



---

# PERFORMANS YÖNETİMİ

---

iky204u



KISA ÖZET



## 1- Performans Yönetiminin Önemi ve Özellikleri

### PERFORMANS YÖNETİMİNİN TEMEL KAVRAMLARI VE FARKLI BOYUTLARI

Genel anlamda insanın en değerli üretim faktörü yani “kaynağı” olarak görülmesi biçiminde açıklanabilecek bu değişim sürecinde bazı insan kaynakları işlevleri aynen devam etmiş, bazıları ortadan kalkmış, kimileri yeni ortaya çıkmış, bir kısmı ise değişerek varlığını sürdürmüştür. İşte performans yönetimi işlevi insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte kapsamı genişleyerek değişen insan kaynakları işlevlerinden biridir.

**DİKKAT:** Performans yönetiminin boyutları birbirinden bağımsız değildir. Her bir boyut kendinden öncekileri kapsar.

### Bireysel ve Örgütsel Anlamda Performans

**DİKKAT:** Performans, bireylerin belli iş tanımları çerçevesinde, belli hedeflere ulaşmak için ortaya koydukları çabadır.

İşletmeler açısından düşündüğümüzde performans, çalışanların belli hedeflere ulaşmak için belli iş tanımları çerçevesinde ortaya koydukları çabaları ifade etmektedir.

### Performans Değerleme

Performans değerlendirme; performansın belli dönemlerde, belli kriterler çerçevesinde, belli standartlara göre, belli yöntemler kullanılarak, yani belli bir sistem dahilinde ölçülmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesidir.

**DİKKAT:** Performans değerlendirme belirlenmiş hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesini içeren geçmişe dönük bir faaliyettir. Hedeflere neden ulaşamadığıyla ilgilenmez.

### Performans Geliştirme

Performans değerlendirme geçmişteki performansın ölçümüyle ilgiliyken performans geliştirme geçmişteki performansın beklendiği şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülmesinin yanı sıra içinde bulunulan dönem içindeki performansın yükseltilmesi çabalarını da içerir.

### Performans Yönetimi

Performans yönetimi sadece tek tek çalışanların performanslarının ölçülüp iyileştirilmesiyle değil, bir bütün olarak performans değerlendirme ve geliştirme sisteminin girdi, süreç ve çıktılarının yönetimiyle ilgilidir.

**DİKKAT:** Performans yönetiminde denetim ve iyileştirme doğrudan çalışanların performansının geliştirilmesine değil, bir bütün olarak performans yönetimi sisteminin performansının geliştirilmesine yöneliktir.

### PERFORMANS YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE SAĞLAYACAĞI YARARLAR

**DİKKAT:** Performans yönetimi işletmelerin verimliliğini artırmanın veya yöneticilerin karar alma süreçlerini desteklemenin yanı sıra, yöneticiler ve çalışanlar için de önemli yararlar sağlama potansiyeli taşır.

Genel olarak işletme ve çalışan açısından çok önemli bir insan kaynakları yönetimi uygulaması olan performans yönetimi, ayrıntılı olarak incelendiğinde yöneticiler, çalışanlar ve işletmeler açısından çok çeşitli faydalar ortaya çıkarmaktadır. Bu faydalar aşağıdaki bölümde üç başlık altında özetlenmektedir.

### Performans Yönetiminin Yöneticilere Sağlayabileceği Yararlar

Performans yönetiminin yöneticilere sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- Performans yönetimi çalışanlardan beklenen performansın doğru hedeflenmesini ve o hedefe ulaşılmasını sağlayacak müdahalelerin yapılmasını içerdiğinden yöneticilerin geleceğe yönelik planlamalar yapması ve planların ne ölçüde gerçekleşebileceğini kestirmesi kolaylaşacaktır.
- Performans yönetimi yöneticilerin işletmenin işleyişi üzerindeki kontrollerini sürekli kılar. İyi bir performans yönetimi sistemiyle işletmedeki her türlü faaliyet yöneticilerin bilgisi dahilinde gerçekleşir. Böylece yöneticiler pek çok sorunu daha ortaya çıkmadan veya erkenden tespit etme olanağına kavuşurlar.
- Stratejik bir bakış açısı gerektiren performans yönetimi süreci en başından itibaren her birimden ve her düzeyden çalışanın aktif katılımıyla yürütür. Her birim ve düzeyden çalışanlarla etkili işbirliği yöneticilerin

çalışanlarla ilişkilerini geliştirir, karşılıklı beklentilerin daha rahat paylaşılabilmesi sağlanır. Böylece hem çalışanlar yöneticilerin gerçekte ne istediğini daha iyi anlar, hem de yöneticiler çalışanlarının eksiklerini tespit edip performans geliştirici girişimleri planlayabilir.

