

PERFORMANS DEĞERLEME VE TÜRK HAVA TAŞIMACILIĞI  
İŞLETMELERİNDE UYGULAMASI

Hasan TİFTİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Ana Bilim Dalı

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Deniz TAŞCI

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mart 2003

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### PERFORMANS DEĞERLEME VE TÜRK HAVA TAŞIMACILIĞI İŞLETMELERİNDE UYGULAMASI

Hasan TİFTİK

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 2003

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Deniz TAŞCI

İşletmelerde çalışanlar, kendilerinden ne beklendiğini, yaptıkları işlere ne derece güvenildiğini ve bu faaliyetlerinde performanslarının nasıl olması gerektiğini bilmek istemektedir. Çalışanlar, bu bilgiler ışığında, gelecekte yaptıkları işler ile daha iyi statülere ulaşmayı umut etmektedir. Bu oluşum insan kaynakları yönetimi şablonuna, performans değerlendirme sistemini kazandırmıştır. Çalışanlar işe yeni başladıklarında ve çalışma alanları belirlendiğinde, yöneticiler, işletmenin kendilerinden ne beklediği hakkında bilgi vermelidir. Yöneticiler bilgilendirme faaliyetlerine, çalışanlardan ne bekledikleri ve işletmedeki performans standartları hakkında bilgi vererek başlamalıdır.

Günümüzde hava taşımacılığı sektörü ekonomik çevre içerisinde, en rekabetçi sektörlerden birisidir. Sektörün yapısı hızla değişmekte ve bu yapı içerisinde yer alan hava taşımacılığı işletmeleri, ancak başarılı personel ile başarıya ulaşabilecektir. Bu sebepten dolayı; işletmeler, yeni insan kaynakları düzenlemeleri ve faaliyetleri arzu edilen bir çalışma ortamı yaratmayı hedeflemek zorundadır. Bu yüzden işletmeler daha iyi sonuçlar elde etmek için, yeni yöntemler ve performans standartları getirmeye devam etmelidirler

Çalışmanın son bölümünde ise, Türk Hava Yolları A.O. Eğitim Başkanlığı ve Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin performans değerlendirme uygulamaları açıklanmıştır.

## ABSTRACT

### **PERFORMANCE APPRAISALS AND APPLICATION ON TURKISH AIR TRANSPORTATION COMPANIES**

**Hasan TİFTİK**

**Civil Aviation Administration Program**

**Anadolu University Social Sciences Institute, March 2003**

**Advisor: Assistan Proffesor. Dr. Deniz TAŞCI**

Employees want to know what they are supposed to do, what's expected of them, what the standarts of performance are, how they are doing. They want advice for doing even better the next time arround. This is where performance appraisals in human resource management enter the picture. During the recruiting and selection activities, individuals get information on what job they are supposed to do. They may even begin to get information on what's expected of them and what the standarts of performance are. However, in some companies the newly recruited and selected applicants –and, in some cases, even the current employees- may not know exactly what's expected of them

Today, airline business is one of the most competitive industries within the economic environment. The structure of air transportation industry is changing rapidly and in this structure air transportation companies have been successful only with their successful employees. For this reason, companies have to be goal new human resources politicies and activities are directed toward creating the desired work climate. So companies introduced (and continous) performance standarts and linked incentives to the desired results.

In the final part of the study, performance appraisals application in Turkish Airlines Training Center and Çelebi Handling Co.described.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hasan TİFTİK'in "Performans Değerleme ve Türk Hava Taşımacılığı İşletmelerinde Uygulaması" başlıklı tezi .....14.03.2003 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Deniz TAŞCI  
Üye : Prof.Dr. Ramazan GEYLAN  
Üye : Yrd.Doç.Dr. Erhan EROĞLU

Prof. Dr. Nurihan AYDIN  
Anadolü Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında, her şeyimi borçlu olduğum canım Aileme, Gülçe' me, zahmetimi çeken arkadaşım Devrim GÜN'e, sevgili hocam Yrd. Doç. Dr. Erhan EROĞLU' na ve danışmanlığımı üstlenerek her konuda bana destek olan ve yardımlarını esirgemeyen, çok sevgili hocam Sayın Yrd.Doç. Dr. Deniz TAŞCI'ya değerli katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Hasan TİFTİK

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1	İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği ..... 21
Tablo 2	Astların Değerlendirilme Ölçeği..... 22
Tablo 3	Geleneksel Değerlendirme Ölçeği Örneği ( Ekip Şefi İçin) ..... 24
Tablo 4	Bir Barmenin Müşteri İlişkileri İle İlgili Davranışsal Temele Dayalı Ölçek Örneği ..... 26
Tablo 5	Yöneticilerin Astlarıyla İletişim Kurma Becerisiyle İlgili Davranışsal Gözlemlene Ölçeği Örneği ..... 27
Tablo 6	Kritik Olay Yöntemi Örneği ..... 28
Tablo 7	Performans Ölçme Yöntemlerinin Performans Ölçme Amaçlarına Uygunluğu..... 39
Tablo 8	Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması ..... 43
Tablo 9	Çelebi Hava Servisi A.Ş.İnsan Kaynakları Eğitim Faaliyetleri ..... 107
Tablo 10	Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yetkinlikler ..... 112
Tablo 11	Temel Yetkinliklerden Ekip Çalışması Değerlendirmesi ..... 113
Tablo 12	Şef-Uzman- Memur'un Değerlendirme Faktörü İş Bilgisi Kriteri Ölçülmesi ..... 114
Tablo 13	İstasyon Baş Müdürünün Hedeflere Göre Performans Ölçümü ..... 132
Tablo 14	İstasyon Baş Müdürü'nün Temel Yetkinliklerini Gerçekleştirme Tablosu ..... 133
Tablo 15	İstasyon Baş Müdürünün Temel Yetkinlikleri Performans Ölçümü ..... 133
Tablo 16	İstasyon Baş Müdürü'nün Yönetmel Yetkinliklerini Gerçekleştirme Tablosu ..... 134
Tablo 17	İstasyon Baş Müdürü Yönetmel Yetkinlikleri Performans Ölçümü..... 134
Tablo 18	Müdür veya Süpervisor'un Hedefleri Gerçekleştirme Performans Ölçümü ..... 139
Tablo 19	Müdür veya Süpervisor'un Temel Yetkinliklerini Gerçekleştirme Tablosu ..... 139
Tablo.20	Müdür veya Süpervisor'un Temel Yetkinliklerdeki Performans Ölçümü ..... 140
Tablo 21	Müdür veya Süpervisor'un Yönetmel Yetkinliklerini Gerçekleştirme Tablosu ..... 141
Tablo 22	Müdür veya Süpervisor'un Yönetmel Yetkinliklerdeki Performans Ölçümü ..... 141
Tablo 23	Memur ve Uzman Personelin Değerlendirme Faktörleri Gerçekleştirme Tablosu ..... 146
Tablo 24	Memur ve Uzman Personelin Değerlendirme Faktörleri Performans Ölçümü ..... 147
Tablo 25	Memur ve Uzman Personelin Temel Yetkinlikleri Gerçekleştirme Tablosu ..... 148
Tablo 26	Memur ve Uzman Personelin Temel Yetkinlikleri Performans Ölçümü ..... 148
Tablo 27	THY 2002 Yılı İtibariyle Filo Durumu..... 159
Tablo 28	Türk Hava Yolları Daimi Personelinin Ünitelere Göre Dağılımı (2000 Sonu İtibariyle) ..... 160
Tablo 29	THY Yer Eğitim Başkanlığınca Düzenlenen Eğitim Kursları ..... 161
Tablo 30	THY Yer Eğitim Başkanlığınca Düzenlene Eğitim Kurslarına Katılan Kursiyerler ..... 162
Tablo 31	Performans Değerlendirmesinde Puan Dilimler ..... 165

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1	İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği ..... 21
Şekil 2	Amaçlara Göre Yönetim (AGY) sürecinin aşamaları ..... 30
Şekil 3	Performans Değerleme Süreci ..... 93
Şekil 4	Performans Değerleme Sisteminde Hata kaynakları..... 97
Şekil 5	Yönetim Dağılım Piramidi ..... 109

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT .....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ÖZGEÇMİŞ .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	viii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLEMESİ

#### 1. PERFORMANS DEĞERLEME

1.1. Performans Değerlemenin Tanımı .....	4
1.2. Performans Değerlemenin Önemi .....	5
1.3. Performans Değerlemenin Amaçları .....	6

#### 2.PERFORMANS DEĞERLEME

KRİTERLERİNİN VE STANDARTLARININ SAPTANMASI .....	9
2.1.Performans Kriterlerinin Saptanması .....	9
2.1.1. Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler .....	10
2.1.2. Davranışa Kayalı Kriterler .....	10
2.1.3. Çıktılara ve Sonuçlara Dayalı Kriterler .....	10

2.1.4 Performans Kriterlerinin Saptanmasında	
Dikkat Edilmesi Gerekli Hususlar .....	11
2.2. Performans Standartlarının Saptanması .....	11
2.2.1. Miktar Standartları .....	12
2.2.2. Kalite Standartları .....	13
2.2.3. Zaman Standartları .....	13
2.2.4. Maliyet Standartları .....	13
2.2.5. Performans Standartların Saptanmasında	
Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	14
2.3. Havayolu Personeli İçin Performans Kriterleri Ve Standartları .....	15
2.3.1. Üst Düzey Yöneticiler İçin Kriterler Ve Standartlar .....	15
2.3.2. Orta Düzey Yöneticiler İçin Kriterler Ve Standartlar .....	16
2.3.3. Alt Düzey Yöneticiler İçin Kriterler ve Standartlar .....	17
2.3.4. Yönetici Olmayan Havayolu Personeli İçin	
Performans Kriterleri ve Standartları .....	18
3. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ .....	19
3.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım .....	20
3.1.1. Sıralama Yöntemi .....	20
3.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi .....	22
3.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım .....	23
3.2.1. Geleneksel Değerleme Ölçekleri .....	23
3.2.2. Değerlemelerde Kullanılan Ölçekler .....	25
3.2.2.1. Davranışsal Değerleme Ölçekleri .....	25
3.2.2.1.1. Davranışsal Beklenti Ölçekleri .....	26
3.2.2.1.2. Davranışsal Gözlem Ölçekleri .....	26
3.2.3. Kritik Olay Yöntemi .....	28
3.2.4. İşaretleme Listesi Yöntemi .....	29
3.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım .....	29
3.3.1. Doğrudan İndeks Yöntemi .....	29
3.3.2. Standartlar Yöntemi .....	30
3.3.3. Amaçlara Göre Yönetim-Hedef Belirleme .....	30

3.4. 360 Derece Değerleme Yöntemi .....	32
3.4.1. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemi'nin Özellikleri ve Yararları .....	33
3.4.2. 360 Derece Performans Değerleme Sistemleri .....	34
3.4.3. Tasarım Aşamasındaki Hatalar .....	37
<b>4.YÖNTEM SEÇİLMESİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR.....</b>	<b>38</b>
4.1. Amaca uygunluk .....	38
4.2. İş ve Örgütsel Unsurlara Uygunluk .....	40
4.3. Geçerlik ve Güvenirlik .....	40
4.4. Kullanışlılık ve Ekonomiklik .....	41
<b>5.PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI .....</b>	<b>43</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.

<b>1. PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b> .....	<b>45</b>
1.1. Personel Katılımı .....	45
1.2. Çalışanları Yetkilendirmek .....	47
1.2.1. Yetkilendirmenin Faydaları .....	49
1.2.2. Yetkilendirmenin Maliyetleri .....	50
1.3. İşletme İçinde Yükselme .....	51
1.4. Eğitim Ve Beceri Gelişimi .....	51
1.5. Doğru İnsanları İşe Almak .....	55
1.5.1. Seçici İşe Alım .....	55
1.5.1.1. En İyi İnsanlar İçin Rekabet Etmek .....	56
1.5.1.2. Hizmet Yeteneği Ve Eğilimi İçin İşe Alma .....	57
1.6. Statü Farklılıklarının Azaltılması .....	60
1.6.1. Simgesel Eşitlik .....	60
1.6.2. Ücretlerin Yakınlaştırılması .....	61
1.6.3. İş Güvencesi .....	62

1.6.4. Takım Çalışması .....	64
1.7. Ücret Yönetimi .....	66
1.7.1. Performansa Bağlı Ödüllendirme .....	66
2. MOTİVASYON VE PERFORMANS DEĞERLEME İLİŞKİSİ .....	69
2.1. Performans Değerlemenin Motivasyona Etkileri .....	70
3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN KİM YADA KİMLER TARAFINDAN YAPILACAĞININ BELİRLENMESİ .....	73
3.1. Performans Ölçümü Yapacak Kişi yada Kişiler .....	73
3.1.1. Üstler Tarafından Yapılan Ölçümler .....	73
3.1.2. Aynı Düzeyde Çalışan Kişiler Tarafından Yapılan Ölçümler .....	74
3.1.3. Personelin Kendisi Tarafından Yapılan Ölçümler .....	75
3.1.4. Astlar Tarafından Yapılan Ölçümler .....	75
3.1.5. Müşteriler Tarafından Yapılan Ölçümler .....	76
3.2. Performans Ölçümünün Kim yada Kimler Tarafından Yapılacağı Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	77

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLEME SİSTEMİNİN ZAMANLAMASININ YAPILMASI

1. PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMİNİN ZAMANLAMASININ YAPILMASI .....	78
2. PERFORMANS DEĞERLEMESİ VE GELİŞİM PLANI .....	79
3. PERFORMANS DEĞERLEMESİ GÖRÜŞMESİ .....	81
3.1. Performans Değerleme Görüşmesinin Hedefleri .....	81
3.2. Performans Değerleme Görüşmelerinin Tipleri .....	82
3.2.1. Dolaysız Yöntem .....	82
3.2.2. Dolaylı Yöntem .....	83
3.3. Performans Değerleme Görüşmesinin Yürütülmesi .....	83

3.3.1. Samimi Bir Hava Yaratmak .....	83
3.3.2. Hedefleri Ortaya Koymak.....	84
3.3.3. Personelin Öz Değerlemesi .....	84
3.3.4. Yöneticinin Değerlemesi .....	85
3.3.5. Etkili İletişim .....	85
3.3.6. Gelecek İçin Plan Yapmak .....	85
4. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR VE KONTROL EDİLMESİ İÇİN ALINACAK ÖNLEMLER .....	86
4.1.Yöneticilerin Performans Değerlemelerinde yaptıkları hatalar .....	87 ×
4.2.Performans Yönetim Sistemlerinde Yapılan Hatalar ve Çözüm Yolları .....	88
4.2.1. Halo Etkisi .....	89
4.2.2. Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme .....	90
4.2.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme .....	91
4.2.4. Kontrast Hataları .....	92
4.2.5. Kişisel Önyargılar .....	92
5. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARI .....	93
5.1. Ücret Yönetimi .....	94
5.2. Kariyer Yönetimi .....	95
5.3. Stratejik Planlama .....	95
5.4. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi .....	96
5.5. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma .....	96
6. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNDE ORTAYA ÇIKAN BAŞLICA SORUNLAR .....	96

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÇELEBİ HAVA SERVİSİ A.Ş. VE TÜRK HAVA YOLLARI A.O. EĞİTİM BAŞKANLIĞI'NDA PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMALARI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	101
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	101
3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	102

