varlığı
Murphy&Cleveland
(1995)
üç hatadan söz etmektedir.

Bir grup değerlendirildiğinde, çalışanların %80-%90'ninin performansının ortalamasının üstünde olması sıklıkla karşılaşılan bir durumdur

Performansları açısından farklı olması beklenen, bir grup değerlendirildiğinde, bu beklenen farkın değerlendirmelere yansımadağı, farkın çok az olduğu görülebilir.

Bir çalışan herbirinde oldukça farklı olması beklenen performans boyutlarında değerlendirildiğinde, farklı boyutlar üzerinde aldığı puanlar oldukça yüksek korelasyon gösterebilir.

Genel Hatalar

Dağılımsal ve Korelasyonel Hatalar(Genelleme Eğilimi)

Dağılımsal hatalar



Cömertlik

Eğer değerlendirme ortalaması, kullanılan ölçeğin orta noktasının çok üstünde ise CÖMERTLİK,
Ortalamanın çok altında ise KATILIK

Merkeze Toplama

Değerlendirmeler eğer ölçeğin orta noktasında yığılmış ise MERKEZ TOPLAMA,

Ranj Daralması

Aynı kişi tarafından yapılan farklı elemanların değerlendirilmesinde, eğer kişilerarası farklılık çok küçük ise ranj daralması

ÖLÇEK GELİŞTİRME

1. Üzerinde ölçüm yapılacak performans boyutları, bir grup iş uzmanı tarafından belirlenir ve tanımlanır.
2. Her bir performans boyutu için çok iyi, iyi, averaj, zayıf performansı temsil eden davranışsal örnekler diğer bir grup iş uzmanı tarafından üretilir.
3. Üçüncü bir grup uzmana, iş boyutları ve tanımları ve değişik performans düzeylerini temsil eden örnekler karışık bir sırada verilir ve onlardan örneklerin hangi boyutlara dahil olduğunu belirtmeleri istenir. Eğer bir örnek, uzman grubunun %70'inden daha az kişi tarafından aynı boyuta konu ise listeden çıkarılır.
4. Üzerinde hemfikir olunan örnekler başka bir uzman grubu tarafından o boyut üzerinde puanlanır.
5. Puanlamadaki ortalama ve standart sapmalar göz önüne alınarak, örnekler boyutlar üzerine yerleştirilir.

KRİTERLER

OBJEKTİF:

Performansla doğrudan ve dolaylı ilişkili olan ve doğrudan sayıya dökülebilen

Üretim miktarı, Satış Miktarı, hatalı üretim miktarı, belli bir miktar üretimi bitirme zamanı,
(dolaylı): iş kazaları, işi aksatma, işe gelmeme (rapor alma)

SUBJEKTİF: Bir kişinin diğer bir kişinin çalışması hakkında yaptığı değerlendirmeleri yansıtır.

Değerlendirme hataları:

Cömertlik, katılık, kayırma, yakınlık, duygusallık

Örnek Ölçek (ÖD-DÖ)

İşgörenin Adı Soyadı:			Bölümü:			
Sicil No:			İlk Amiri:			
Değerlendirmeyi Yapan:			Değerlendirme Tarihi			
PERFORMANS FAKTÖRLERİ	İşgören Dolduracak			Yönetici Dolduracak		
	1	2	3	1A	2A	3A
1.İŞ BİLGİSİ: İşi ve bulunduğu mevki için gerekli bilgi						
2.VERİMLİLİK: İşini Yapma derecesi, elde ettiği sonuçlar						
3.KALİTE: İşini doğru yapma derecesi, işte sağladığı ekonomi,						
4.İNİSİYATİF: Bireysel yönelim ve daha iyi başarıyı deneme arzusu						
5.ZAMAN KULLANIMI: İşi zamanında yapma, raporları zamanında hazırlama						
6.PLANLAMA: Gerçekçi hedefler belirleme, akılcı önlemler alma						
7.İZLEYİCİ OLMA: Yapılanları izleme, başkalarına yardım etme						
8.İNSAN İLİŞKİLERİ: İş ortamında uyumlu olma, ilişkileri düzenleme.						
9.LİDERLİK: Yüksek standartlar belirleme, astlarına cesaret verme.						
10. ASTLARI GELİŞTİRME: Astlara yardım, potansiyellerini geliştirme.						

Ödül Sistemleri

- 1.Ödül sistemlerinin performans yönetimi ile ilişkisi nedir?***
- 2.Örgütler ne tür ödül sistemleri kullanmaktadır?***
- 3.Avantaj ve dezavantajları nelerdir?***

Ödüller...

Örgütsel ödüller, işgörenlerin ve çalışma gruplarının performanslarının artırılmasında çok etkili güdüleyicilerdir.

İstendik çıktıların tekrarlanması için destekler sağlar.

Beklenti Kuramı

Beklenti kuramına göre, ödüllerin istendik davranışları harekete geçirmesi altı faktöre bağlıdır.

1

Ödülün varolması



2

Zamanlama



3

Performansla bağlantılı



4

Sürekli olması



5

Eşitlik



6

Görünebilirlik

İstendik edimi elde etmek için ödülün istenmesi yeterli değil, örgütte bulunması gereklidir. Çok az istenen bir ödül aslında ödül değildir. Ücrette beklentinin altında bir artış aslında olumsuz etki gösterir.

Ödülün etkili olması isteniyorsa, en kısa zamanda verilmelidir.

Ödüller belli bir performansla doğrudan ilişkili olmalıdır.

Bazı ödüller diğerlerinden daha uzun sürelidir (Intrinsic R.övgü almak, para ödülü almaktan daha uzun süreli ve etkilidir).

İşgörenler, örgütün ödeme sisteminin eşit ve dürüst olduğunu bilirlerse daha iyi çalışırlar.

Örgütte çalışanlar, kimlerin ödül aldığını görebilmelidir.

Dr. Şakir Çınkır