### **Performans Yönetiminin Çalışanlara Sağlayabileceği Yararlar**

Performans yönetimi uygulamaları sadece yöneticiler için değil çalışanlar için de önemli faydalar ortaya koymaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Kriterleri ve standartları çalışanların da katılımıyla belirlenmiş bir performans yönetimi sistemi çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerini birbiriyle uyumlu hale getirir ve böylece çalışanlar kendilerinden tam olarak ne istediğini açık bir biçimde anlayabilir. Sonuçta yanlış anlaşmalar ortadan kalkar ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiyi zedeleyebilecek önemli bir sorun kaynağı yok edilmiş olur.
- Çalışanlar, ortaya koydukları performansın yöneticiler tarafından nasıl ve neye göre değerlendirildiğini anlayabilir ve çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki performans açısından doğan olası ücret ve ödüllendirme farklarını anlamlandırabilirler.
- Performans yönetiminin önemli bir bileşeni olan geribildirim sistemi yardımıyla çalışanlar kendileri hakkında yararlı olabilecek pek çok bilgiye sahip olurlar. Böylece eksik yönlerini geliştirmek ve üstün yönlerini daha etkili biçimde kullanma olanağına sahip olarak kişisel kariyer planlarını daha kolay yapabilirler.
- Girdileri, süreci ve çıktıları açıkça paylaşılan bir performans yönetimi sistemi çalışanların rol tanımlarını da netleştirerek rol çatışmalarını azaltacaktır.

### **Performans Yönetiminin İşletmeye Sağlayabileceği Yararlar**

Performans yönetimi uygulamalarının yöneticiler ve çalışanlar için sağladığı yararlar orta ve uzun vadede işletmenin bütünü açısından da birtakım yararlı sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu sonuçlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Öncelikle işletmenin bütüncül amaç ve hedeflerinin çalışanlarca anlaşılması ve paylaşılması mümkün hale gelir. İşletmeler performans yönetim sistemleri aracılığıyla çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerini uyumlu hale getirebilirler.
- İşletmenin iç çevresel faktörlerinin en önemlilerinden biri olan çalışanların stratejik bir unsur olarak güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi mümkün olur. Bu belirlemelere göre uzun vadeli stratejik planlamalar yapılabilir.
- Tüm çalışanlara ait kişisel bilgilerin ve performans kayıtlarının insan kaynakları bilgi sisteminde yer alması birçok karar sürecini kolaylaştırır. Örneğin devamsızlık veya işgücü devri durumlarında ortaya çıkan kısa vadeli işgücü teminlerinde hız ve esneklik kazanılır.

### **PERFORMANS YÖNETİMİNİN AMAÇLARI**

Performans yönetiminin amaçları performans yönetiminin üç farklı boyutu açısından sınıflandırılabilir: Performans değerlemeye yönelik amaçlar, performans geliştirmeye yönelik amaçlar ve performans yönetimine yönelik amaçlar. Bunun önemli bir nedeni işletmenin vizyonu, yani gelecekte olmayı istediği yerle ilgili bir tercihtir.

#### **Performans Değerlemeye İlişkin Amaçlar**

Performans değerlemeye yönelik amaçlar performans yönetiminin daha çok işletme ve yöneticilere faydalarının elde edilmesiyle ilgili temel yönetsel amaçlardır. Aslında performans değerlemeye yönelik amaçlar işletmenin bir bütün olarak performansının artırılması ve uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşması biçiminde de özetlenebilir.

#### **İşletmenin Verimliliğini Artırmak**

İşletmelerde verimlilik artışı için en azından bütün çalışanlar için anlaşılabilir ve mantıklı birtakım performans hedefleri koymak ve bu hedeflere ne kadar ulaşıldığını çeşitli yöntemler kullanarak ölçmektir.

#### **Çalışanların Performansını İyileştirmek ve Geliştirmek**

**DİKKAT:** Geleneksel performans değerlendirme sistemlerine genellikle işletmenin performansını bir bütün olarak artırmanın yollarını arayan amaçlar egemendir. Ancak uzun vadeli hedefleri olan, çalışanların sıradan bir üretim faktörü olarak görmeyen ve gerekli çaba harcanırsa insan kaynağının çok daha etkili kullanılabileceğinin bilincinde olan işletmeler performans değerlemenin yanı sıra performans geliştirmeye yönelik amaçlara da odaklanmakta, performans yönetimi sistemlerini buna göre kurgulamaktadırlar.