4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ .....	102
5. ARAŞTIRMANIN BULGU VE YORUMLARI .....	103
5.1. Çelebi Hava Servisinin Genel Yapısı .....	104
5.1.1.Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin Tarihçesi ve Hukuki Statüsü .....	104
5.1.2. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin Misyonu, Vizyonu ve Temel İlkeleri .....	106
5.1.3. Çelebi Hava Servisi A.Ş. İnsan Kaynakları Politikaları .....	107
5.1.4. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'de Performans Değerleme Sistemi .....	107
5.1.4.1. İşletmede Uygulanan Performans Değerleme Yönetim Sisteminin Amacı .....	108
5.1.4.2. Performans Değerleme Yönetim Sisteminin Temel Bileşenleri .....	108
5.1.4.2.1. Hedef .....	109
5.1.4.2.2. Yetkinlik .....	110
5.1.4.2.3. Değerleme Faktörleri .....	113
5.1.4.3. Performans Değerleme Sistemi Süreci .....	114
5.1.4.3.1. Memur ve Postabaşı .....	117
5.1.4.3.2. Teknisyen .....	117
5.1.4.3.3. Süpervizörler / Müdürler .....	117
5.1.4.3.4. İstasyon Başmüdürü .....	118
5.1.4.4. Performans Değerleme Görüşmesi .....	118
5.1.4.4.1. Geliştirme Görüşmesi .....	120
5.1.4.4.1.1. Geliştirme Görüşmesinin Yararları	121
5.1.4.4.1.2. Geliştirme Görüşmesi Süreci .....	121
5.1.5. Çelebi Hava Servisinde Uygulanan Performans Değerleme Yönetim Sistemi .....	122
5.1.5.1. İstasyon Baş Müdürü Performans Değerlemesi .....	123
5.1.5.1.1. Performans Değerlemesinin Ölçülmesi .....	131
5.1.5.2. Müdür –Süpervisor'ın Performans Değerlemesi .....	135
5.1.5.2.1. Müdür ve Süpervisorların Performans Değerlemesinin Ölçümü .....	138
5.1.5.3. Uzman – Memur'un Performans Değerlemesi .....	142
5.1.5.3.1. Memur ve Uzman Personel için Performans Ölçümünün Yapılması .....	145
5.1.5.4. Postabaşı Ve Teknisyen .....	149

5.1.5.4.1. Postabaşı ve Teknisyenin Performans Ölçümünün Yapılması .....	152
5.1.6. Çelebi Hava Servisi A.Ş. Performans Değerleme Çıktıları .....	154
5.1.6.1. Gelişim / Kariyer Planlamaya Etkisi .....	154
5.1.6.2. Eğitime Olan Etkisi .....	154
5.1.6.3. Ücret Sistemine Olan Etkisi .....	154
5.1.7. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'de Performans Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar .....	155
5.1.7.1. Leniency Hatası .....	155
5.1.7.2. Halo Etkisi .....	155
5.1.7.3. Merkeze Eğilim .....	156
5.1.7.4. Yanlış Sistemin Kullanılması .....	156
5.2. Türk Hava Yolları A.O.'nun Genel Yapısı .....	157
5.2.1. Türk Hava Yolları A.O.'nun Tarihçesi ve Hukuki Statüsü .....	157
5.2.2. Türk Hava Yolları A.O.'nun Misyonu .....	158
5.2.3. 2002 Yılı İtibariyle Türk Hava Yolları A.O. ....	158
5.2.4. THY Eğitim Başkanlığı'nın Tarihçesi .....	160
5.2.5. THY Eğitim Başkanlığı Performans Değerleme Sistemi .....	164
5.3. Şirketlerin Kullandıkları Performans Değerleme Yöntemleri ve Bu Sistemlerin Kullanılmasına Yönelik Çözüm Önerileri .....	167
5.3.1. Çelebi Hava Servisi A.Ş. Performans Değerleme Sistemine Yönelik Çözüm Öneriler .....	167
5.3.2. Türk Hava Yolları A.O. Eğitim Başkanlığı Performans Değerleme Sistemine Yönelik Çözüm Önerileri .....	172
SONUÇ .....	175
EKLER .....	180
KAYNAKÇA .....	210

## GİRİŞ

21.yüzyılın en çok göze çarpan özelliği, tüm dünyada gözlemlenen kümülatif değişim sürecinin yeni çağa artan bir hızla girmesidir. Bütün ekonomik sektörlerde, hatta aynı endüstri kollarında birbirine "Rekabet Üstünlüğü" savaşı veren işletmelerin diğerlerine göre avantajlı duruma geçmek ve konumunu sürdürmek için gösterdikleri çabalar bulunmaktadır. Birbirine benzer yönetsel modelleri pratikte hayata geçirmelerine neden olmuş ve bu gelişmeler de işletmecilikte yeni bir transformasyonun veya yönetsel çağın açılmasına olanak sağlamıştır.

Hayat adete bir ölçüm ve değerlendirme sürecidir. Kişi doğarken cinsiyeti belirlenir, boyu ve kilosu ölçülür. Geliştikçe ve kişilik kazandıkça diğer insanlardan farklılaşır. Toplumsal hayata atılmak da çeşitli değerlemeleri gerektirir. Görüldüğü gibi hayat bir sınavlar zincirinden oluşmaktadır. Bu sınavların sonundaki performans ise, kişileri birbirinden farklı kılmayı sağlamaktadır. Aynı eğitimi alan, aynı yaştaki, aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilmekte ve birisi tepe yöneticisi olabilirken, diğeri yerinde sayabilmektedir<sup>1</sup>.

Endüstri devrimi ile birlikte ilk önce Amerika'da daha sonra ise Avrupa'daki firmalarda, rasyonel yönetim anlayışına karşın işletme içinde başlayan alternatif arayışlar başlamıştır. "Fordizm" in üretim modeli olarak yükselişe geçtiği bu dönem ekonomik politikalarla uyum sağlıyor ve sonuç itibariyle endüstri ilişkilerine yönelik tasarımların da ortaya çıkmasına neden oluyordu. Sendikaların güç kazanarak büyümesi çalışanların "endüstriyel demokrasi" yoluyla sistem içine entegre olmaya çalışmaları işletmelerin insan faktörü üzerinde yeni yaklaşımlara daha fazla ihtiyaçları olduğu gerçeğinin işletme bazında yaygınlaşmasına neden olmuştur. Böylece işletme literatürüne beşeri yönetim anlayışı, motivasyon, çalışanların tatmini, verimlilik ve geliştirilen yönetim gibi kavramlar kazandırılmıştır.

Strateji, kültür ve yenileşme çabaları yeni organizasyonların vizyonunu işgal etmeye başlarken, bu yeni gelişim ister istemez geleneksel endüstri ilişkileri kavramlarını ve aktörlerini etkilemekte idi. Daha esnek, açık, yatay, otonom ve devamlı

---

<sup>1</sup> İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi-Yönetim dizisi (İstanbul: Alfa yayınları, 1999) s.291

öğrenen organizasyon modelleri uluslararası pazar ilişkilerinin gücüne paralel olarak klasik otoriter, merkezi ve kapalı modellere üstünlük sağlamakta idi. Böylece firmalarda "Esnek Firma", "Esnek İşgücü", "Bilgi İşçileri" gibi kavramlar yaygınlaşmış ve geleneksel "Emek" sözünün yerine "İnsan Kaynakları" terimi telaffuz edilmeye başlanmıştır.

Ülkelerin ekonomik açıdan gelişmesi, aktif nüfusun tarım sektöründen, sanayi ve hizmet sektörüne kaymasına sebep olmuştur. Sanayi ve hizmet sektöründeki gelişmeler, geleneksel ve küçük boyutlardaki işletmelerin büyümelerine yol açmıştır. Bu sebeple büyüme; küçük işletmelerin birleşmesine, yönetenle, yönetilenin birbirinden ayrılmasına, personelin belirli görevlerde uzmanlaşmasına ve yerinden yönetim ilkelerinin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Bu durum kalifiye personel ihtiyacını arttırmış, belirli işleri yapabilmek için gerekli mesleki ve teknik eğitimi almış personelin istihdamını zorunlu kılmıştır. Bu yüzden "İnsan Kaynakları Yönetimi" hem şirketlerin rekabet gücünü arttırabilmesi için en önemli kaynağı olan çalışanların belirli bir sistem çerçevesinde yetiştirilmesine, hem de şirketlerin klasik, eski yönetim anlayışlarını terk ederek, modern yönetim modellerini kullanabilme fırsatı sağlamıştır.

Uluslararası rekabetin artması, küreselleşme olgusunun tüm dünyaya yayılarak pazarların küçülmesi işletmeleri değişimin getirdiği düşük maliyetli, verimli, kar elde edebilecek ve yoğun rekabet savaşında pazar payını koruyabilecek veya arttırabilecek yapılara kavuşmasını, bu doğrultuda yöneticilerin işletme içi verimliliği arttırmayı hedeflemesini zorunlu kılmaktadır.

21. yüzyılın kritik insan kaynakları konularından biri, organizasyonun, tüm çalışanlarına anlamlı bir performans geribildirimini sağlamak için mekanizmalar geliştirmek üzerine olan becerisidir. Çalışan ile üstü arasındaki, pozitif ve uyumlu uzlaşmalar çalışanlar ve yönetim ilişkilerinin sürdürülmesi için gereklidir. Her çalışanın belli düzeydeki gelişimi ve uygun şekilde değerlendirilmesi organizasyonların başarısında temeldir.

Tüm bunlar kişilerin performansları ile yakından ilişkilidir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri kişilerin iş başarılarını belirleyebilmek, diğer bir deyişle performanslarını değerlendirmektir. Performans değerlendirme ile ölçülmek, somut

rakamlarla ifade edilmek istenen şey insanların davranışları, iş çıktılarıdır. İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemenin gereği ve öneminin öncelikle iyi anlaşılması gereklidir. Çünkü çalışanların hedeflerine ulaşip ulaşmadıkları işletme tarafından bilinmelidir.

"Nasılım?" sorusu, bugün, çalışanların akıllarındaki, en acil cevap bekleyen sorulardan biridir. Bu soruya gerçekçi, dürüst ve objektif yanıtlar sunmak, çalışan gelişimini artırma ve sağlam bir çalışan ilişkileri programı sürdürme anlamına gelmektedir. Büyük ve küçük her türlü işletmede, biçimsel bir değerlendirme sistemi olmasa da, personel değerlemesi işlevi yerine getirilir. Yaptığı iş ne olursa olsun, tüm çalışanlar işlerinde gösterdikleri başarıyı bilmek isterler. Performans değerlemesi, yönetimin, personelin çalışması hakkındaki düşüncelerini ortaya koymaktadır. Her ne kadar yöneticiler astlarının başarıları yerine, başarısızlıklarını bildirmeye meyilli olsalar da, performans değerlendirme bilgilerinden öncelikle personelin haberdar olması gerekmektedir.

Performans değerlemede amaç, çalışanları bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve çalışanların başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerinin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Temel ilke başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir. Böylece işletmede toplam kalite anlayışına hizmet edilmiş olunacaktır. Çünkü performans değerlendirme hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayan çağdaş insan kaynakları işlevlerinden birisidir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLEMESİ

### 1. PERFORMANS DEĞERLEME

#### 1.1. Performans Değerlemenin Tanımı

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki gerçek başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır<sup>2</sup>. Değerleme sonuçlarından çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında yararlanır. Ancak ana amaçları olan değerlendirme ve geliştirmenin yanında, söz konusu sistem değerlendiren (yönetici) ile değerlendirilen (ast) arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özelliklerde içermektedir.

Performans değerlemesi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin işteki performanslarını değerlendirme sürecidir. Bu değerlemenin sonucu çalışanlara duyurulur, böylece onlar da kendi performanslarına ilişkin yorumlarını bildirme olanağı bulurlar. Performans değerlemesinin ve çalışanlar ile yapılan görüşmelerin sonuçları ilgili kişilerin personel dosyalarında saklanır<sup>3</sup>.

Performans değerlendirme; işin tanımı, ihtiyaçları ve kişilerin değerlendirme ile kişinin yetenekleri ve değerlendirilmesinin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan bir uygulamadır. Yakın zamana kadar, performans değerlendirme personelin geçmişteki etkinlik derecesi şeklinde tanımlanırken, günümüzde “bireysel gelişmenin anlamı”, “yönlendirme ve kariyer çalışması”, “Hareket planı ve organizasyonu sağlama çalışması” şekillerinde tanımlanmaktadır<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup>Tuğral Kaynak ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (2.Baskı İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1996) s.206

<sup>3</sup>Margaret J. Palmer, (How to Plan Conduct Productive Performans Appraisals), **Performans Değerlemeleri** (Çeviren: Doğan Şahiner 1.Baskı İstanbul: Rota Yayın 1993) s.7.

<sup>4</sup>Şebnem Ergül, **Personel Yönetimi** (İstanbul : REM Yayınları 1998) s. 46.

Örgütsel başarıya ulaşmak için etkili bir performans yönetim sisteminin geliştirilmesi kaçınılmazdır. Birçok faaliyeti içine alan performans yönetimi geleceğe dönük stratejik bir anlam taşımakta, performansın sürekli geliştirilmesiyle örgütsel etkinliğin artırılmasına çalışılmaktadır. Performans değerlendirme; personelin kendisinden beklenen görevleri ne ölçüde iyi gerçekleştirdiğinin belirlenmesi sürecini oluşturmaktadır<sup>5</sup>

Performans değerlemesi, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da "benzer diğerlerinin performansları" temelinde "ölçülmesini" içeren bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetim alanındaki bazı araştırma ve uygulamacıların vurguladığı gibi performans değerlendirme en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları yönetimi faaliyetidir.

## 1.2. Performans Değerlemesinin Önemi

Artık günümüzde işletmeler performans değerlemenin ne kadar önemli olduğunu bilmektedirler. Temelde performans değerlemeyi; çalışanla çalışmayanı, çok çalışanla daha az çalışanı ayırt edip, bu kişilere ilişkin İnsan Kaynakları Yönetimi kararlarını adil bir biçimde almak için gerekli bir sistem olarak tanımlamaktadırlar. Ancak bu tanımdaki amaç ne kadar gerçekleştiğini irdelemek daha önemlidir.

Performans değerlemeyi işletmelerde diğer insan kaynakları fonksiyonlarından soyutlayarak ele almak son derece sakıncalıdır. İnsan kaynakları yönetimi süreci bir bütün olduğu için tamamının insan kaynakları işlevlerinin de birlikte etkin olması sürecin başarısı için gereklidir. Bu nedenle, bazı işletmelerin özellikle performans değerlemeyi aşırı vurgulayarak, diğer insan kaynakları sistemlerini/işlevlerini aynı derecede önemsememeleri performans değerlemenin başarısız olmasına neden olmaktadır<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Azmi Yalçın, "Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma" Akdeniz Üniversitesi, 10. Ulusal İşletmecilik Kongresi (Antalya: Akdeniz Üniversitesi Kongre Bülteni 2002) s.641

<sup>6</sup> [http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/röportaj/Cavide\\_UYARGIL/performans\\_değerlemesinin\\_önemi,iletişim\\_adresli\\_internet\\_sayfasi\\_\(30.12.2001\).](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/röportaj/Cavide_UYARGIL/performans_değerlemesinin_önemi,iletişim_adresli_internet_sayfasi_(30.12.2001).)

