

Hasip KURT

Arçelik A.Ş. Endüstriyel İlişkiler Yöneticisi

Performans Yönetim Sistemi

Genel Hatlarıyla Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetim sistemi çalışanların performansının, potansiyellerinin ve gelişim ihtiyaçlarının düzenli olarak ölçülmesine ve değerlendirilmesine olanak sağlayan; sonuçları insan kaynakları uygulamalarında veri olarak kullanılan sistematik bir programdır.

İş görme süreci içinde çalışanın üretime kattığı emeğin kalitesi ve düzeyi kendi performansını oluşturur. Birim zamanda harcadığı emek sonucu olarak ortaya çıkan üretim, çalışanın verimliliğini belirler.

Performansı yüksek olan çalışanın verimliliğinin de yüksek olması beklenir. Performans düzeyi, işçinin kendi çabasıyla ilgili bir konu olmasına rağmen, verimlilik düzeyi tek başına belirleyeceği bir sonuç değildir. Makine, donanım, teknoloji ve üretim ortamına bağlı çeşitli nedenler verimliliği düşürebilir ya da yükseltebilir.

Performans ve verimlilik sonuçlarının geçerli bir neden oluşturabilmesi için, belirli objektif ölçütler konulması ve bunların işçi tarafından bilinmesi gereklidir. Performans modelinin, çalışanın başarısızlığını belgelendiren bir model olmaktan çok, çalışanları başarıya özendiren, onları ödüllendiren bir sistem olması gerekir.

Performans Sisteminin Amacı:

- Çalışanın hem bireysel hem ekip içindeki performansını artırmak,
- Verimliliği ve kaliteyi yükseltmek,
- Çalışanın motivasyonunu artırmak,

- Çalışanın, iş hayatının devamına objektif bir sistemle karar vermek,
- Çalışma barışını korumaktır.

Performans Sisteminin Özellikleri:

Basit olmalı!

- Anlaşılabilir bir değerlendirme skalası kullanılmaktadır.
- Basitçe hesaplama yapılan bir tekniği vardır.
- Kolay değerlendirilebilir form kullanılmaktadır.

Ölçülebilir olmalı!

- Sayısal değerlendirme yapılır.
- Gösterge ve yetkinlikler puanlandırılır.
- Hedefler ölçülebilmelidir.

Adil olmalı!

- İlk değerlendirme, çalışanın ilk amiri tarafından yapılır.
- Bir üst amirin onayı alınır.
- Çalışana bildirim yapılır. Çalışanla mutabakata varılır.

Esnek olmalı!

- Boyut ağırlıkları, işletme ve işin yapılış şekline göre değişkendir. Yapılan işe göre boyut belirlenir.
- Formun hedef kısmı tercihe bağlıdır.
- Değerlendirmeler yılda iki kez, şirketçe belirlenen tarihlerde yapılır.

Göstergeler:

İş Bilgisi: İşin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyim ile işle ilgili ekipman ve malzeme kullanımına vakıf olunmasıdır.

İşin Kalitesi: İşin standartlara uygun, tam ve gerektiği şekilde hatasız yapılmasıdır.

Performans yönetim sistemi; çalışanın başarısızlığını belgelendirmekten çok, verimliliğini artıran, başarıya özendirilen ve ödüllendiren bir sistem olmalıdır.

Verimlilik: Hizmet veya üretimdeki sürati ve çalışma temposuna uyumdur.

Sorumluluk: İşe bağlılığı ve işini benimsemesi, sorumluluk alma kapasitesi ve işi zamanında sonuçlandırması ile kullandığı malzeme, ekipman ve çevresine karşı gösterdiği özendir.

Yönetmeliklere Uyum: İşyeri kurallarına ve talimatlarına uyum, devamsızlık durumu, normal ve fazla mesailerde hazır bulunma, işyeri sağlık ve güvenlik şartlarına gösterdiği titizlik konularını içerir.

Yetkinlikler:

Grup İçi/Gruplar Arası İşbirliği: Ekip içi ve dışı çalışma arkadaşlarıyla birlikte hareket ederek işbirliği içinde verimliliğin artırılmasına katkı sağlar.

İletişim ve Etki Yaratma: Karşısındakileri dikkatle dinler, kendini etkili bir şekilde ifade eder. Çalışma arkadaşları ve amiri ile karşılıklı saygıya dayanan iyi ilişkiler kurar.

