
PERFORMANS YÖNETİMİ

Prof.Dr.Coşkun Can Aktan

“Açık, ölçülebilir hedefler başarının göstergeleridir. Yüksek performanslı kuruluşlarda ölçüm bir yaşam biçimidir. Ve lider bu ölçümleri yüksek performanslı sonuçlara bağlamalıdır. Şeyleri ölçmek yetmez; doğru şeyleri ölçmelisiniz.”

Robert H. Rosen

Organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi “Performans Yönetimi” nin konusunu oluşturur. Organizasyonel performanstan szedilince bundan iki Őey anlaşılır:

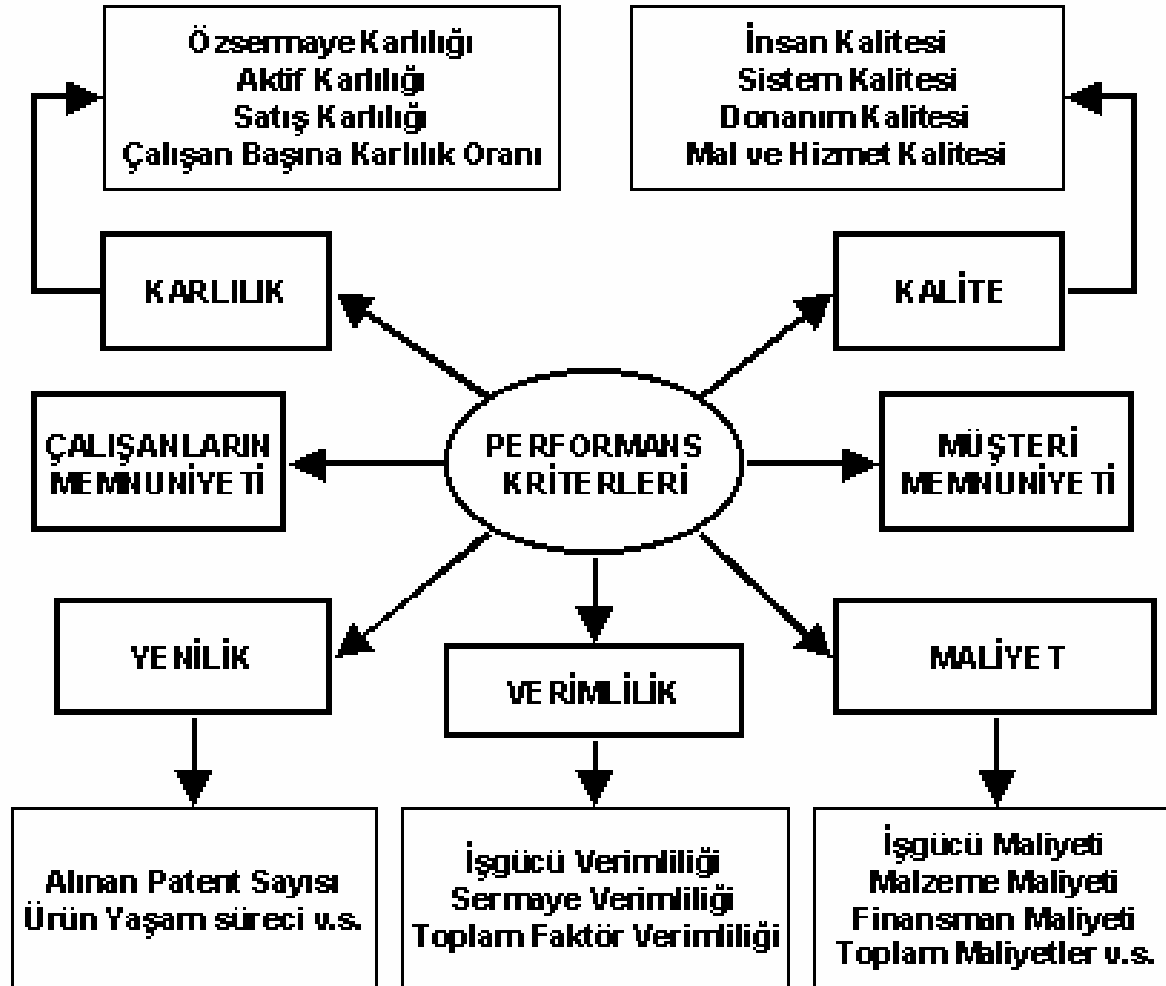
(1) Organizasyonun faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi

(2) alışanların faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve llmesi.