Performans değerleme diğer bazı yönetim teknikleri gibi Amerikan ordusunda geliştirilen ve ilk uygulamalarını da Amerikan ordusunda ve kamu kurumlarında gösteren bir sistem olmuştur. Daha sonraları sanayide mavi yakalıların değerlendirilmesinde kullanılmış, sonra ise beyaz yakalılar, yöneticiler ve uzmanlara daha yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır.

İş konusu, çalışanın düzeyi, firmanın büyüklüğü ne olursa olsun performans değerleme gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik insanın doğasından gelmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır, çevresi ile sürekli ve sistemli bir alışveriş içindedir. İnsan bu alışverişte diğer bir deyişle, diğerleri ile olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve vlmek ihtiyaı duyar. Bütün bunlar doğal ihtiyaçlardır<sup>7</sup>.

Performans değerleme çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik olarak değerlenmesidir. Bu yöntemle çalışanın iş performansını saptamak ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonu olarak ele alınan performans değerleme ile çalışan hakkında bireysel karar verme olanağı elde edilecek, onun başarısı ve başarım gücü hakkında bilgi sağlanacaktır. Elde edilen bilgiler ilgili bölümlerde farklı amaç ve yaklaşımlar için kullanılacaktır. Genel hatlarıyla düşünülürse performans değerleme "alışanın iş başarısının adeta fotoğrafının çekilmesi " gibidir<sup>8</sup>.

### 1.3. Performans Değerlemesinin Amaçları

Yapılan değerlemelerde performans değerlemelerinin, aynı anda birden çok ve farklı amaca hizmet edildiği gözlenmiştir. Temel olarak performans değerleme yöntemlerinin iki amaı saptanmıştır. Bunlar;

- Etkinliğin gelişimi, diğer bir deyişle, görev, amaç ve sonuçların değerlendirilmesi,
- Kariyer yönlendirmesidir

<sup>7</sup> Fındıkçı, a.g.e., s.299

<sup>8</sup> İlhan Erdoğan İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, ( İstanbül:1991) s.169

Bu iki temel amacın dışında genel anlamda performans değerlemesinin 4 ana amacı vardır<sup>9</sup>;

- Organizasyonun etkinliği; farklı fonksiyon ve hiyerarşik düzeyler arasında sorumlulukların üstlenilmesini kontrol etme,
- Motivasyonun gelişimi; işi yapan ve astları arasında bir diyalog oluşturarak bireysel yetenek ve becerileri vurgulama ve geliştirme,
- Organizasyonun devamı; işi yapan kişilerin iş esnasında davranışlarının ve kapasitelerinin tanımlanarak organizasyon için başarı planının yapılması,
- Kişilerin yeterliliği; işin gereklerine göre işi yapan kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi.

Bu amaçlara göre performans değerlemesinin başarıya ulaşması için birtakım koşullar gereklidir;

- Performans ve kapasitenin değerlendirilmesi ilişkili olmalıdır.
- Hiyerarşik değerlendirme, yargılama şeklinde ortaya çıkmamalı, işi yapan kişide kendi performansını değerlendirebilmelidir.
- Hiyerarşik yapının desteklenmesi
- Sorumlulukların dağılımının açıkça belirtilmesi
- Personelin kapasitesi ve iletişiminin öneminin vurgulanması

Performans değerlemenin amaçlarından birisi de iş performansı hakkında bilgi edinmek ile çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamasıdır. İş performansı hakkında edinilen bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime disipline, terfîlere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlemesinden elde edinilen bilgilere dayanır. Çalışanlara sağlanacak geri besleme

<sup>9</sup> Şebnem Ergül, **Personel Yönetimi**, ( İstanbul : Rem yayımları , 1996) s. 49

olanakları da, çalışanların daha özgüvenli ve yapıcı bir çerçevede çalışmalarına olanak sağlayacaktır<sup>10</sup>.

İşletmelerde performans değerlendirme sonuçlarından, çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında yararlanılmaktadır. Sistemin açık değerlendirme ilkesi, diğer bir ifadeyle değerlendirme sonuçlarına ilişkin olumlu/olumsuz bilginin astlara bildirilmesi, bu sonuçların astla birlikte tartışılabilmesi performans değerlemenin çalışanların motivasyon ve verimliliğini vurgulayan amaçlarını oluşturmaktadır. Açıklık ilkesinin gerektiği biçimde uygulanması durumunda, astlar yöneticilerinin kendilerinden neler beklemediklerini, performanslarını nasıl algıladıklarını, yöneticiler ise astlarının ihtiyaç ve beklentilerini daha doğru bir biçimde anlayacaklardır<sup>11</sup>.

Bu amaçlar doğrultusunda performans değerlendirme sonuçlarından aşağıdaki insan kaynakları işlevlerinde, çalışanlara ilişkin çeşitli kararların alınmasında yararlanılmaktadır:<sup>12</sup>

**Personel Planlama:** İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, mevcut personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunmaktadır.

**Ücret-Maaş Yönetimi:** Özellikle günümüzde bireysel performansın ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu sistemlerde, performans değerlendirme sonuçlarından ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır.

**Çalışanların Eğitim/Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi:** Eğitim bölümü için performans değerlendirme sistemi çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda oldukça yararlı veriler sağlamaktadır.

**İşten Çıkarma Kararları:** Başarılı ve başarısız olmayan personelin adil ve objektif bir biçimde ayırt edilmesinde, başarılı olanların ödüllendirilmesi performans

<sup>10</sup> Palmer, a.g.e. , s.9

<sup>11</sup> Derek Torrington, Laura Hall, **Human Resource Management**, (Fourth Edition, USA: Prentice Hall, 1998) s. 320.

<sup>12</sup>Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 207.

değerlendirilmesi sonucunda belirlenmektedir. Aynı zamanda, başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim/geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı işletmeler tarafından kabul edilebilir düzeye getirilememiş kişilerin işten ayrılmasında da performans değerlendirme bilgilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Her ne kadar gelişme sürecinin bir parçası gibi bakılsa da personelin değerlendirilmesi birçok amaca hizmet eder. Bu durum; ilerlemeyi izlemenizi, güçlü yanlarını belirleyip övmenizi, zayıf noktalarını bilmenizi, böylece personelinizle birlikte çalışıp onları daha iyiye götürmenizi sağlar. Diğer yararları arasında ilk fırsatta tayin veya terfî etmesi gereken müstakbel adayları belirleme şansı verir. Personelin resmi olmayarak devamlı bir şekilde veya daha düzenli olarak yılda bir kez değerlendirildiklerini bilmeleri, onların daha iyi ve daha fazla çalışmasını sağlar<sup>13</sup>

**İş Tasarımında Yapılan Yanlıkların Belirlenmesi:** Personelin başarısız olması yapılan işin tasarımından kaynaklanabilir. Performans değerlendirme bilgileri iş tasarımındaki yanlışların belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

**Yerleştirme Kararlarının Alınması :** Personelin bir işten başka bir işe aktarılması, bir üst düzeye yükseltilmesi veya rütbe indirimi gibi kararlar performans değerlendirme bilgilerine göre alınmaktadır<sup>14</sup>.

## 2. PERFORMANS DEĞERLEME KRİTERLERİNİN VE STANDARTLARININ SAPTANMASI

### 2.1. Performans Kriterlerinin Saptanması

Performans kriteri değerlendirilecek bir bireyin, bir grubun ya da örgütün performanslarını değerlemede temel alınacak performans boyutudur. Performans kriteri "Performansın en önemli unsuru nedir? " sorusunun cevabını verir<sup>15</sup>. Performans kriterleri, performans standartlarının sağlanmasına yardımcı olan, personelin değerlemelerin hangi ölçütlere yapılacağını açıklayan unsurlardır. Performans kriterleri

<sup>13</sup> Iian Maitland, *İnsanları Motive Etmek* (Ankara: 1.Baskı. İlk Kaynak yayınları 1997) s.39

<sup>14</sup> Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi*, (Eskişehir: Birlik Ofset yayıncılık 1999) s. 142

<sup>15</sup> Szilagyi Jr Andrew D., *Management and Performance*, (Santa Monica California: Goodyear publishing Company Inc.1981) s.187

kapsadıkları bilgiler açısından kişilik özelliklerine dayalı kriterler, davranışlara dayalı kriterler, çıktılara ve sonuçlara dayalı kriterler olarak sınıflandırılırlar<sup>16</sup>.

### 2.1.1. Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler

Personelin istenen performans düzeyini belirlemeye yardımcı olacak kişilik özellikleri üzerinde durur. Bunlar bir personelin işini yapmasında gerekli olan doğruluk, dürüstlük, iletişim kurma ve ikna etme, hız, liderlik, yaratıcılık, değişikliklere uyum sağlama, dostça davranma gibi özelliklerini kapsar. Özelliğe dayalı kriterler kolayca saptanabilirler. Ancak saptanan bazı özellikler iş performansı için geçerli bir kriter olmayabilirler. Ayrıca kişisel özelliklerle performans arasındaki bağlantı genellikle zayıftır ve bunların ölçümleri farklı subjektif yargıları içerirler. Örnek olarak; bir kişi güvenilirlik özelliğini “işine her gün zamanında gelmek” olarak anladığı halde; bir diğeri “gerçekten hasta olduğu halde bile işine gelmek” şeklinde anlayabilir.

### 2.1.2. Davranışa Kayalı Kriterler

İyi ya da kötü olarak görülen kritik insan davranışlarını içerirler. Bu kriterler personelin davranışının türüne, niteliğine ya da her ikisine de önem verirler. İşin yapılma şekli, ortak çalışma, insiyatif,takım ruhu ve yerine getirilen görevlerin görece güçlüğü gibi soyut unsurlarla da ilgili olabilirler. İşin yapılma şekli üzerinde duran kriterler özellikle kişiler arası ilişkilerin yoğun olduğu işler için önemlidir. Bu tür işler için personeli istenilen davranışa yönlendirmek amacıyla özelleştirilmiş bir davranış listesi hazırlanır.

### 2.1.3. Çıktılara ve Sonuçlara Dayalı Kriterler

Çıktılara dayalı kriterler, gerçekleşen etkinliklerin genellikle miktarı ya da ne kadar az girdiyle ne kadar çok çıktı üretildiği üzerinde dururlar. Buna örnek olarak hizmet edilen müşteri sayısı, temizlenen uçak sayısı gibi kriterler çıktılara dayalıdır. Bu kriterler, işin nasıl yapıldığından ya da nasıl başarılı olduğundan çok elde edilen ürünler ya da başarılı işler üzerinde odaklanır.

<sup>16</sup> Serap Benligiray, İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, (Eskişehir: İ.İ.B.F. Yayınları, 1999) s.81

Sonuçlara dayalı kriterler ise; çıktının örgütsel amaçlara ve stratejilere uygunluğunu esas alırlar. Buna örnek olarak bir Check-in personelinin hizmet ettiği müşteri sayısı çıktısıdır ve memurun hizmet ettiği müşterilerin hizmetten memnun olmaları sonuçtur. Bu yüzden sonuçlara dayalı kriterler performans yönetiminde tercih edilmesi gereken kriterler olarak nitelendirilmektedir.

#### 2.1.4 Performans Kriterlerinin Saptanmasında Dikkat Edilmesi Gerekli Hususlar

- Performans değerlendirme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olması gerekir.
- Performans değerlemede tek bir kriter değil, birden fazla kriter kullanılmalıdır. Çünkü işler genellikle birbirleriyle ilgili farklı görevlerin bileşiminden oluşur.
- Kriterlerin saptanmasına personelin katılımı sağlanmalıdır personelin görüşleri ve eleştirileri dikkate alınmalıdır.
- Kriterler gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmelidir.
- Performans kriterleri güvenilir olmalıdır. Farklı zamanlarda aynı personele ya da farklı personele uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlamalıdır.
- Personelin performansını dış ve iç çevresel koşulların etkisi gibi personelin kontrol edemeyeceği faktörlerden arındırarak değerlemeyi mümkün kılmalıdır.
- Örgütsel etkinliğin sağlanması için personel devir hızının, devamsızlığının ve işe geç gelmenin en az düzeye indirilmesi gerekir.

#### 2.2. Performans Standartlarının Saptanması

Kriter ve standart kavramı çoğu kaynakta aynı anlamda ele alınmasına rağmen aralarında fark vardır. **Kriter**, personelin performansının değerlendirilmesi gereken bir boyuttur. **Standart** ise, bu boyutları değerlemek için saptanmış kurallardır. Buna

örnek olarak uçak temizlik görevlisi en kısa sürede, uçağın kabinini temizlerse mükemmel bir performans göstermiş olacaktır. Her uçak tipi için ortalama 15 dakikada uçağın içinin temizlenmesi bir standart olarak belirlenirse, personelin uçağı 15 dakikada temizlemesi mükemmel performans gösterdiğinin belirtisi olacaktır.

Standartlar personelin kendilerinden tam olarak ne beklendiğini ve neye ulaşmaya çalışacaklarını bilmelerini sağlar. Standartların olmadığı bir yerde personel kendisini kurallarını tam olarak anlayamadığı bir oyunun içinde bulur. “Çok çalışırsan terfi edersin”, “çalışma hızını arttırman gerekir” ya da “ yapabileceğinin en iyisini yap” gibi belirsiz ifadelerle personelin performansının arttırılması mümkün değildir. Personelden beklenen performansın soruşturulmasını sağlayacak en önemli araç performans standartlarıdır. Bunun yanı sıra ölçülen ve değerlendirilen şey ne olursa olsun personelin davranışlarını etkileyecektir. Bu nedenle performans standartlarının performansı motive edici önemli bir rolü vardır<sup>17</sup>.

Performans standartlarını dört ana gruba ayırmak mümkündür. Bunlar; Miktar standartları, Kalite standartları, Zaman standartları ve Maliyet standartlarıdır.

### 2.2.1. Miktar Standartları

Çıktıların ya da sonuçların kontrolüne kolaylık getiren sayısal kurallar koyarlar. Buna göre performans standardı, belli bir yöntemi bilmeleri ve uygulamaları, işlerine kendilerini verebilmeleri için özendirilmiş olmaları koşuluyla nitelikli personelin aşırı çaba göstermeksizin bir iş günü ya da vardiya süresince, doğal olarak erişebilecekleri ortalama üretim düzeyini gösteren ölçüdür<sup>18</sup>. Buna örnek olarak; bir yıl içerisinde ulaşılması beklenen pazar payı, yatırımların getirisi, karlılık gibi kriterler için miktar standartları geliştirilir.

Miktar standartlarının temel sınırlılığı, tüm faaliyetlere uygulanamamasıdır. Buna örnek olarak havayolu işletmelerinin temel hedeflerinden birisi “Müşteri memnuniyeti”dir. Bu hedefe ulaşıp ulaşılamadığını miktar standartlarıyla değerlemek güçtür. Ancak bu hedefe ulaşıldığının işaretlerini verebilecek müşteri şikayetleri,

<sup>17</sup> Benligiray, a.g.e. s.88

<sup>18</sup> -----/İş Etüdü. Dördüncü basım, Çeviren: Akal ZÜHAL (Ankara:Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları / ILO-No:29 1991) s.256

müşteriler uygulanan anket sonuçları ya da geri dönüş oranları gibi bazı kriterler geliştirilebilmektedir.