Performans yönetimin en temel amacı çalışanların performansını artırmaktır. Bu da ancak çalışanların performansları ölçülerek, değerlendirilerek ve geliştirici girişimlerde bulunularak gerçekleşir.

### Ürün ve Hizmet Kalitesini Yükseltmek

Çok sayıda ürünün oldukça iyi maliyetlerle üretilmiş olması o ürünlerin satışını garanti etmez. Bu nedenle performans yönetiminin en önemli amaçlarından biri de ürün ve hizmet kalitesinin yüksek tutulmasıdır. Bu amaçla performans standartları belirlenirken doğru kriterlerin dikkate alınması gerekir.

### Çalışanlara Geribildirim Sağlamak

**DİKKAT:** Geribildirim sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması çalışanların performansını artırıcı bir faktördür. Ancak bu paylaşımın kapsamı işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilir. Kimi işletmelerde sadece kişiye ait performansla ilgili bir kısım bilgiler paylaşılırken kimi işletmelerde tüm çalışanların performans sonuçları da paylaşılabilir.

İster çalışan, ister yönetici, isterse öğrenci, sanatçı veya sporcu olsun, belli bir performans ortaya koyan herkes geribildirim almak ister. Çünkü kimse kendi performansı hakkında objektif bir gözlemlerde bulunma olanağına sahip değildir ve çoğu zaman performans başkalarının gözünde ortaya çıkan bir algıdan ibarettir.

### Eğitim ve Kariyer Planlamasının Etkililiğini Artırmak

Kişinin önceki kariyer planlarında kendisine biçilen role ne kadar uyum gösterdiği sonraki performans değerlendirme dönemlerinde ölçülebilir ve yeni kariyer planları buna göre şekillendirilebilir. Bu açıdan performans değerlendirme uygulamalarının dayandığı performans kriter ve standartlarının çeşitliliği ve niteliği, performans değerlendirme sonuçlarının işletmelerde kariyer planlama faaliyetlerinde kullanılabilirliği açısından önem taşımaktadır. Eğer zengin bir kriter demetine sahip bir performans yönetimi sistemi varsa, çalışanların çeşitli kariyer planlarına uygun farklı farklı yönleri ile ilgili bilgi de edinilmiş olur.

### Organizasyon, İş ve Çalışan Uyumunu Sağlamak

Çalışana kendisinden ne beklediğinin tam olarak bildirilmesi, işletmenin sahip olduğu değerlerin aktarılması, bir yılın dolması beklenmeden arada verilen geribildirimlerle çalışanın motive edilmesi ancak aktif ve etkili bir performans yönetim sistemi sayesinde gerçekleşebilir.

### Performansa Dayalı Ödüllendirme Yapmak

**DİKKAT:** Performansa dayalı ödüllendirme çalışanların performansını artırabileceği gibi bazı beklenmeyen problemlere de yol açabilir.

Bugün artık pek çok işletmede çalışanlara performansa dayalı ücretlendirme yapılmaktadır. Bu tür bir ücretlendirme yönteminin çalışanların performansında çok daha fazla bir artışa yol açtığı kabul edilmektedir.

### Performans Yönetimine İlişkin Amaçlar

Bu amaçlar, işletmenin performans yönetimini uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmada önemli bir araç olarak gördüğünün göstergesidir. Performans yönetiminin bütüncül bir sistem olarak uygulanması için bu performans yönetiminin tüm amaçlarının bir bütün olarak gözetilmesi gerekmektedir.

### Çalışanların Yetkinliklerini Geliştirmek

**DİKKAT:** Yetkinlikler üstün performansa yol açan beceri ya da bilgidir. Bunlar bireyin/ organizasyonun bilgi, beceri ve yetenekleri aracılığıyla oluşur; mükemmel performansı anlamayı kolaylaştırdığı gibi, kötü performans ile arasında ayırım yapmayı sağlayacak bir çerçeve sağlar.

Performans yönetim sistemleri performans ölçerken baz aldığı performans kriterleri itibarıyla sadece belli becerileri değil o işletme için değer ifade eden bazı yetkinlikleri de sisteme dahil eder. Böylece çalışanlarına o yetkinlikler konusunda da bir geri bildirim sağlayabilir ve çalışanlar da kendilerini söz konusu yetkinlikler açısından geliştirebilir. Bu yetkinlikler farklı iş modellerinde ve farklı düzeylerde çalışan için farklılaşır.