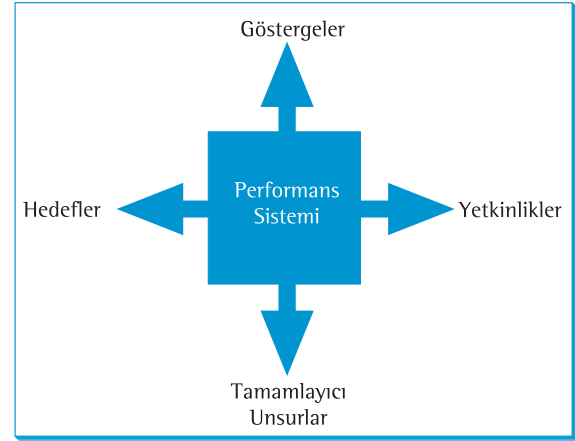
Sonuç Odaklılık: Amirinin yönlendirmesi doğrultusunda, gerektiğinde inisiyatif kullanarak yetkisi dahilinde hızlı bir şekilde etkin kararlar alır ve karşılaştığı engelleri aşarak sonuca ulaşır. Yetkisini aşan durumlarda ilgililere haber verir.

Kendini ve Ekibini Geliştirme: Yaptığı işin kalitesini, verimliliğini yeni fikirler üreterek iyileştirmeye, kendisini ve içinde bulunduğu ekipleri geliştirmeye gayret gösterir ve bilgiyi paylaşır.

Hedefler

• Çalışanın doğrudan sorumlu olduğu en fazla 3 hedef tespit edilir.

Performans Sisteminde Dört Ana Boyut Vardır



• Mevcut Durum, Hedef, Gerçekleşen Değer göz önüne alınarak puanlandırılır.

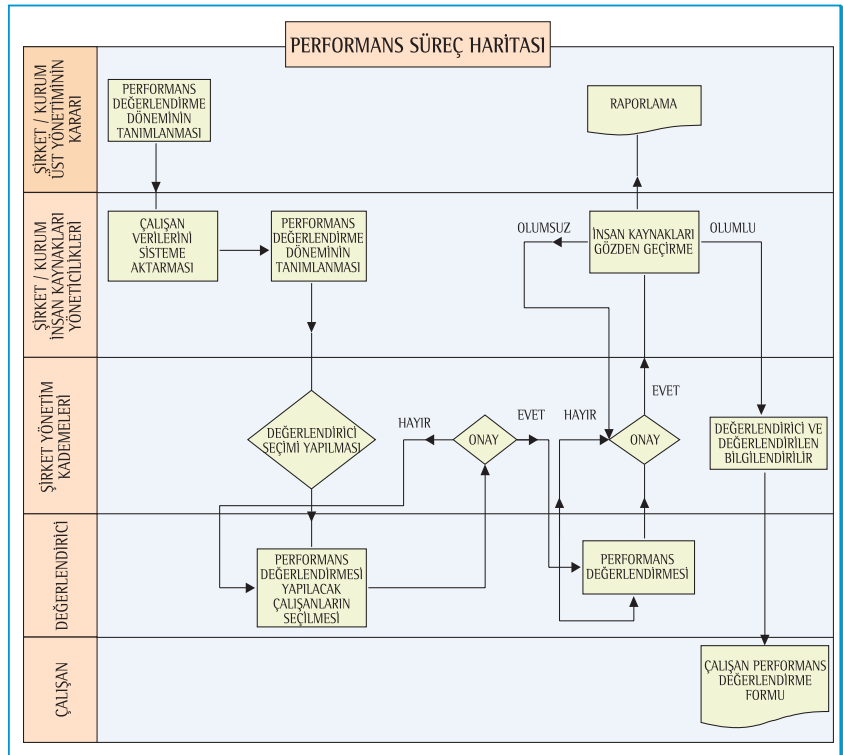
Tamamlayıcı Unsurlar:

- Devamsızlık,
- Uyarı,
- Ödül,
- Eğitim ve Öneriler

Belirlenen performans boyutlarına göre performans puanının hesaplanması;

Varsayalım ki işin gereği olarak; göstergeler, %60 oranında önemli olsun.