### **2.2.2. Kalite Standartları**

Kalite standartları (niceliksel ya da kalitatif standartlar) ürün ya da hizmet planlarından çıkarılan ölçülerdir. Havayolu işletmelerinde en önemli unsurlardan birisi “Hizmet Kalitesi” olduğu için personelin performansını değerlemede hizmet kalitesi ile ilgili standartların saptanması gerekir. Kalite, müşterilerin beklentilerini karşılayan hizmet sunma zorunluluğunu getirmektedir. Havayolu müşterisinin bazı beklentileri vardır. Müşteri beklediğinden daha iyi hizmet aldığı anda memnun olmaktadır. Beklentileri yüksek olan bir müşteri ise, aynı işletmeden beklediği ya da ödediği fiyatın karşılığı olmadığına inandığı bir hizmeti aldığı anda işletmenin kalitesinin düşük olduğuna inanacaktır. Bu nedenle hizmet sektöründeki işletme yönetimlerinin müşteri grubunun isteklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini öğrenmeleri ve buna uymaya çalışmaları gerekir.

### **2.2.3. Zaman Standartları**

Zaman standartları, bir işin standart performansla tamamlanması gereken zamanı ya da nitelikli bir personelin bir işi tamamlama süresini gösteren bir ölçüdür.

Her sektörde ve her işletmede zaman çok önemli bir unsur olmakla birlikte hizmet söz konusu olduğu zaman daha da büyük önem taşır. Bunun temel nedeni müşterilerin hizmeti almak için havayolu işletmesine gelmeleri ve hizmetin üretim ve tüketim sürecinin eş zamanlı olmasıdır. Bu nedenle müşterilerin gerektiğinden daha uzun bir süre beklememeleri için bir işin ne kadar zaman alacağını ya da hizmetin etkili bir biçimde sunulması için ne kadar zaman gerekeceğini gösteren standartların oluşturulması gerekir.

### **2.2.4. Maliyet Standartları**

Günümüzde rekabet ortamı, giderek satış hasılatının artırılmasını güçleştirdiğinden, maliyet kontrolü karı arttıran en önemli faktör durumuna gelmiştir. Maliyetin kontrol edilmesi önemli bir performans kriteri sayıldığı için bu alanda

standartların saptanması gerekir. Maliyet standartlarının saptanmasında iki yaklaşım vardır. Bunlar; tahmini ve standart maliyetlerdir.

Tahmini maliyetler, geçmiş dönemlerin sonuçlarının gelecekteki olası gelişmelere göre matematiksel bir takım hesaplamalara bağlı olarak tahmin edilmesi sonucu ortaya çıkan maliyetlerdir. Bu tür maliyetler işletmeler için gerçekleşmesi beklenen bir tür ortalama maliyet niteliğinde oldukları için standart maliyetlere göre planlama ve kontrol değerleri yüksek olmaktadır.

Standart maliyetler ise, bilimsel ve teknik temeller dayanılarak hesaplanan ve belirli koşullar altında gerçekleşmesi beklenen maliyetlerdir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi standart maliyetleri tahmini maliyetlerden ayıran temel fark, standart maliyetlerin bilimsel ve teknik esaslara göre belirlenmesi, tahmini maliyetlerin ise gerçekleşmesi beklenen maliyetler olmasıdır.

#### **2.2.5. Performans Standartların Saptanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

Performans standartlarının geçerli ve güvenilir olabilmesi için, örgütün misyonuyla, stratejileriyle, amaçlarıyla ve hedefleriyle uyumluluğu ve işlerin özellikleri ile bu işleri yapacak personelde bulunması gereken nitelikler esas alınmalıdır. İşin temel özellikleri ve personelde bulunması gerekli niteliklerin belirlenmesi için iş analizinin yapılması gerekir. İş analizi ile personelin tek tek ve toplu olarak yaptıkları işler ve içerdikleri görevler ayrıntılı bir biçimde incelenmektedir.

Personelin performans standartlarının saptanması sürecine daha aktif olarak katılmasını sağlayan diğer metotlarda, personelin performans standartlarını hazırlamadan önce ve hazırlanma süresince bu hususta çalışanlara danışılmalıdır. Tamamlandığında personelle birlikte gözden geçirilmelidir. Herhangi bir nedenle onaylamıyorlarsa, itirazlarına ve önerilerine gereken önem verilmelidir. Personele karşılayamayacağını bildiği performans standartları yüklenmişse, çalışanın morali bozulacaktır ve başka iş aramaya başlayacaktır.

### 2.3. Havayolu Personeli İçin Performans Kriterleri ve Standartları

Havayolu işletmeleri, personelin nitelikleri, nezaretçilerin nitelikleri, faaliyet saatleri, toplu sözleşme koşulları, verilen hizmetler, servislerin tipi ve kalitesi, yolcu tipleri, uçak çeşitleri ve farklı havaalanı tesisleri gibi pek çok yönden birbirlerinden farklılık göstermektedir..Bu nedenle de havayolu işletmelerinin hepsinde uygulanabilecek performans kriterlerinin ve standartlarının belirlenmesi mümkün değildir.

#### 2.3.1. Üst Düzey Yöneticiler İçin Kriterler ve Standartlar

Üst yönetim düzeyinde bulunan bir havayolu işletmesi genel müdürü tüm kaynakları ve olanakları havayolu işletmesinin geleceğine yönelik olarak en etkin ve etkili biçimde kullanmaktan ve onun ekonomik yaşamını sürdürmekten sorumlu olan kişidir. Bir başka ifadeyle, üst düzey yönetici havayolu işletmesinin toplam performansından sorumludur. Bir havayolu işletmesi genel müdürünün performans kriterlerinin belirlenmesinde iki temel yaklaşım kullanılabilir;

Birinci yaklaşımda temel kriterler; Etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik ve karlılık gibi örgütsel performans boyutlarıyla ilgilidir. Bu yaklaşımda yer alan kriterler örgütsel temel amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını, belirlenen stratejilerin amaçlara ve hedeflere ulaşmayı sağlayıp sağlamadığını ortaya çıkaracak niteliktedir.

İkinci yaklaşımda ise, bireysel performansa dayalı kriterler kullanılır. Bu yaklaşımda üst düzey yöneticilerin performans değerlemelerinde kullanılacak kriterler aşağıdaki alanlarla ilgili olmalıdır;

- Yenilik, ürünlerde liderlik
- Pazar payı ve gelişimi
- Personelin ve yönetimin davranışları
- Kamuoyunun imajı
- Toplam verimlilik

- Kalite ve müşteri hizmeti
- Kar, yatırımların getirisi, kar potansiyeli

### 2.3.2. Orta Düzey Yöneticiler İçin Kriterler ve Standartlar

Orta büyüklükteki bir havayolu işletmesinde (8-10 uçak) orta düzey yönetimde görev yapan yöneticiler; İkrâm, Yolcu Hizmetleri, Kargo, Operasyon, Pazarlama Bölümü, İnsan Kaynakları Bölümü, Teknik ve Muhasebe Bölümü sorumlularıdır. Orta düzey yöneticilerinin sorumlulukları yönettikleri bölümlere ilişkin personel performansı, müşteri tatmini, müşteri ilişkileri, güvenlikle ilgilidir<sup>19</sup>. Bu kapsamda orta düzey yöneticilerinin görevleri;

- Bölümün amaçlarını ve hedeflerini planlamak,
- Bölümün örgüt şemasını hazırlamak,
- Bölümün toplantılarını düzenlemek ve idare etmek,
- Kendi bölümü ile diğer bölümler arasında iletişim kurmak,
- Bütçe hedeflerine ulaşmak,
- Personeli eğitmek ve onlara liderlik yapmak,
- Tüm faaliyetleri kontrol etmek,
- Personelin performans değerlemesinin etkili bir şekilde yapılmasını sağlamak şeklinde özetlenebilmektedir.

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, orta düzey yöneticiler için belirlenecek performans kriterleri işletmenin stratejik amaçlarından daha çok fonksiyonel amaçların ve hedeflerin başarılmasına yöneliktir. Bu yaklaşımın nedeni, orta düzey yöneticilerin esas olarak bu amaçlardan sorumlu olmaları, bu amaçlara ve

---

<sup>19</sup> Benligiray.a.g.e. s.101

hedeflere ulaşmaya yönelik eylemler ve girdi kullanımıyla ilgili konuları kontrol etme ve yönlendirme olanağına sahip bulunmalarıdır. Bu amaçlara ve hedeflere ulaşma düzeyleri ise havayolu işletmesinin anahtar performans alanlarında belirlenen kriterlerle değerlendirilmektedir..

### 2.3.3. Alt Düzey Yöneticiler İçin Kriterler ve Standartlar

Havayolu işletmelerinde alt düzey yöneticilerin (Trafik Şefleri, Süpervisor, Ekip Şefleri) görevleri; günlük faaliyetleri yürütmek, iş programlarını ortaya koymak, sorumlu olduğu personel grubuyla sürekli iletişimde bulunmak, personelin iş devamlarını sağlamak, sürekli daha iyi çalışmalarını için onları eğitmek, teşvik etmek, uyarılarda ve tavsiyelerde bulunmak, personelin performansını değerlendirmektir.

Bir grup lideri için performans kriterleri davranışlara (Planlama, karar verme, iletişim, problem çözme gibi) ve çıktılara ya da sonuçlara dayalı olarak belirlenir. Buna örnek olarak; bölüm tarafından sunulan hizmetin miktarı, zamanlılığı ve kalitesi gösterilebilir. Bu nedenle alt düzey yöneticilerin performansları büyük ölçüde sorumluluğu altındaki personelin çalışmalarına ve gösterdikleri performansa bağlı kalmaktadır. Alt düzey yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacak kriterler;

- **Kurallara Uyma:** Belirlenen çalışma saatlerine, molalara, öğle yemeği tatillerine ve izin alma prosedürlerine uyma,
- **İş Bilgisi,Uzmanlık:** Görevlerini yerine getirmek için gerekli bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip olma şirketin misyonunu amaçlarını, hedeflerini, kurallarını politikalarını ve prosedürlerini anlama ve benimseme,
- **Karar verme yeteneği:** Mevcut alternatifler arasında uygun olanı seçebilme, uygulanabilir rehberleri, politikaları ve prosedürleri gereken şekilde izleyerek nitelikli yargılara varabilme yeteneği,
- **Planlama ve Örgütlenme :** Kendisine verilen görevlere yaklaşma tarzını ve metodunu değerlendirebilme; terfi ettirmesi gereken bir kişi olma, zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilme, görevleri zamanında tamamlama,

- **Güvenilirlik,kendini işe adama** : Düşük düzeydeki bir teşvikle işini yapma, üst düzey performansını sürdürme, hoşça gitmeyen ya da engelleyici durumlarla karşılaştığında ısrar etme, inisiyatif almaya istekli olma,
- **İnsan ilişkileri ve diğerlerini etkileme becerisi**: Birlikte çalıştığı diğer yönetici, astlarla, kamu görevlileri ile etkili iş ilişkileri kurma ve sürdürme, bir fikir ileri sürüldüğünde bu fikri etkili bir şekilde savunma ve ikna etme,
- **Liderlik ve nezaret etme becerisi** : Etkili planlama, yöneltme, değerlendirme, koordine etme ve astlarının çalışmalarını gözlemleme, uygun bir şekilde yetki devretme, takım çalışmasını oluşturma, etkili performans ölçümlerini ve değerlendirmelerini yürütmektir.

#### 2.3.4. Yönetici Olmayan Havayolu Personeli İçin Performans Kriterleri ve Standartları

Havayolu işletmeleri birbirinden farklı olduğu için her havayolu işletmesinde görülen işlerin ve görevlerin birbirinden farklı olması doğaldır. Her personelin performansı planlanırken öncelikle yapılması gereken işler belirlenmeli, iş tanımları ve söz konusu işleri yapacak personelde bulunması gereken nitelikler saptanmalıdır. Bu saptamalar doğrultusunda performans standartları belirlenebilir.

Hizmet başarısı tamamen olmasa da büyük ölçüde personelin sayısına ve niteliğine bağlıdır. Havayolu işletmelerinde direkt müşteri ile yüz yüze ilişkide bulunan yolcu hizmetleri görevlileri (check-in personeli, yolcu uğurlama ve karşılama personeli, refakatsiz yolcu personeli, bilet satış ve kayıp eşya personeli gibi) farklı hizmet ve niteliklere sahiptirler. Ancak bu görevlilerin ortak performans kriter ve standartları vardır;

- **Dış Görünüş**: Havayolu işletmesi kurallarında belirtilen şekle uygun, temiz, düzgün ve düzenli görünüm
- **Vücut Dili** : Müşterileri dostça, konuksever bir gülümsemeyle selamlama, müşterilerin gözlerine bakarak konuşma, müşterilerin adlarını, yüzlerini hatırlama ve bunu belli etme,

- **Ses Tonu:** Ses tonunu değiştirerek, müşterilerin söylediklerine karşı ilgi gösterdiğini hissettirme. Sevecen, çok yüksek olmayan, sakın bir ses tonu ile konuşma,
- **Nezaket:** Müşterilere isimleriyle (biliyorsa) hitap etme, hoş sohbetli olma, samimiyet derecesini ayarlamayı bilme,
- **İletişim:** Etkili iletişim kurallarını bilme, müşterilerle iletişim kuracak düzeyde yabancı dil bilgisine sahip olma, akıllıca konuşma, iyi bir dinleyici olma, doğru kısaltmalar kullanma,
- **Yeterlilik:** Yolcu istek ve ihtiyaçlarını sezineleyebilme, yaratıcı ve isteklere anında cevap verebilme, sorun çözme yeteneği ve becerisi gelişmiş özelliklere sahip olma,
- **Rehberlik:** Müşterilerin doğru ve zamanında uçağa yönlendirilmesi için, tüm havaalanını çok iyi bilir ve yolcuları en kısa yoldan, doru noktalara ulaştırabilme yeteneği vardır

### 3. PERFORMANS DEğERLEME YÖNTEMLERİ

Birçok eğitim ve öğretim programlarının karmaşık ve çok yönlülüğüne karşın, en çok değişim iş dünyasında yaşanmaktadır. Ancak, çalışanların başarısının niteliği yeteri kadar bilinmediği için elde edilen bilgiler sistemin kendi kendini yenilemesinde kullanılmamakta ve bu gelişmeler yavaş olmakta, etkisiz kalmaktadır. Bu yüzden çalışanların performansını değerlendiren sistem ve ölçeklerin önemi daha çok artmaktadır. Ölçmede doğruluğun sağlanması, bunların seçimindeki tutarlılığa bağlıdır.<sup>20</sup>

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerleme sisteminin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir.

<sup>20</sup> İsmail Durak Ataay, *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri* (İstanbul: 2.Baskı İstanbul Üniversitesi İşletme Fakóltesi Yayınları 1990) s.252

Bazıları ise klasik değerleme yöntemlerini uygularken karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlemeler yapabilmek için geliştirilmiş yeni tekniklerdir. Bu nedenle konu ile ilgili literatürde de performans değerleme yöntemleri, *klasik* ve *modern* olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

Performansın doğru algılanması ve değerlendirilmesi, her zaman için önemli bir sorun olmuş, bu nedenle işletmeler kullanacakları performans değerleme yöntemlerinin seçiminde zorlanmışlardır. Günümüzde işletmelerin kullandıkları performans değerleme yöntemleri aşağıda özetlenmiştir.