ORGANİZASYONEL PERFORMANS YÖNETİMİ

- Kalite,
 - Verimlilik,
 - Karlılık,
 - Maliyet,
 - Yenilik,
 - Müşteri memnuniyeti,
 - Çalışanların memnuniyeti' dir.
-

ORGANİZASYONLARIN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE VE ÖLÇÜLMESİNDE YARARLANILABİLECEK BAŞLICA GÖSTERGELER



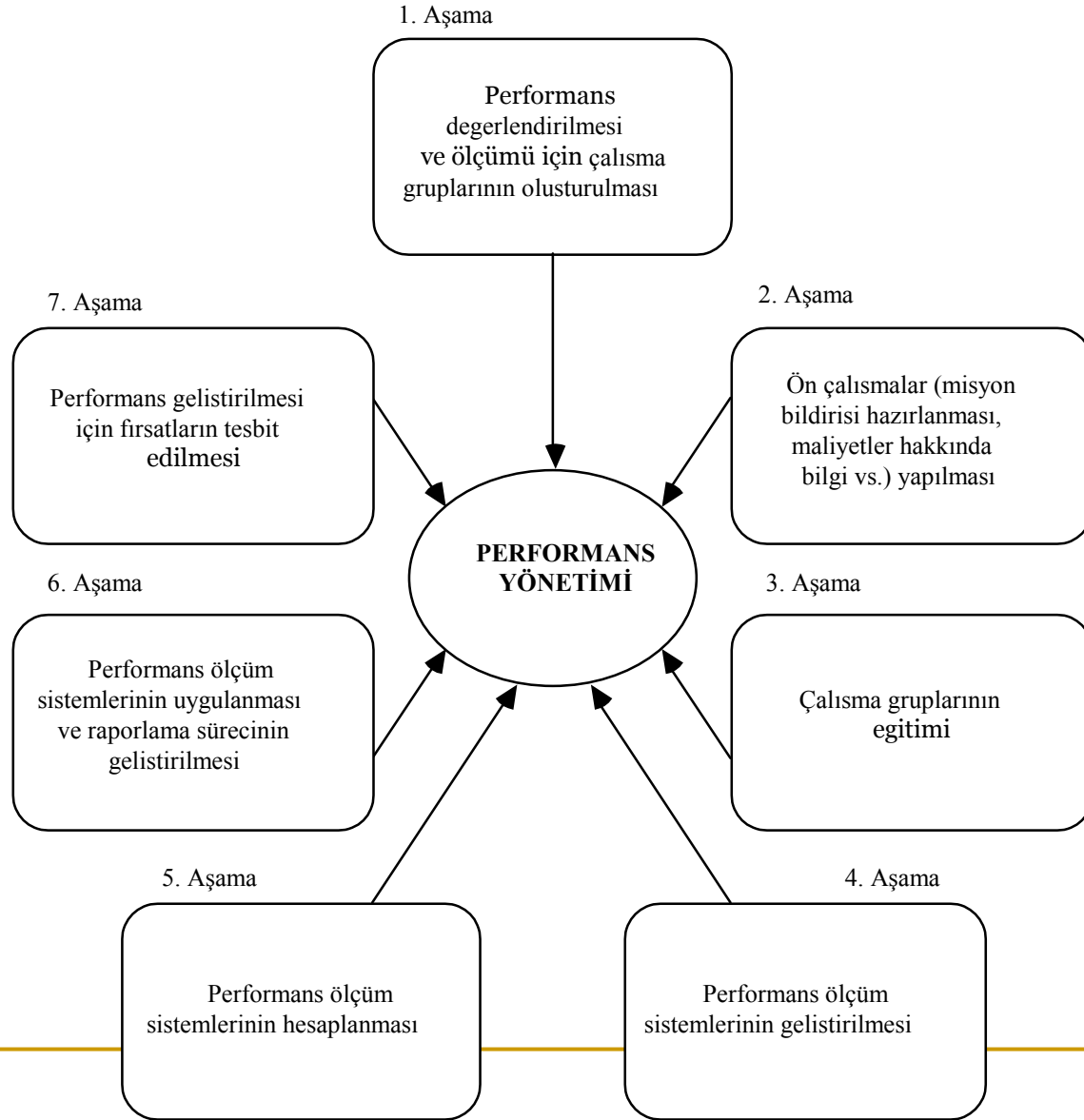
PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ VE YAPILACAK İŞLER

1. Organizasyonda performans geliştirilmesine yönelik bir plan geliştirilmelidir.
2. Performans geliştirme planının amaçları tespit edilmelidir.
3. Organizasyonda mevcut performans değerlendirilmeli ve ölçülmelidir. Performans konusunda problemler belirlenmelidir. Organizasyonda kalite ile ilgili enformasyon toplanmalıdır.
4. Mevcut performans düzeyi ile ulaşılmak istenilen performans düzeyi arasındaki açık tespit edilmelidir.
5. Performans arttırılması için gerekli yeni enformasyonun nasıl değerlendirileceği ve verilerin nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı ile ilgili analizler yapılmalıdır.
6. Sahip olunan enformasyonun dizaynı ve geliştirilmesi sağlanmalıdır.
7. Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi ile ilgili olarak yöntem ve teknikler tespit edilmelidir.
8. Performans değerlendirilmesi ve ölçülmesi gerçekleştirilmelidir. Daha sonra elde edilen veriler çerçevesinde organizasyonda performansın sürekli olarak geliştirilmesi sağlanmalıdır.

PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ

Tipik bir performans değerlendirme ve ölçme sürecinde başlıca 7 aşamadan sözedilebilir. İlk aşamada, organizasyonda performans değerlendirme ve ölçme sistemini planlayacak ve uygulayacak çalışma grupları oluşturmalıdır. İkinci aşamada organizasyon hakkında genel veri toplama ve diğer ön hazırlık çalışmaları yapılmalıdır. Üçüncü aşamada çalışanların performans değerlendirme ve ölçme konusunda eğitilmesi gereklidir. Dördüncü aşamada organizasyon için bir “performans ölçüm modeli/sistemi” geliştirilmelidir. Beşinci aşamada, performans ölçüm sistemlerinin hesaplanması yapılmalıdır. Altıncı aşamada, performans ölçüm sistemlerinin uygulanması ve raporlama sürecinin geliştirilmesi gerçekleştirilmelidir. Nihayet son aşamada ise tüm yapılan çalışmaların genel değerlendirilmesi yapılarak organizasyonda performans geliştirilmesi konusundaki eksiklikler tespit edilmeli ve süreç devam etmelidir.

PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ



PERFORMANS YÖNETİMİNDE İLKELELER

- Öncelikle kriterler objektif ve ölçülebilir olmalıdır. Çalışan hakkında subjektif değerlendirmelere mümkün olduğu ölçüde yer verilmemesinde yarar vardır. Örneğin, performans değerlendirilmesi raporlarında çalışanın eğitim ve ihtisas düzeyi, organizasyon içerisinde disiplin cezası alıp almadığı, hakkında bir kovuşturma olup olmadığı vs. kriterler ele alınmalıdır.
 - Kriterler yapılan işle ilgili olmalıdır. Özel hayata ilişkin ayrıntılı değerlendirmelere yer verilmemelidir.
 - Performans kriterleri, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir. Örneğin, çalışanların organizasyon tarafından düzenlenecek performans değerlendirme formları üzerinde neler yazılı olduğunu bilmeleri son derece yararlı olacaktır.
-

PERFORMANS YÖNETİMİNDE İLKELER

- 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. Örneğin, işe devam durumu, işe geç kalma sıklığı, yapılan işin kalitesi, bilgi ve beceri düzeyi, izin alınan gün sayısı, üretim sürecinde kişinin kendisinden kaynaklanan hata oranı vs. kriterler ölçülebilir bazı performans göstergeleridir.
-

PERFORMANS YÖNETİMİNDE İLKELELER

- Bunun dışında 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.
 - Organizasyon çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesinde müşterilerin çalışanlar hakkındaki şikayetleri de esas alınabilir.
-

PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİ KONUSUNDAKİ ELEŞTİRİLER

1. Aşırı olumlu değerlendirmeler.
2. Aşırı olumsuz değerlendirmeler.
3. Teknik hatalar. Performans değerlendirilmesinde işi ciddiye almamaktan veya aşırı iş yükünden kaynaklanan teknik hatalar da olabilir. Özellikle, çok büyük formaliteler ve bürokrasi gerektiren performans değerlendirmeleri bezginlik yaratabilir.
4. Hale Etkisi. Performans değerlendirilmesini yapan kişiler her zaman objektif olmayabilirler. Kişisel önyargılar ve subjektif değerlendirmeler sözkonusu olabilir. Bu tür değerlendirmelere performans yönetimi literatüründe “Hale Etkisi” adı verilmektedir. Performans değerlendirmesi yapan kişiler özellikle yakın geçmişteki olaylardan etkilenerek olumlu ve/veya olumsuz değerlendirmeler yapabilirler.
5. Medokrati Etkisi. Performans değerlendirilmesindeki sorunlardan bir diğeri de “medokrati etkisi” olarak adlandırılabilir. Bazı kişiler belirli konularda değerlendirmeler yaparken objektif ve açık olmak yerine çekimser kalmayı yeğleyebilirler. Örneğin, çalışanların performans değerlendirmesini yapan bir kişi tüm çalışanlara “orta” düzeyde (ne iyi, ne de kötü) puan verme eğiliminde olabilir.

DÜŞÜK PERFORMANSIN NEDENLERİ VE SONUÇLARI

- Kadrolama hatası (işe uygun olmayan elemanların organizasyonda istihdam edilmesi),
 - Yetersiz eğitim,
 - Yetersiz takdir ve ödüllendirme,
 - Açık olmayan görev tanımları,
 - Yetersiz katılımcı yönetim,
 - Aşırı stres,
 - Gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği,
 - Çalışanlara herşeyden önce “insan” olarak değer vermeme,
 - Yetersiz iş emniyeti,
 - Yetersiz donanım, araç, gereç vs.
 - Aşırı iş yükü,
 - İşin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama,
 - Şahsi ve ailevi sorunlar (evlilik, çocuk, hastalık vs.),
 - Maddi sorunlar,
-
- Duygusal ve ruhsal sorunlar.