Performans Yönetim Sürecinin Başlatılması



Bu duruma göre;

Tablo 1: Göstergeler

% 60 GÖSTERGELER		DEĞERLENDİRME SKALASI					SOMUT ÖRNEKLER (1 ve 5 için)
		1	2	3	4	5	
İŞ BİLGİSİ	Boyutlara verilen puanların ortalaması alınır; bulunan ortalama boyut ağırlığı ile çarpılır.			3			
İŞİN KALİTESİ			2				
VERİMLİLİK			2				
SORUMLULUK			2				
YÖNETMELİKLERE UYUM			2				
GÖSTERGELER TOPLAMI			11				

Yukarıdaki tabloda her bir boyutun karşılığı için çalışanın yöneticisi tarafından 1 ile 5 arasında puan verilir. Puanların toplamı alınarak aritmetik ortalaması bulunur. Aritmetik ortalama belirlenen boyut ağırlığı ile çarpılarak boyut puanı bulunur.

Örnek;

İş bilgisi	:	3
İşin kalitesi	:	2
Verimlilik	:	2
Sorumluluk	:	2
Yönetmeliklere uyum	:	2
Toplam	:	11

Aritmetik ortalama; $11/5 = 2,2 \times$ Boyut ağırlığı (%60) $0,6=1,32$ puan.

Tablo 2: Yetkinlikler

% 40 GÖSTERGELER		DEĞERLENDİRME SKALASI					SOMUT ÖRNEKLER (1 ve 5 için)
		1	2	3	4	5	
Gruplararası İşbirliği	Boyutlara verilen puanların ortalaması alınır; bulunan ortalama boyut ağırlığı ile çarpılır.			3			
İletişim ve Etki Yaratma			2				
Sonuç Odaklılık				3			
Kendini Geliştirme			2				
GÖSTERGELER TOPLAMI			10				

Yetkinliklerin önemini de işin gereği olarak %40 kabul edelim.

Örnek;

Gruplar arası iş birliği	:	3
İletişim ve etki yaratma	:	2
Sonuç Odaklılık	:	3
Kendisini Geliştirme	:	2
Toplam	:	10

Aritmetik ortalama; $10/4 = 2,5 \times$ Boyut ağırlığı (%40) $0,4=1$ puan.

Bu yöntemle oluşturulan puanlama, yetkinlikler

boyutu içinde yapıldıktan sonra diğer iki performans boyutu için 5'li skalaya göre belirlenen puanlar Performans değerlendirme formuna işlenerek genel değerlendirme yapılır.

Performans Değerlendirme Formu

Dönem:		
Değerlendirilen:		
Bölümü:		
Görevi:		
Ham Puan: / Puan:		
Göstergeler		
Kriter	Performans Puanı	
İş Bilgisi	Gelişmeye Açık	
İşin Kalitesi	Başarılı	
Verimlilik	Başarılı	
Sorumluluk	Çok Başarılı	
Yönetmeliklere Uyum	Çok Başarılı	
Göstergeler Toplamı:		
Yetkinlikler		
Kriter	Performans Puanı	
Grup İçi / Gruplararası İşbirliği	Başarılı	
İletişim ve Etki Yaratma	Gelişmeye Açık	
Sonuç Odaklılık	Başarılı	
Kendini ve Ekibini Geliştirmeye	Çok Başarılı	
Yetkinlikler Toplamı:		
Hedefler		
Hedefler Toplamı:		
Tamamlayıcı Unsurlar		
Tamamlayıcı Unsurlar Toplamı:		
DEVAMSIZLIK, UYARI, ÖDÜL, EĞİTİM VE ÖNERİLER		
Uyarılar:		
Toplam Devamsızlık:		
Ödüller:		
İş Kazaları:		
Eğitimler:		
Verdiği Öneri Sayısı:		
Verdiği Öneri Detayı:		
Alınacak Eğitimler:		
Çalışan ile İlgili Düşünceler:		
Değerlendiren İmza	Yönetici İmza	Çalışan İmza

Performans Notu

Performans Puanı	Performans Notu	Açıklama
5	A	Üstün Başarılı
4	B	Çok Başarılı
3	C	Başarılı
2	D	Gelişmeye Açık
1	E	Yetersiz

Değerlendirme Sonuçları

“Yetersiz” puan alan çalışanlar yöneticileri tarafından performansları konusunda sözlü olarak uyarılır.

9 performans kriterinden bir değerlendirme dönemi içinde 5 veya daha fazla “Yetersiz” veya 2 dönem üst üste Performans Notu “Yetersiz” alan çalışanın iş akdi, yöneticisi ve İnsan Kaynakları Bölümü'nce gözden geçirilir.

Değerlendirme sonucu genel değerlendirmesi “Üstün Başarılı” çıkan çalışanlar şirket kuralları çerçevesinde ödüllendirilir.

Değerlendirme sonucu, terfi ve tayinlerde belirleyici olur.