### 3.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde değerlemeler, çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda elde edilmektedir. Sözcülemi; kim/kimler terfi edebilir, bu iş için en uygun aday kimdir? gibi soruları yanıtlayabilmek için, çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanmaktadır. Bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir. Bu yöntemler aşağıda gösterilmiştir:

#### 3.1.1. Sıralama Yöntemi (Ranking Method)

Bu yöntemde üstler astlarını başarılarına göre sıralamakta ve uygulama sıralama yöntemine göre değişmektedir. Buna örnek olarak *basit sıralama (simple ranking)* tekniğine göre, üstler astlarını en başarılıdan en başarısıza göre sıralamaktadır. Basit sıralamaya göre daha objektif sayılacak bir değerleme olan *ikili karşılaştırma yönteminde* ise, her çalışan bir diğeri ile tek tek karşılaştırılmaktadır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanmakta ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılmaktadır. Karşılaştırılacak kişilerin fazla olması, yöntemin kalabalık iş gruplarında uygulanması açısından zaman alıcıdır.

Basit veya ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları günümüzde oldukça sınırlıdır. Bunun nedenlerinden birisi, bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, işletme için taşıdığı değer ya da işletmeye katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmasındandır. Ayrıca sıralama yönteminde, çalışanların pozisyonları dikkate alınmadan birbirleriyle

karşılaştırılıyor olmaları da değerlendirme süresince "pozisyondan etkilenme" hatasını doğurmaktadır. Yine bu yöntemde çalışanlar sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır.

Bu yöntemde genellikle "Grupta en iyi çalışan kimdir?", "İşgücümüzü azaltma durumunda kimi elimizde tutmalıyız" ve " belirli (özel) bir göreve kimi atmalıyız?" gibi sorulara cevap aranmaktadır.

Sıralamanın Yapıldığı özellik:

Sıralanacak Personel : Mahmut,Sinan,Teoman,Naci

Mahmut , Sinan'dan daha iyidir.

Sinan , Teoman'dan daha iyidir.

Naci , Sinan'dan daha iyidir.

Mahmut , Teoman'dan daha iyidir.

Mahmut, Naci'den daha iyidir.

Naci , Teoman'dan daha iyidir.

Şekil 1. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği

Benligiray, a.g.e.,s.136.

Tablo-1. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği

Sıralamanın yapıldığı özellik: İş Kalitesi

Karşılaştırılan personel:

Karşılaştırılan Personel	A Ali	B Mine	C Cemil	D Deniz	E Jale
A Ali		+	+	-	-
B Mine	-		-	-	-
C Cemil	-	+		+	-
D Deniz	+	+	-		+
E Jale	+	+	+	-	

Sıralamanın yapıldığı Özellik: Yaratıcılık

Karşılaştırılan Personel :

Karşılaştırılan Personel	A Ali	B Mine	C Cemil	D Deniz	E Jale
A Ali		-	-	-	-
B Mine	+		-	+	-
C Cemil	+	+		-	-
D Deniz	+	-	+		-
E Jale	+	-	-	+	

Benligiray, a.g.c. S.137

Personelin sıralanması, bir bölümdeki her bir personelin performans düzeyini çok iyi bilen kişilerce yapılmalıdır. Geniş gruplarda değerlendirmeyi yapan kişinin her bir personelin performansını tüm yönleriyle bilme olasılığı azalacaktır. Değerlendirilecek kişi sayısı sınırlı olduğu zaman kullanılacak bu yöntemler değerlendirilecek kişi

sayısının artması durumunda uygun değildir. İkili karşılaştırma metodunda karşılaştırma sayısı =  $n(n-1) / 2$  formülü ile bulunur. ( $n$  = karşılaştırılacak kişi sayısı). Bu formüle göre buna örnek olarak 10 kişiyi çalıştırmak için =  $10(10-1) / 2 = 10*9/2 = 45$ , 20 kişiyi çalıştırmak için **190**; 30 kişiyi çalıştırmak için **435** karşılaştırma yapmak gereklidir. Bu nedenle karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olduğu durumlarda bu yöntemin uygulanması zaman alıcı olacaktır.

### 3.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method)

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl çıkış noktası, bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemek olduğundan zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar öngörmektedir. İşletmelerde çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını aşağıdaki gibi beşli bir ölçüte göre değerlemektedir.

Tablo-2. Astların Değerlendirilme Ölçeği

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

[http:// www. insankaynaklari.com/ payamyuce/ perf.değ.yönt. iletişim adresli internet sayfası](http://www.insankaynaklari.com/payamyuce/perf.deg.yont.iletisim.adresli.internet.sayfasi) (30.12.2001)

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve ölçekte belirtilen performans düzeylerinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda değerlendirici, grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlemeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir. Ancak bu yöntemde her grup için normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur.

Hem sıralama hem de zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen sistemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde bu yöntemlerin kullanılması uygun olmamaktadır. Başarı sırasına

konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin olmadığından, bu sıralamalara dayanarak belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır. Bu yöntemler daha çok, kadrolama (staffing) ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılabilir.

### 3.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde her çalışanın performansı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınmakta ve değerlendirilmektedir. Bu yöntemde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak saptanmıştır.

#### 3.2.1. Geleneksel Değerleme Ölçekleri

Grafik değerlendirme ölçekleri (Graphic Rating Scales) olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme ölçekleri işletmelerde en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir. Değerleme ölçekleri, temel olarak ölçmeyi yapan kişinin bir bireyin performansını bir ölçek üzerinde düşükten yükseğe doğru öznel bir biçimde sıralamasını gerektirir<sup>21</sup>. Bu yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir ölçek ile ölçülmektedir. Değerleme kriterleri; değerlendirilen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

---

<sup>21</sup> Benligiray , a.g.e. s.140

Tablo-3.. Geleneksel Değerleme Ölçeği Örneği ( Ekip Şefi İçin)

Personelin Adı: \_\_\_\_\_

Değerleme Görevlisinin

Adı ve Unvanı

Talimat: Ekip Şefinin Performansını günlük faaliyetleri sırasında gözlemleyin ve oranlayın. Her gününün kolonlarının puanlarını toplayın. Bu formu her bir personel için en az ayda bir kez doldurun. Bu form her yılın sonunda tamamlanır. Nokta değerleri için şu değerler kullanılır:

0-65 Puan : Kabul edilemez

66-73 Puan: Kabul edilebilir.

74-83 Puan: Orta

84-94 Puan: Ortanın Üstü

95-100 Puan: Mükemmel

Gün/Tarih İş Kalitesi Yeterlilik Görünüm Disiplin Liderlik yeteneği Müşteri Hizmeti Toplam

1							
2							
3							
4							
5							
----							
30							
Toplam Puan							

Bu yöntem, çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesi, yöntemin kullanım alanını genişletmektedir.

### 3.2.2. Değerlemelerde Kullanılan Ölçekler

Ülkemizde de yaygın olarak kullanılan geleneksel değerlendirme ölçeklerini olumlu/olumsuz yönleri açısından incelediğimizde, önemli noktalar aşağıdaki gibi gösterilebilmektedir:<sup>22</sup>

- Yöneticilerin, astlarının performanslarını çeşitli özellikleri açısından gözlemleyerek, çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü bir değerlendirme yapmalarına olanak tanıyan bir yöntemdir,
- Ölçeklerdeki sayısal değerlerle çalışanlara puan verilmesi mümkün olduğundan, değerlemelerin sayısal sonuçlarından yönetsel kararlarda kolaylıkla yararlanılabilmektedir.

#### 3.2.2.1. Davranışsal Değerleme Ölçekleri

Davranışsal değerlendirme ölçekleri, geleneksel değerlendirme ölçeklerinin uygulanması sırasında yaşanan sorunları ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Yöntem temel olarak kritik olay yöntemi ile geleneksel ölçeklerinin bir araya getirilmesi ile ortaya çıkarılmıştır. Bu yöntem de geleneksel ölçekleri olduğu gibi değerlemeyi yapan kişinin, personeli değişmez bir ölçek üzerinde zayıftan mükemmelere doğru derecelendirmesini gerektirir. Bu yöntemde farklı olarak doğrudan iş ile ilgili olduğu düşünülen davranışlar tanımlanır ve farklı performans düzeylerini göstermek için kritik olaylar kullanılır<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> Tuğral Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 213.

<sup>23</sup> Benligiray, a.g.e. s.141

### 3.2.2.1.1. Davranışsal Beklenti Ölçekleri (Behavioral Expectation Scales)

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem, aynı zamanda Davranışsal Temellere Dayalı Değerleme Ölçeği (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak da adlandırılır. Bu yöntemde de çalışanın performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye çalışılır. Yöntem çalışanları çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlemektedir.

Tablo-4. Bir barmenin Müşteri ilişkileri ile ilgili Bir Davranışsal Temele Dayalı Ölçek Örneği

Performans Durumu	Puanlama	Performans Kriteri: Müşteri İlişkileri
Olağanüstü Mükemmel Performans	7	Bu barmenden müşterilerin ihtiyaç duyduğu her türlü yardımı sağlamasını bekleyebilirsiniz.
İyi Performans	6	Bu barmenden müşterileri kavga etmeden ikna edici konuşmalarla sakinleştirmesini bekleyebilirsiniz
Oldukça İyi Performans	5	Bu barmenden diğer müşterilerin yanındaki sarhoş müşterilere servis yapıp yapmayacağı konusunda kendi takdir hakkını kullanmasını bekleyebilirsiniz
Kabul Edilebilir Performans	4	Bu barmenden yalnız ve sarhoş müşterilere servis yapmasını durdurmasını bekleyebilirsiniz
Oldukça Zayıf Performans	3	Bu barmenden yalnız müşterilerle oyalayıcı sohbetler yapmasını bekleyebilirsiniz
Zayıf Performans	2	Bu barmenden bara ilk kez gelen genç müşterilerin kimliklerini kontrol etmesini bekleyebilirsiniz
Olağanüstü az yada Zayıf Performans	1	Bu barmenden kapanış saati ile ilgili hiçbir açıklama yapmadan müşterilerin içeceklerini bitirip bitirmemelerine bakmaksızın kaldırılmasını bekleyebilirsiniz

Benligiray, a.g.e.,s.149

### 3.2.2.1.2.. Davranışsal Gözlem Ölçekleri (Behavioral Observation Scales)

Davranışsal gözlem ölçekleri davranışsal beklenti ölçeklerinin sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş yöntemlerdir. Davranışsal beklenti ölçeklerinde çalışanalardan çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları

içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar ölçeklerle değerlendirilmektedir.

Tablo-5. Yöneticilerin Astlarıyla İletişim Kurma Becerisiyle İlgili Davranışsal Gözleme Ölçeği Örneği

	1	2	3	4	5
Yeni politikalar yada prosedürler kurulduğunda astlarına ilan tahtasında haber verir					
Personelle konuşurken göz temasını sürdürür;					
Talimatları verirken hem yazılı raporları hem de sözlü tartışmaları kullanır.					
Politikalarda ve prosedürlerde değişiklik yapmadan önce personelle tartışır.					
Açık,kısa ve kolay anlaşılır raporlar hazırlar					

Toplam Performans düzeyi : Ortanın Altı : 5-9

Orta : 10-14

İyi : 15-19

Mükemmel: 20 -...

Benligiray,a.g.e.,s151

Bu yöntemin davranışsal beklenti ölçeklerinden farkı, astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle bu yöntemde sonuçların astlara açıklanması, astların kendilerine yönelik geribildirim sağlaması kolay olmakta ve bu nedenle astlar tarafından diğer yöntemlere oranla daha kolay benimsenmektedir. Bu yöntem her bir iş grubu için yada benzer iş grupları için geliştirilmek zorundadır. Bu nedenle zaman alıcı ve maliyeti yüksek yöntemlerdir.

Bunun yanı sıra bu yöntemlerin ciddi bir sınırlılığı da değerleyicinin sadece sınırlı bir performans kriterini esas alarak değerlendirme yapmasıdır. Buna örnek olarak barmenin performans değerlemesinde dikkate alınan kriter sadece barmenin müşterileri

ile ilişkileri, donanımı koruması, iş alanını temiz tutması ya da içecekleri karıştırmasıdır. Ancak dikkatli iş analizlerine dayandırılmaları nedeniyle geçerliliği ve güvenilirliği diğer yöntemlerden görece olarak daha yüksektir. Ayrıca davranışsal gözlem ölçekleri performans geri bildirimini kolaylaştırır.

### 3.2.3. Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method)

Bu yöntemde astını gözlemleyen üst, onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydetmektedir. Genellikle kaydedilen örnekler, çalışanın performansında üstün dikkatini çeken kritik olaylardan oluşmaktadır. Daha sonra üst, bu kritik olaylarla ilgili olarak çalışanına geribildirim sağlamaktadır. Değerleme ölçeklerinde olduğu gibi kişilik özellikleri (dikkat, işe bağlılık, dürüstlük) değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından, asta açıklanması ve çalışanın kendini geliştirmesi konusunda geribildirim sağlanması kolaydır. Bu yöntem için üstler performans kriterleri belirlemelidir, bu kriterler kritik olayları kaydetme konusunda üstlere yardımcı olacaktır. Bu yöntemin günümüzde uygulanma alanları fazla değildir.

Tablo-6. Kritik Olay Yöntemi Örneği

<p>Talimat : Gözlem sırasında personelin davranışlarından örnekler verin. Pozitif ve negatif olayları belirleyin.</p> <p>Personelin Adı :</p>		
Faaliyet	Tarih	Gözlenen Davranış
Talimatları İzleme		
İş Kalitesi		
Oneri Sunma		
Nezaretçinin İmzası: -----		Tarih: -

### 3.2.4. İşaretleme Listesi Yöntemi (Check-List Method)

Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanlar için, çalışanların çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifade eden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler bu ifadelerden çalışana uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar. Bu yöntemin *ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim* olarak adlandırılan iki türü bulunmaktadır. Ağırlıklı işaretleme listesinde; işlerini iyi tanıyan yöneticiler tarafından iş için taşıdığı önemi gösteren kritik olaylar öncelikli olarak belirlenir.

Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi), bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde, değerlendirici kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Yapılan araştırmalara göre, geçerlilik ve güvenilirlik açısından işaretleme listesi yönteminin diğer yöntemlere oranla daha yüksek olduğu düşünülse de, çalışanlara geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir.

### 3.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın içerdiği yöntemlerde, çalışanlar önceden belirlenen ortak standartlara göre değerlendirilmektedir. Bu yöntemde ise, çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımın içerdiği üç temel yöntem bulunmaktadır<sup>24</sup>.

#### 3.3.1. Doğrudan İndeks Yöntemi (Direct Index Method)

Bu yöntemde performans standartları ya yönetici tarafından tek başına ya da üst ile astın iletişimi sonucunda belirlenmektedir. Yöntem, işin gerektirdiği çıktıya göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanmaktadır. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan, bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verir.

