

Performans değerlendirme nasıl olmalı?

Türkiye'de en sık kullanılan performans değerlendirme sistemleri hedef ve yetkinlik bazlı değerlendirme sistemleri. Şirketlerin sıklıkla kullandığı sistemlerden biri de eş düzey çalışanların, üstlerin birbirini değerlendirdiği 360 derece yöntemi.

Performans değerlendirme formlarında sorular kimi zaman çok uzun ve sıkıcı olabiliyor. 10 kişiyi değerlendirmek zorunda olan biri soruları hiç okumadan herkese en yüksek puanı verebiliyor, arkadaşını kayırabiliyor. Çalışanların birbirlerini rasyonel olarak değerlendirebileceği bir kurum kültürü yoksa eğer bu sistemler yarardan çok zarar getiriyor. Bu durumda çalışan ve çalışmayan ayrışmıyor. İyi bir performans değerlendirme sistemi;

- Her şeyden önce basit ve etkin olmalı.
- Hedef değerlendirme sistemleri anahtar performans göstergelerine dayandırılarak, hedefler yukarıdan aşağıya indirgenmeli.

■ Yetkinlikler de iş aileleri bazında, en önemli yetkinliklerden seçilmeli, davranış göstergeleri ve derece tanımları yapılmalı.

■ Nasıl belirleneceği açık olmayan hedef sistemleri, çok uzun sorulardan oluşan yetkinlik listeleri ile doğru performans

değerlendirmesi yapılamaz. Bu gibi durumlarda yönetici hatalarına da sıkça rastlanır. Böyle durumlarda performans değerlendirme sistemleri de fazla bir işe yaramaz.

■ Çalışanlar yapılan değerlendirmeler sonucunda elde edecekleri faydaların ve gelişim fırsatlarının farkında olmalı.

■ Çalışanın ücretine veya primine etki etmeyen, ödüllendirilmeyi içinde barındırmayan veya negatif sonuçlar alındığında alternatif çözüm yolları üretmeyen bir performans sistemi, ne kadar iyi kurgulanırsa kurgulansın başarıya ulaşamaz.

■ Performans değerlendirme sürecinde, çalışan hangi kriterlere dayalı olarak değerlendirileceğini bilmeli.

■ Çalışana kendi değerlendirme sonuçları hakkında bilgilendirme yapılmalı.

■ Çalışanlar üzerindeki motivasyonu artıracak, olumlu bir performans süreci için her şeyden önce iyi bir hazırlık yapılmalı, süreçle ilgili bilgi verilmeli ve şirket içinde açık iletişim ortamı sağlanmalı.

■ Sistemin başarıya ulaşması için, tüm çalışanlarda ve yönetim kademelerinde değerlendirme sürecine ilişkin inanç yaratılmalı.

■ Bu sistemlerde başarıya ulaşabilmek için öncelikle üst yönetimin ve ara yöneticilerin sistemi sahiplenmesi gerekir.

■ Performans yönetim sisteminin sağlıklı bir şekilde uygulanması için yöneticinin belirli periyotlarla astıyla görüşmesi, sürekli geribildirim vermesi, gelişimini desteklemesi ve gerektiğinde yardımcı olması gerekiyor.

■ Şirket içerisinde yer alan her kademeye gerekli bilgilendirme yapılmalı, eğitim verilmeli. İnsan kaynakları departmanları şirket içerisinde tüm birimlerle iletişime açık bir konumda olmalı, etkin bir koordinasyona sahip olmalı.

Hedef mutabaka

Aygaz, Türkiye Personel Yönetimi Derneği (PERYÖN) tarafından düzenlenen 2010 Yılı İnsan Yönetimi Ödülleri 'Performans Yönetimi' alanında birinci ödülüne layık görüldü. Aygaz İnsan Kaynakları Müdürü Esra Akın'a nasıl performans yönetimi uyguladıkları soruldu: "Performans yönetiminin amaçlarımızı hedeflerle yönetmek olarak alguluyoruz. Sistemimizde yılın başında çalışanlarımızın hedeflerini elektronik platform üzerinde belirliyoruz. Bu hedefler yıl boyunca hedef kartları üzerinden takip ediliyor. İnsan kaynakları olarak kişilerin hedefini gerçekleştirme için ihtiyaç duyduğu eğitim ve gelişim faaliyetleri için gerekli desteği sağlıyoruz. Yıl sonu herkesin hedef kartı üzerinden yaptıkları değerlendirmenin ardından elde edilen sonuçlara göre ücret artış oranları belirleniyor. Aynı zamanda kişilerin gelişmeye açık yönleri ve iyi oldukları konular göz önünde bulunduruluyor."