## Çalışanların Potansiyelini Belirlemek

**DİKKAT:** Potansiyel, henüz ortaya çıkmamış ancak ortaya çıkmaya hazır güçtür. Beceri ya da yetenek şeklindeki bu gücün zaman içinde oluşması ve gelişmesi mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi açısından önemli olan bunu amaçlayan girişimleri planlamak ve uygulamaktır.

Çalışanların gelecek performanslarının doğru belirlenmesi işletmenin uzun vadede insan kaynakları planlaması ve kariyer planlaması uygulamalarının etkililiğini artıracaktır.

## Örgüt İçi İletişimi ve Kültürel Değişimi Sağlamak

Performans yönetimi uygulamaları da çalışanlara çeşitli mesajlar verir. Bu anlamda performans yönetimi sistemi aynı zamanda örgüt içi bir iletişim sistemidir de. Dolayısıyla işletme yöneticileri işletmede oluşmasını istedikleri kültürel yapıyı ve yayılmasını istedikleri değerleri benimsetmek için performans yönetim sistemini bir iletişim platformu olarak kullanabilirler.

## Diğer İnsan Kaynakları Uygulamalarının Başarısını Ölçmek

**DİKKAT:** Performans yönetimi insan kaynakları yönetiminin iş analizi, insan kaynakları planlaması, personel bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, ücret ve ödül yönetimi, endüstriyel ilişkiler gibi işlevlerini yerine getirme başarısı hakkında bilgi sağlar.

Performans yönetimi de bir insan kaynakları yönetimi işlevi olarak insan kaynakları bölümünün iş analizleri, insan kaynakları planlaması, işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, ücret ve ödül yönetimi, endüstriyel ilişkiler gibi işlevlerinin başarısı hakkında önemli bilgiler sağlamaktadır.

- *İş analizi*, işlerle ilgili ayrıntılı bilgi toplama tekniğidir.
- Performans değerlendirme sürecinin çıktıları **insan kaynakları planlaması** uygulamalarının başarısını ölçmekte kullanılabilir.
- **İşe alım** sürecinin başarısı performans değerlendirme sürecinin çıktıları ile değerlendirilebilir.
- Performans değerlendirme sürecinin çıktıları **eğitim ve geliştirme** işlevinin sağlıklı bir şekilde yürütülüp yürütülmediğinin de göstergelerinden birisidir.
- **Kariyer yönetimi** performans yönetim sisteminin yakından ilişkili olduğu insan kaynakları işlevlerindedir.
- **Ücretlendirme ve ödüllendirme** uygulamaları da performans yönetim sistemiyle çok yakından ilişkilidir.
- Son olarak, işletme yönetimi ile çalışanlar arasındaki **endüstriyel ilişkiler** de performans yönetim sisteminde yansımaları bulan alanlardandır.

## Yasal Dayanak Oluşturmak

**DİKKAT:** 4857 Sayılı İş Kanununda işten çıkarma nedenleri arasında çalışandan kaynaklanan ve işyerinde sorunlara yol açan; uyumsuzluk, yetersizlik, performans/verim düşüklüğü, işi aksatma ve disiplinsiz davranışlarda bulunma yer almaktadır. Dolayısıyla performans değerlemesi sonucunda bu nedenlerin bulunması ve ispat edilmesi durumunda çalışanın işten çıkarılması söz konusudur.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi 28.04.2008 tarih ve E. 2007/33486, K. 2008/10632 sayılı kararında performans düşüklüğü sebebiyle iş akdinin feshedilebilmesi için performans yönetim sisteminin şu özellikleri taşıması gerektiğini belirtmektedir:

- Performans ölçütlerinin objektif kriterlere dayanması,
- Performans ve verimlilik standartlarının işyerine özgü, gerçekçi ve makul olması,
- Objektiflik ölçütünün o işyerinde aynı işi yapanların aynı kurallara bağlı olması şeklinde uygulanması,
- Çalışanın performansının düşük olarak nitelendirilebilmesi için süreklilik gösteren düşük veya düşme eğilimli ölçüm sonuçları olması,
- İşçinin kapasitesinin yüksek hedefler için yeterli olduğu halde bu hedefler için gereken gayreti göstermiyor olması,

**Bu Özetin tamamını,Çıkmış Sorularını,Deneme Sorularını adresinize gönderiyoruz!...**

**Tıklayınız**



<https://www.kolaysinavlar.com/performans-yonetimi-ady212u?search=%C4%B0KY204U>