---

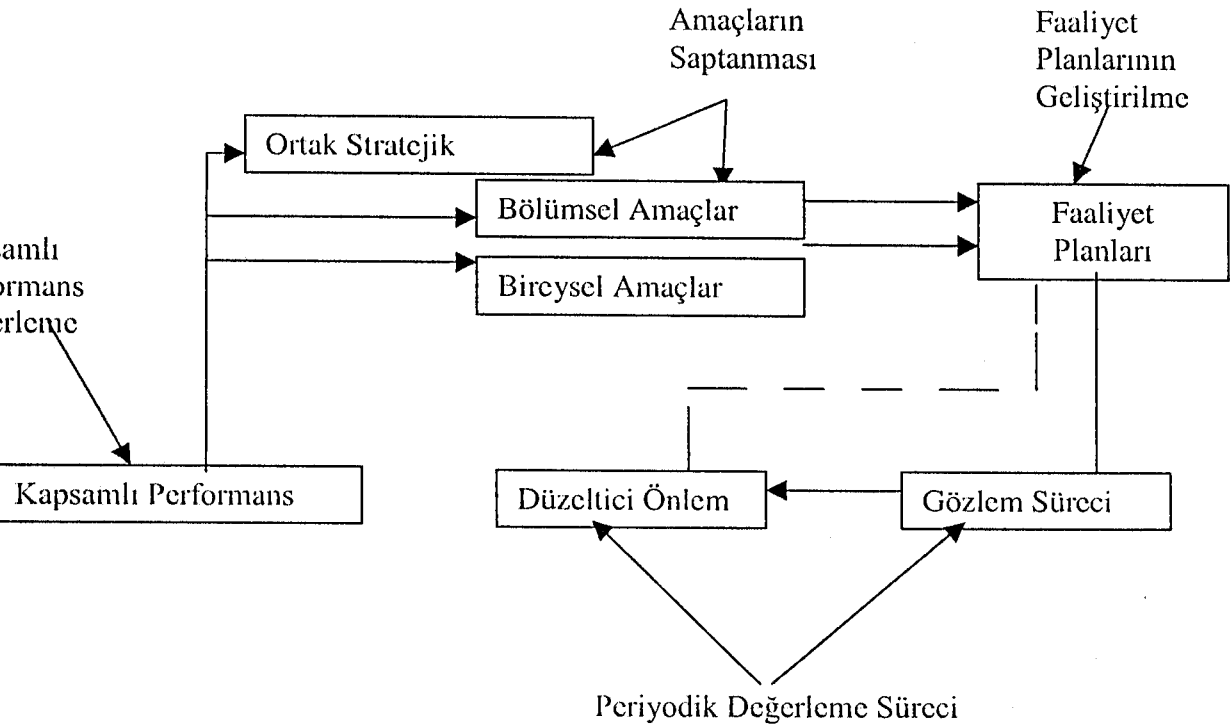
<sup>24</sup> Aynı, s.155

### 3.3.2. Standartlar Yöntemi (Standarts Method)

Doğrudan indeks yöntemine benzemekle beraber, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar yerine, sonuçlar daha ayrıntılı performans değerlendirme sonuçları ile karşılaştırılmaktadır. Söz konusu standartlar ise, üstün ve astın karşılıklı iletişimi sonucunda belirlenmektedir.

### 3.3.3. Amaçlara Göre Yönetim-Hedef Belirleme (Management by Objectives)

Amaçlara göre yönetim kavramı aslında işletmelerde bireysel performansın hedeflere göre değerlendirildiği bir süreç olup, geleneksel değerlendirme yaklaşımlarının olumsuzluklarını gidermek amacıyla uygulanan bir değerlendirme tarzıdır. Performans yönetimi sistemi içinde amaçlara göre yönetimin rolü oldukça önemlidir. Performansın planlanması aşamasında hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı son derece büyüktür.



Şekil -2.. Amaçlara Göre Yönetim (AGY) sürecinin aşamaları

Performans yönetimi sisteminde işletme, yöneticiler ve astların farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman içerisinde birbirleri ile çelişmesi sonucunda doğru değerlendirme yönteminin seçilmesi son derece güç olmaktadır. Buna örnek olarak sıralama ve klasik değerlendirme ölçekleri işletmenin hedeflerine daha etkili bir biçimde ulaşmasına yardımcı olurken, amaçlara göre yönetim ya da bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler, çalışanların/yöneticilerin amaç ve beklentilerine daha uygun olmaktadır.

İşletmelerde performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili olarak duyulan tatminsizlik, olanak dahilinde personel devri, motivasyon azalması ve eşitsizlik duygularına neden olabilmektedir. Lawler'in de belirttiği gibi, bir değerlendirme sistemi hakkında çalışanların görüşleri sistemin psikometrik geçerliliği ve güvenilirliği kadar önemli olabilmektedir. Araştırmalar ayrıca değerlendirme süreci ile ilgili olarak duyulan çalışan tatmininin verimlilik, motivasyon ve organizasyonel kararlar gibi faktörler üzerinde de etkili olduğunu göstermiştir. Bir performans değerlendirme süreci, çalışanları motive etmeli ve onların çabalarını işletmenin hedeflerine doğru yöneltmelidir. Ancak çalışanlar tatmin edilmediği sürece, sistemin başarısız olması da kaçınılmazdır.<sup>25</sup>

Amerikan Management Association tarafından 588 işletme üzerinde yapılan bir araştırmaya göre bu işletmelerin %85.9'u hedef belirleme yöntemini, %81.5'i yazılı metinleri, %79.4'ü kritik olay tanımlarını, %64.8'i grafik sıralama ölçeklerini, %56.4'ü kontrol listelerini, %16.3'ü ikili karşılaştırma yöntemini ve %22.8'i ise zorunlu dağılımı kullanmaktadır. bu sonuçlardan da görüleceği gibi, işletmelerin hepsi tek bir yöntemle bağlı kalmayıp, birden fazla tekniği bir arada kullanmaktadır. Araştırmanın ortaya koyduğu bir diğer önemli sonuç da, yaklaşık %86'luk bir oranla *hedef belirleme* yönteminin ilk sırada yer almış olmasıdır.

Yönetim yaklaşımlarında, yaşanan köklü değişime paralel olarak, performansın değerlendirmesinde de davranış esaslı tekniklerden sonuç esaslı tekniklere doğru bir kayma olduğu gözlenmektedir. Çalışanların sergiledikleri çeşitli davranışların farklı tekniklerle analiz edilmesi yerine, çalışanların elde ettiği sonuçlara odaklanan bu yeni yaklaşımda,

<sup>25</sup> Janice S. Miller, "Self-Monitoring and Performance Appraisal Satisfaction: An Exploratory Field Study", *Human Resource Management*, Volume:40, No:4, (Winter 2001), s. 321.

her çalışanın önce çalıştığı birimin daha sonra işletmenin başarısına yaptığı katkının belirlenmesine çalışılır ve bu aşamada politika yayılımı tekniklerinden yararlanılmaktadır.<sup>26</sup>

### 3.4. 360 Derece Değerleme Yöntemi

360 derece geribildirim, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için ve kullanılan kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlemelerini içeren bir süreçtir. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece geribildirim yöntemi, bu tip tek taraflı geribildirim ötesinde çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun (buna örnek olarak; kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri) çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır.

Bu yöntem çalışanın performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını yansıtmakta ve performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bizim kültürümüzde kişiler karşısındakilere görüşlerini, özellikle de karşısındakinin iyileştirmesi gereken veya olumsuz yönleri ile ilgili düşüncelerini paylaşmakta çekingen davranmaktadır.

Her ne kadar karşımızdakine kendisi ile ilgili iyileştirilmesi gereken yönleri yapıcı bir şekilde iletsek de karşımızdakinin bunu yanlış anlayacağından veya bunu kişisel bir sorun olarak algılamasından çekiniriz. Bu durum, kişilerin kendileriyle ilgili yeterince dürüst geribildirim alamamaları ile sonuçlanmaktadır. Benzer şekilde işletme içerisinde çalışanların yılda bir veya iki defa yapılan performans görüşmeleri ile kendi performansları ile ilgili geribildirim alsalar dahi, bu geribildirim yöneticilerin görüşleriyle sınırlı kalmaktadır<sup>27</sup>.

360 derece geribildirim ise çalışana iş ortamında yakından gözlemleyebilen farklı grupların görüşlerini çalışana iletilmesine olanak sağlamaktadır. Bu doğrultuda çalışan kendi performansı ile ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü bir bütün olarak

<sup>26</sup> Nesime Acar, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:640, 2000) s. 66.

<sup>27</sup> [www.insankaynaklari.com/bireyler/söyleşi/payam-yüce/360°-perf.değ.yöntemi](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/söyleşi/payam-yüce/360°-perf.değ.yöntemi), iletişim adresli internet sayfası.(30.12.2001)

görebilmekte, bu veriler tek bir kişinin görüşünü yansıtmaması açısından da kişi tarafından yadsınmamaktadır.

### **3.4.1. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemi'nin Özellikleri ve Yararları**

Sistemin en önemli özelliği, internet tabanlı olmasıdır. Katılımcılar değerlendirmelerini internet üzerinden yapabilmekte ve geribildirim raporlarına internet üzerinden ulaşabilmektedirler. Yöntem, dünyanın her yerinden katılımı sağlamasına imkan tanınmakta, değerlendirme ve raporlama sürecinde minimum zaman ve insan kaynağı kullanılmaktadır. Sistemin bir diğer özelliği ise, çok esnek bir yapıya sahip olmasıdır. İşletmeye uygun yetkinlikleri kullanılabilen, değerlendirici grupları (ast, üst, iş arkadaşı veya müşteri) ve sayıları, raporlama özellikleri işletme ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmektedir.

Geribildirim raporlarında kişilere her bir yetkinlik alanında değerlendirici grubu bazında detaylı sonuçlar, en güçlü ve gelişmeye açık alanları ile ilgili bilgiler detaylı tablolarla iletilmektedir. Raporlarda belirlenen bir kıyaslama grubunun verileri de sunularak, kişilerin kendi performanslarını kıyaslamalarına fırsat yaratılmaktadır. Sistem ayrıca kişisel bazda oluşturulan geribildirim raporlarının yanı sıra, belirli bir grup (satış ekibi, orta kademe yöneticiler gibi) için bölüm veya grup raporlarının oluşturulmasına da olanak sağlamaktadır. İki ayrı dönemde değerlendirme yapılarak (eğitim öncesi ve eğitim sonrası), bu iki dönem değerlendirmelerinin kıyaslandığı raporlar da oluşturulabilmektedir.

360 derece değerlendirme bir araç veya yöntemdir. Bu araç birçok farklı amaç için işletmelerde kullanılabilir.

- En yaygın kullanım alanı çalışanların performanslarının daha kapsamlı ve objektif olarak ölçülmesi ve çalışanlara bu şekilde bir geribildirim sağlanmasıdır. Bu ölçüm çalışanın güçlü ve gelişmeye açık alanlarının belirlenmesine ve bu doğrultuda gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planlarının yapılmasına olanak sağlamaktadır.

- Takım çalışmasını güçlendirmek ve takım içerisinde iletişimi artırmak, astların üstlerine ve diğer iş arkadaşlarına performansları ile ilgili görüşlerini iletmelerine olanak sağlamak, organizasyon içerisindeki değişim ihtiyacını belirleme ve değişimi hızlandırma amacıyla da kullanılabilir.

360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemi işletmenin kullandığı mevcut bir performans değerlendirme sisteminin olmadığı durumlarda performans değerlemesi amacıyla kullanılabilir gibi işletme içinde varolan bir performans değerlendirme sistemine ek olarak da kullanılabilir. Ancak unutulmamalıdır ki, çalışanların performansının en etkin ölçümü hem hedef hem de yetkinliklerin ölçümü ile gerçekleşmektedir. 360 derece geribildirim ise performansla ilgili olarak sadece yetkinliklerin ölçümüne olanak sağlamaktadır. Bu doğrultuda, bir işletmenin 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemini uygulayabilmesi işletmenin yetkinliklerinin tanımlı olmasına bağlıdır. Bununla birlikte bu yöntemin işletmede sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar yaratması için işletme içerisinde bir güven ortamının var olması, çalışanların bu yaklaşımın kendi ve işletmenin gelişimine katkı sağlayacağını algulamaları büyük önem taşımaktadır.

360 derece değerlendirme sistemini uygulamak isteyen bir işletmenin öncelikle bu yaklaşımı hangi amaçla uygulamak istediği ve kapsamı (kimlerin bu uygulamaya katılacağı) netleştirilmelidir. İşletmenin mevcutta kullandığı bir yetkinlik modeli bulunmuyor ise işletmeye özel bir yetkinlik modelinin geliştirilmesi gereklidir. Bu altyapı tamamlandıktan sonra çalışanlar uygulama ile ilgili bilgilendirilmelidir. İşletme içerisinde kimlerin kimler tarafından ve hangi yetkinlikler doğrultusunda değerlendirileceğinin tanımlanmasının ardından çalışanlara değerlendirecekleri kişiler ile ilgili formlar iletilmekte ve değerlendirmelerini yapmaları istenmektedir. Tüm değerlendirmeler tamamlandıktan sonra çalışanlara geribildirim raporları ulaştırılmaktadır.

### **3.4.2. 360 Derece Performans Değerleme Sistemleri**

Performans değerlendirme sistemleri, hem organizasyonların hem de çalışanların hedeflere ulaşabilmeleri ve iş süreçlerinin düzenlenmesi için çok önemlidir. Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi 360 derece performans değerlendirme sistemidir.

360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır. Özen gösterilerek ve yeterli eğitim verilerek, çalışanların müşterilere daha iyi hizmet sunabilmeleri ve kendi kariyerlerini ilerletebilmeleri amacıyla uygulanan sistemler işletmelere büyük artı değer kazandırmaktadır. Fakat sadece diğer işletmelerde mevcut diye uygulanılmak istenen, üzerinde düşünülmeden adeta ısmarlanan 360 derece performans değerlendirme sistemleri işletmeyi çöküşe götürebilecek kadar tehlikeli olabilir. Bir başka tehlikeli nokta, işletmelerin performans değerlemede sadece 360 derece değerlendirme yöntemine bel bağlamalarıdır. Öncelikli olarak yapılması gereken genel bir performans değerlendirme sistemi oluşturup, daha sonra 360 derece sistemini yavaş yavaş kullanıma koymaktır. Bu nedenle, pek çok işletme bu yeni sistemi uygulamadan önce ilk olarak küçük çalışma grupları üzerinde dener.

360 derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. Bu sürece bağlı olarak geri bildirim araçlarının seçimi, değerlendiricilerin seçimi, toplanan verilerin kullanımı ve sistemin daha büyük bir performans değerlendirme sistemine entegre edilmesi gibi konularda birçok görüş bulunmaktadır.

1999'da ASTD (Amerika Eğitim ve Gelişim İşletmesi) tarafından 750 Amerikan işletmesinde yapılan bir araştırmada bu işletmelerin eğitim ve performans değerlendirme sistemleri incelenmiş ve en başarılı 50 işletme belirlenmiştir. 1998 yılında, bu 50 işletmenin yüzde 75'i bireysel gelişim programları hazırlamakta, yüzde 33'ü ise 360 derece geri bildirim programları uygulamaktaydı. Bu yüzdeler 1997 senesinde ise sırasıyla yüzde 50 ve yüzde 10 olmuştur<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Genene Koebelin, *Is Your Organization Ready for 360 Degree Feedback*. (Suffolk University Publications, Spring 1999).s.142

Bu artışı açıklayabilecek 360 derece geri bildirim sistemlerinin bazı avantajları şöyle özetlenebilir<sup>29</sup>:

**Daha Çok Kaynaktan Daha Yoğun Geri Bildirim:** Çalışanın arkadaşlarından, astlarından ve yöneticilerinden gelen geri bildirimler, kişi hakkında yoğun bir bilgi trafiği oluşmasını sağlamaktadır. Bu sistem, tek bir kişinin görüşünün baz alındığı sistemlere göre daha sağlıklıdır. Kişinin, yaptığı işle ilgili çalışma arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi o kişi için ufuk açıcı olabilir. Ayrıca, böyle bir sistem, geri bildirim sürecine birçok kişinin katılmasından dolayı yöneticilerin işini kolaylaştırır.

**Takım Gelişimi:** Takım üyeleri gelecekte birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden daha bilinçli ve sorumlu bir şekilde davranacaklardır, Bu da daha verimli bir takım çalışması ortamı yaratabilir. İyi planlanmış bir süreçle çalışanlar arasındaki iletişim iyileştirilebilir.

**Kariyer Gelişimi İçin Sorumluluk Alma:** Çeşitli sebeplerden dolayı, birçok işletme çalışanlarının kariyer gelişimi için ayırdıkları kaynakları kısma eğilimindedir. Değişik değerlendiricilerden alınacak fikirler, çalışan için kişisel kariyer gelişimi hakkında yol gösterici olabilir. Birçok çalışan 360 derece geri bildirim sisteminin, tek bir yöneticinin kariyer gelişimi hakkındaki yardımlarına göre çok daha net, geliştirici ve ikna edici olduğunu düşünmektedir.

**Azalan Ayrımcılık Riski:** Geri bildirim değişik iş pozisyonlarındaki değişik özellikler taşıyan birçok farklı kişiden geldiği zaman ırk, yaş, cinsiyet gibi faktörlere dayanarak yapılan değerlendirmelerin yanıtıcı etkileri azaltmaktadır.

**İyileşen Müşteri Hizmetleri:** Müşterilerin geri bildirimlerini de dikkate alan bir performans değerlendirme sisteminde, her çalışan sorumlu olduğu ürün ya da hizmetler hakkında detaylı görüşlere ulaşabilir. Bu bilgiler çalışana ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi açısından yardımcı olacaktır.

**Eğitim İhtiyaç Belirleme:** 360 derece performans değerlendirme sistemi sayesinde çalışanların eksiklikleri detaylı bir şekilde tanımlanabilir. Böylece

<sup>29</sup> Aynı, s.144

departmanlar arası sorumluluklar ve çapraz eğitim süreçleri gibi birçok konuda programlar yapılabilir.

360 derece geribildirim sürecinin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu olumsuz yönleri bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından çok önemlidir. Potansiyel tehlikelerin bazıları aşağıda sıralanmıştır.

### 3.4.3. Tasarım Aşamasındaki Hatalar

360 derece geri bildirim sisteminin işletmeye girişi, genellikle İnsan Kaynakları Departmanından bir uzmanın tavsiyesiyle ya da sistemle bir kitap ya da seminerde tanışmış bir yöneticinin öncülük etmesiyle olur. Tüm yeni programların bir işletmeye uygulamaya konma aşamasında olduğu gibi bu değişim de değişim yönetimi kuralları doğrultusunda uygulanmalıdır. Yeni süreçten etkilenecek tüm kişilerin de fikri alınarak doğru bir süreç tasarlanmalıdır. Bu aşamada yapılacak yanlışlıklar performans değerlendirme sürecini başarısız olarak tanımlayacaktır.

**Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler:** 360 derece geri bildirim sisteminin başarılı olması için, sistem işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Eğer işletme daha önce çeşitli iş tanımları ve yetkinlikler belirlemişse, yeni sistemde bunlara uygun olarak tasarlanmalıdır. Eğer sistem örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de sonradan bir ek niteliğindeyse sistemden yeterli verim alınamaz.

**Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi:** Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların süreç hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler yaratmayı ve sonuçları yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir.

**Eksik Bilgi:** 360 derece performans değerlendirme sistemlerinde geri bildirim sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak çalışanlar için imkansızlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu geri bildirim sonuçlarını yorumlamak üzerine uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir.

**Aşırı Kağıt İsrarı ve Bilgisayara Bilgi Giriş Yüğü:** Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir. En iyi senaryoya göre, 360 derece geri bildirim

sistemi, örgütsel stratejileri destekleyici, çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı bir performans değerlendirme sistemi olacaktır. Kötü senaryoya göre ise, moral ve motivasyonu yok edici, çalışanları birbirine düşüren bir ortam oluşabilir. Başarının sırrı detaylarda aranmalıdır. Uygulamaya başlamadan önce iyi düşünülmesi, başkalarının hatalarından ders çıkarılması ve örgütün değişime hazır hale getirilmesi gerekir.

#### **4.YÖNTEM SEÇİLMESİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR**

Çalışanların performanslarını ölçmek için kullanılabilir çok sayıda yöntem vardır ve bu yöntemlerin hiçbiri her durum için mükemmel değildir. Belli bir yöntemi seçmeden önce, insan kaynakları bölümünün farklı yöntemlerin kullanılmasını kolaylaştıracak ya da bazı yöntemlerin kullanılmasını engelleyecek faktörlerin neler olduğunu ve belli işler için hangi yöntemin uygun olacağını araştırması gerekir. Bir performans değerlendirme yönteminin seçilmesinde dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi gösterilebilmektedir<sup>30</sup>;

##### **4.1. Amaca uygunluk**

Bir ölçme sistemi geliştirilirken öncelikle performans ölçme amacının saptanması ve bu amaca ulaşmayı sağlayacak en uygun yöntemin seçilmesi gereklidir. Genel olarak bir yöneticisi personelin ne kadar iyi çalışma yaptığını şu 3 soruyu cevaplandırarak anlayabilir; Ne Başarıyorlar? (Çıktılar ya da sonuçlar), Ne Yapıyorlar? (davranışlar yada eylemler) ve Nasıldılar?(Bilgi, beceri ve yetenek) personelin başardıkları şeyler için önceden saptanan kriterlere ve standartlara (miktar, kalite, zaman ve maliyet standartları ) uygun olup olmadığına göre ölçülür.

---

<sup>30</sup> Benligiray ,a.g.e.,s.175

Tablo-7. Performans Ölçme Yöntemlerinin Performans Ölçme Amaçlarına Uygunluğu

Performans Ölçme Amacı	Standartlar	Davranışsal Ölçekler	AGY	Kritik Olaylar	Kişilerarası karşılaştırma	Geleneksel Ölçekler
Ücretlendirme	Yüksek	Orta	Orta	Düşük	Yüksek	Düşük
Geribildirim	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Terfi Ettirme	Yüksek	Orta	Orta	Düşük	Yüksek	Düşük
Eğitim ve Geliştirme	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
İnsan kaynakları planlaması	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük

Benligiray, a.g.e.s.171

Personelden belli bir miktar çıktı üretmesi istendiğinde, işin yapılmasında personelden belli ve değişmez işlemler sırasını izlemesi istenmediğinde, “yap da nasıl yaparsan yap” denildiği durumlarda performans ölçümünde Amaçlara Göre Yönetim (AGY) ve standartlar yöntemlerinin kullanılması uygundur. Ancak şekil 2.8.’de görüldüğü gibi AGY sistemiyle yapılan performans ölçümlerinden elde edilen veriler personelin terfi ettirilmesi, ücretlendirilmesi ve insan kaynakları planlaması kararlarını vermek için yeterli değildir. Bunun yanısıra personeli tanıma, yetersiz performansı tanımlama, geribildirim, danışmanlık ile eğitim ve geliştirme uygulamalarını yönlendirme için yeterli veri sağlar. Standartlar yöntemiyle elde edilen veriler, ücretlendirme, terfi ettirme ve insan kaynakları planlamasıyla ilgili yeterli veri sağlarken, geri bildirim ve danışmanlık ile eğitim ve geliştirme kararlarının verilmesi için yeterli olmamaktadır<sup>31</sup>.

Performans ölçümleri sadece ücretlendirme, ödül dağıtımını ve terfi ettirme ile ilgili kullanılacaksa, kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntemlerin, standartlara dayalı ve AGY yöntemlerinin birlikte kullanılmasının; personele geri bildirim verme, geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme gibi amaçlarla kullanılacaksa AGY,

<sup>31</sup> Miner, John B. And Crane, Donald P. “Human Resource Management. The Strategic Perspective, (Newyork 1995 : Harper Collins Collage Publishers) s.253

davranışsal ölçekler, kontrol listeleri ve kritik olaylar yöntemlerinin kullanılmasının uygun olacağı söylenebilir<sup>32</sup>.

#### 4.2. İşe ve Örgütsel Unsurlara Uygunluk

Performans ölçme yönteminin doğrudan iş ile ilgili olması gereklidir. Bu nedenle seçilecek yöntem iş analizlerine dayalı olarak geliştirilebilmelidir. Geleneksel değerlendirme ölçekleri gibi bazı yöntemler kullanıldığında performans ölçümlerinin iş ile ilgili olmasını sağlamak çok güçtür. Oysa yapılan araştırmaların çoğu örgütlerin performans ölçümlerinde geleneksel değerlendirme ölçeklerini kullanma oranlarının çok yüksek olduğunu göstermektedir. Yaygın olarak kullanılan bu yöntemle işle ilgili objektif, spesifik ve belgelenebilir ölçümler elde etmek çok zordur. Bunun yanı sıra AGY yöntemi iş analizlerine dayandırılma derecesi orta iken, davranışsal değerlendirilme ölçeklerinin yüksektir.

Bir performans ölçme sistemi çok sayıda faktörlerden etkilenir. Bu faktörlerin örgütsel unsurlarla ilgili olanlarının başında liderlik stili, performans ölçme sisteminin geliştirilmesi ve ölçümlerin personele iletilmesi sırasında etkili olur. Örgüt kültürü ve iklimi kullanılacak yöntemi desteklemelidir. Aşırı kurallar, idari ayrıntılar ve personelin kesinlikle müdahale edemeyeceği bazı sınırlı alanlar gibi varlığı yeni ve orijinal fikirlerin ortaya çıkması, engeller, yaratıcılığı yok eder. Aşırı kontrolün olduğu bir ortam güvensizliği doğurur. Yöntemin iyi yapılan işleri takdir etmemesi, ulaşılamayacak yada çok iddialı hedefleri belirlemesi motivasyonu ortadan kaldırır.

#### 4.3. Geçerlik ve Güvenirlik

**Geçerlik:** Performans ölçümünde kullanılan araçlarla ve yöntemlerle ölçmek istenen değişkenler, personelin performansının göstergesi olduğu düşünülen unsurlardır. Bu unsurlar personelin özellikleri, bilgisi, becerisi, yetenekleri, davranışları ve ürettikleri çıktıların miktarı ya da kalitesi ile tanımlanan bazı değişkenlerdir. Yöntemin ölçülmek istenen değişkenin ölçüsü olabilecek bir puan vermesi ve bu ölçüyü başka bir

---

<sup>32</sup> Benligiray, a.g.e., s.177

değişkenle karıştırmaması gerekir. Bir yöntem bu niteliği sağlayabildiği derecede geçerlidir<sup>33</sup>.

Ölçme sonuçlarının geçerliği, ölçme yapılan personel grubunun niteliklerine ve ölçme ortamına bağlı olarak değişir. Ayrıca ölçme sonuçlarının geçerliliği, ölçümlerin kullanacağı amaca, yani değerlendirme ve karar verme işleminin gereklerine de bağlıdır. Buna örnek olarak; personelin belli kriterlere göre en yüksek performans gösterenden en düşük performans gösterene doğru sıralanması hangi personelin bir üst göreve terfi ettirileceğini gösterebilir. Fakat personelin hangi alanda ne kadar eğitime ihtiyacı olduğunu saptamaya yardımcı olmaz. Bu bağlamda bir yöntemin tamamen geçerli ya da tamamen geçersiz olduğunu söylemek yanlıştır. Yöntemin ölçme amacına, uygulandığı gruba, uygulama ve puanlama biçimine göre geçerlilik düzeyi değişir.

**Güvenirlilik:** Güvenirlilik bir bakıma geçerliğin bir parçasıdır ve her ölçme sonucu mutlaka güvenilir olmalıdır. Güvenilir olmayan bir yöntem geçerli sayılmaz. Bununla birlikte geçerlik, güvenirliliğin sağlanması için tek başına yeterli değildir. Son derece güvenilir bir yöntemin kullanıldığı amaca göre geçerlilik düzeyi değişebilir<sup>34</sup>.

Performans ölçme sonucu içindeki hataların azlığı oranında güvenilir sayılır. Bu anlamda güvenirlilik; ölçme sonuçlarının hatalardan arındırılma derecesini gösterir. Ancak uygulamada her ölçme işleminde aynı sonuçları elde etmek hemen hemen olanaksızdır. Çünkü çeşitli nedenlerle tam anlamıyla hatalardan arındırılmış bir ölçme yapılamamaktadır. Hatalar ölçmeyi yapan kişiden, ölçme aracından, ölçme yönteminden, ölçmenin yapıldığı ortamdaki ya da ölçülen bireyin sözü edilen bu etkenlerle etkileşiminden kaynaklanabilmektedir.

#### 4.4. Kullanışlılık ve Ekonomiklik

**Kullanışlılık:** Bir yöntemin geliştirilmesinin, uygulanmasının, puanlanmasının ve yorumlanmasının fazla zaman ve çaba gerektirmemesi anlamına gelmektedir. Geliştirme kolaylığı bakımından değerlendirilirse; en iyi ve en kolay olan yöntemler

<sup>33</sup> Halil Tekin, **Eğitimde Ölçme ve Değerleme**, (Ankara: Üçüncü Basım. Daily News Web Ofset Tesisleri, 1982) s.40

<sup>34</sup> Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi** (Ankara : Dördüncü basım, 1991) s.151

geleneksel değerleme ölçekleri, sıralama yöntemi ve kontrol listeleri yöntemleridir. Davranışsal değerleme ölçeklerinin ve AGY yönteminin geliştirilmesi kolay değildir<sup>35</sup>.

Yöntem, yöneticilerin aşırı çaba harcamaksızın kullanabileceği şekilde olmalıdır. Ne tamamlanması gereken çok sayıda form olmalı, ne de bu formların doldurulması zahmetli olmalıdır. Sistem uygulanan faaliyetlere müdahale etmemelidir. Çünkü sistem yöneticilere çok fazla sorumluluk getiriyorsa, yöneticiler sistemi normal işleri üzerine bir yük olarak görebilirler. Örgütün tamamı için sistemi kurmadan önce bir pilot uygulama ya da deneme yapılmalıdır. Örgütün bir bölümündeki deneme uygulaması problemlerin tanımlanmasına ve problemlerin giderilmesine yardımcı olacaktır.

**Ekonomiklik:** Seçilecek bir performans değerleme yönteminin maliyeti kullanılan para ve zaman açısından çok yüksek olmamalıdır. Çünkü sistemin maliyeti yükseldikçe ve aşırı finansal yükler getirmeye başladıkça üst yönetim sistemi iptal etmeye karar verebilirler. Bir yöntemin maliyetleri aşağıdakilerden oluşmaktadır;

- **Sistem Geliştirme Maliyeti:** İnsan kaynakları bölümünün, hat yöneticilerinin ve danışmanlarının zamanları ve ücretleri,
- **Sistemi Kurma Maliyeti:** Alıştırma (Oryantasyon) ve eğitim programlarının idaresi ve sistem idarecilerinin ücretleri,
- **Sistemi Uygulama Maliyeti :** İnsan kaynakları bölümü tarafından kayıtların işlenmesi ve zamanlaması ile hat yöneticilerinin ve personelin harcadıkları zaman.

Performans ölçme yöntemlerinden geleneksel değerleme ölçeklerinin, sıralama yönteminin ve kontrol listelerinin geliştirilme maliyetleri düşüktür. Bunun yanı sıra davranışsal değerleme ölçeklerinin ve AGY yönteminin maliyeti daha yüksektir. Ancak sistemin dikkatle planlanması ve harcamaların yakından izlenmesi maliyetlerin kontrol dışına çıkmasını önlemeye yardımcı olacaktır.

---

<sup>35</sup> Benligiray.a.g.e.,s.182

## 5.PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Tüm performans değerlendirme yönteminin birbirlerine nazaran zayıf ve güçlü yönleri vardır. İşletmelerinde performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanmak isteyen yöneticiler, yöntem seçiminde ayrıntılı bir analiz yaparak karar vermelidir. Ayrıca performans değerlendirme kavramının doğasından ve birbirleri ile çelişen amaçlarından kaynaklanan pek çok sorunun bilincinde olan işletmeler, uygulamalarında bu sorunlara önceden hazırlıklı davranırlarsa, sistemin işleyişindeki etkinlik de artacaktır<sup>36</sup>.

Tablo-8.. Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	Geleneksel Değerleme Ölçekleri	Sıralama Yöntemi	Davranışsal Beklentiler Ölçekleri	Davranışsal Gözlemler Ölçekleri	Amaçlara Göre Yönetim ( AGY )
Değerlemelerin Doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Personelin Kararlarına Katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
Ödüllerin Belirlenmesine Katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yetiştirme/Geliştirme İhtiyacını Belirlemeye Katkısı	Çok Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Yöntemin Geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta/ Yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta /Yüksek
Değerlendirenleri Motive Etme Gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta /Yüksek	Yüksek
Değerlendirilenler Tarafından Kabulü	Düşük / Orta	Düşük/ Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenler Tarafından Kabulü	Düşük / Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenlerde Gereken Beceri	Düşük	Düşük/ Orta	Orta	Orta	Yüksek

Kaynak ve diğerleri, a.g.e. s.222

<sup>36</sup> Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s.221

Tablo-8 'de görüldüğü gibi performans değerleme yöntemleri içerisinde tüm beklenti ve amaçlara etkisi açısından en etkili yöntemin Amaçlara Göre Yöntem (AGY) olduğu söylenebilir. Tabii ki bu işletmelerin personel politikaları, vizyonları ve misyonları ile yakından ilgili bir konudur ve her işletmenin aynı derecede bu yöntemden yararlanması söz konusu olmayabilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

#### 1. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

##### 1.1. Personel Katılımı

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına etkin bir şekilde katılarak düşüncelerini dile getirmek istemektedir. Çalışanların bu isteklerinin temelinde, kültür ve bilgi düzeyleri yükselen bireylerin “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleri bulunmaktadır. Tam katılım açısından sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. Tam katılım yetki almaktan farklı olarak, işletmeye katkıda bulunma ve işletmeyi geliştirme yönünde bir istemi, gönüllülüğü ve sorumluluğu ifade etmektedir<sup>37</sup>.

Katılımlı yönetimin temel ilkesi, yönetici ve yönetilenlerin birlikte karar verdiği bir süreç olmasıdır. Bu kapsamda çalışanlar, kendi üstleriyle birlikte bazı kararlara katılmakta ve belirli bir derecede söz sahibi olarak, karar verme gücüne iştirak etmektedirler. Günlük uygulamada bu tür bir katılım; amaç belirleme, sorun çözme, kararlara doğrudan katılım, başvuru komitelerine kabul edilebilme, örgüt içi politikaları belirleyen kurullara katılma, yeni çalışanları seçim işleminde yer verme gibi faaliyetleri içermektedir.

Yöneticilerin, karar verme sürecine çalışanların katılmasını istemelerinin nedenlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:<sup>38</sup>

- İşler karmaşıktıkça yöneticilerin; kimin, hangi işi, ne şekilde yaptığını belirlemeleri zorlaşmaktadır. Katılım yoluyla yöneticiler, yapılan işleri daha yakından takip ederek hangi çalışanın en çok işi yaptığını saptayabilmektedirler. Bu bilgiler kapsamında daha doğru kararlar alınabilmektedir.

<sup>37</sup> Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, (İstanbul:Der Yayınları, 1997), s. 55-57.

<sup>38</sup> Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış* (Eskişehir:Anadolu Üniversitesi, 1996) s.330.

- Çalışanlar, genellikle yaptıkları işleri diğer departmanlardan yardım alarak yerine getirdikleri için yapılan işler birbirine bağlı, ortak bir çabanın sonucu olmaktadır. Bu durum farklı departmanlarla olan grup toplantılarına olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Bu toplantılarda, çalışanların kendilerini etkileyen ortak sorunları çözüme kavuşmaktadır.
- Çalışanların kararlara katılımı, işlerine ve alınan kararlara daha çok bağlanmalarına ve dolayısıyla iş veriminin artmasına neden olmaktadır. Kararlar üzerindeki etkinlik ve katılım oranı artan çalışanlar tarafından bu kararların daha fazla benimsenmesi, kararların uygulanma olasılığını ve başarılarını artırmaktadır.
- Katılım, içsel ve güdüleyici bir ödül olarak çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı ve ilgi çekici kılmaktadır. Katılım yoluyla hem iş tatmini hem de elemanların verimliliği artmaktadır.

İşe alınan insan tipi, çalışanların kendi iş süreçlerini kontrol edebilme ve çalışırken bağımsız düşünebilme yetenekleri işletmelerin çalışan katılımını teşvik etmek açısından kullandıkları metotları etkilemektedir. Katılım, çalışanlara işletmenin genel amaçları içinde bir pay vererek istihdam ilişkilerinin düzenlenmesi amacıyla bir odak nokta oluşturmaktadır. Çalışan katılımının artırılması için gerçekleştirilebilecek uygulamaların şu şekilde özetlenmesi mümkündür<sup>39</sup>:

- “Açık büro” politikaları çalışanların hoşnutsuzluklarını daha iyi ifade etmelerini ve doğrudan yöneticilerine önerilerde bulunmalarını teşvik etmektedir. Yönetim problemlerinde gerçekten söz sahibi olduklarını hissetmeleri açısından, yöneticinin, çalışanlarla olan ilişkilerinde açık ve ilgili olması gerekmektedir.
- 20 kişiye kadar olan grup üyelerine, bir grup lideri tarafından yönetimden gelen bilgilerin iletilmesini kapsayan bir sistem olan takım brifingleri özellikle organizasyonel değişim durumlarında yararlı olabilmektedir.

---

<sup>39</sup> Özkalp-Kirel ,a.g.e. s.331.

- Kalite çemberleri, kalite oluşturulması ya da hizmet dağıtımı açısından çalışanların çalışmalarını tartışmak amacıyla bir amir ya da grup lideriyle bir araya geldikleri gruplardır.

Toplam kalite yönetimi politikaları, bütün çalışanların ve fonksiyonel alanların kendilerini diğer departmanların tedarikçileri olarak görmelerini teşvik eden organizasyonel misyon ya da felsefenin oluşturulmasını sağlamaktadır. Toplam kalite yönetiminde tam katılımın hedefi, yönetimin düşünmesi ve astın bu

Çalışanlar, genellikle yaptıkları işleri diğer departmanlardan yardım alarak yerine getirdikleri için yapılan işler birbirine bağlı, ortak bir çabanın sonucu olmaktadır. Bu durum farklı departmanlarla olan grup toplantılarına olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Bu toplantılarda, çalışanların kendilerini etkileyen ortak sorunları çözüme kavuşmaktadır

düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değildir. Hedef, işletmedeki her çalışan açısından hem “**düşünmenin**” hem de “**uygulamanın**” birleştirilmesidir.

## 1.2. Çalışanları Yetkilendirmek

İşletmeler, çalışanlarının ihtiyaçlarına gerçek anlamda cevap verebilmek amacıyla, müşteri ile doğrudan ilişkide bulunan çalışanlarına, müşteri isteklerini yerine getirmelerini ve bir olumsuzluğu anında telafi edebilmelerini sağlayacak yetkinin verilmesi gerektiğini keşfetmeye başlamıştır. Yetkilendirme; “çalışanlara, müşterilere hizmet etmek amacıyla gereken arzuyu kazandırmak ve gerekli beceri, araç ve yetkiyi sağlamaktır.” Yetkilendirmenin temel noktası çalışana, müşteri adına karar verme yetkisini vermektir.

Bowen ve Lawler yetkilendirmeyi, işletmenin müşteri ile doğrudan ilişkide bulunan çalışan ile aşağıdaki konuları paylaşması olarak tanımlamaktadır;

- İşletmenin performansı hakkındaki bilgi,
- İşletmenin performansına dayalı ödüller,

- Çalışanlarının işletme performansını anlamasına ve bu performansa katkıda bulunmasına olanak sağlayan bilgi,
- İşletmenin yönünü ve performansını etkileyecek kararları alabilmek açısından yetki.

David Bowen ve Adward Lawler işletmelerin, yetkilendirmenin belirli durumlara uygunluk derecelerini göz önünde bulundurmaları gerektiğini belirtmektedir. Bowen ve Lawler hizmetleri yönetmek amacıyla “yetkilendirme” ve “üretim hattı yaklaşımı” olmak üzere iki yaklaşım sunmaktadırlar. Yetkilendirilmiş bir işletme esneklik, hızlı kararlar ve müşteriyle ilişkide bulunan çalışanlara yetki ile karakterize edilirken, üretim hattı yaklaşımına sahip işletmeler standardizasyon, önbüro elemanlarına çok az yetki ve karar verme özgürlüğü ile tanımlanmaktadır.<sup>40</sup>

Beklenmedik durumlarla karşılaşma ihtimali yüksek olan işletmeler yetkilendirme için daha uygundur. Bu kapsamda yetkilendirme;

- Müşterilerin uzun dönemli ilişkilere sahip olduğu,
- Teknolojinin rutin olmadığı,
- İş ortamının tahmin edilemediği,
- Yöneticilerin, çalışanların gelişime açık ve sosyal ihtiyaçlara ve güçlü kişiler arası yeteneklere sahip olduğu işletmelerde daha başarılı olmaktadır.

SAS (Scandinavian Airline System), 1980’lerde yeniden yapılanmaya gittiğinde çalışanların kullandığı yönetmelikleri azaltmıştır. Bir havayolu işletmesinin uyması gereken güvenlik kurallarının tanımlanması sayfalar sürmesine rağmen, eski yönetmeliklerde yer alan uçuş görevlilerinin yardımı ihtiyacı olan bir yolcunun bebeğini nasıl tutacaklarına dair tanımlar çıkarılmıştır.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Ayşe Sevgi Öztürk, **Hizmet Pazarlamasındaki Gelişmeler Çerçevesinde İşsel Pazarlama Kavramı** (Eskişehir: Açık Öğretim Dergisi 2,1,1996) s.32

<sup>41</sup> Valarie A.Zeithaml , Mary Jo Bitner, **Service Marketing** ( New York: McGraw-Hill Co.1996) s.319

Aynı şekilde Continental Airlines, değişim süreci içerisinde işletmenin çalışanlarından kendi yargılarını kullanmalarını beklediğini göstermek amacıyla 800 sayfalık personel yönetmeliğini yürürlükten kaldırmıştır.<sup>42</sup>

### 1.2.1. Yetkilendirmenin Faydaları

Yetkilendirme, hizmet dağıtım sırasında müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı tepki vermeyi sağlaması açısından, müşteriler adına karar vermelerine izin verilen çalışanların geçmişte uzun emirler zincirine yol açan bir süreç olmaksızın daha hızlı karar verebilmelerini teşvik etmektedir. Hizmet dağıtım sisteminde hatalar olduğunda müşteriler işletmeden hızlı bir iyileştirme beklemektedir. Yetkilendirilmiş personel, hizmet dağıtım sırasında tatmin olmayan müşterilerine daha hızlı karşılık verme yoluyla müşterilerin bu beklentilerini anında gerçekleştirebilmektedir.

Böylece tatmin olmayan müşteriler potansiyel olarak tatmin edilen hatta bağlı müşteriler haline gelebilmektedir. İşine zevkle yaklaşarak kendini daha önemli hisseden yetkilendirilmiş personel bu duyguları, müşterilere olan hislerine yansıtarak onlarla olan etkileşiminde kendini gösterecektir. Bunun bir sonucu olarak çalışanlar, müşterilerle daha sıcak ve duygusal bir etkileşim içine girecektir. Çalışanlara karar verme sürecinde kontrol ve yetki vermek, müşteri tatmini için kendilerini daha fazla sorumlu hissetmelerini sağlayacaktır.

İş dizaynlarıyla ilgili olarak yapılan araştırmalar, çalışanların yetkiye ve anlamlı işler yapma duygusuna sahip olduklarında daha fazla tatmin olduklarını ve bunun sonuç olarak daha düşük devir hızı ve daha az devamsızlığa yol açtığını göstermektedir. Çalışanlar yetkilendirildiklerinde, ortaya çıkan hizmet için kendilerini sorumlu hissederek yeni hizmetlerin yanı sıra varolan hizmetlerin geliştirilmesi ile ilgili fikirler açısından da mükemmel bir kaynak olacaktır.

Yetkilendirme yoluyla çalışanlar müşterilerin hatırlayacağı; arkadaşlarına, ailelerine anlatacağı özel ve benzersiz hizmetler geliştirerek ağızdan ağıza iletişim yoluyla işletmenin tanıtımına da katkıda bulunacaklardır.

<sup>42</sup> Greg Brenneman, "Right Away and All at once: How We Saved Continental", *Harvard Business Review*, September- October, 1998, s.162-179.

### 1.2.2.Yetkilendirmenin Maliyetleri

Yetkilendirilmiş bir ortamda çalışabilecek çalışanların bulunması, daha yaratıcı ve maliyetli bir seçim sürecini gerektirmektedir. Çalışanların işletme, işletmenin ürünleri ve müşterilere daha esnek olarak hizmet sunma gibi konularda daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaları açısından eğitimleri de daha pahalı olacaktır. İşletme, part-time ve geçici personel kullanmaması ve çalışanlarından daha fazla sorumluluk üstlenmelerini istemesi açısından daha fazla ücret ödemeye ihtiyaç duyabilecektir.

Yetkilendirilmiş çalışanların, müşterilerin tamamı ya da bir kısmı için daha fazla zaman harcamaları durumunda toplam hizmet süresinin daha fazla olması, potansiyel olarak yavaş hizmet sunumuna neden olabilecektir. Bu durum, bekleyen müşterileri rahatsız edecektir. Yetkilendirme, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını elde edecekleri anlamına gelmektedir. Müşteri tatmini için alınan kararların çalışanların takdirine bırakılması, hizmet dağıtım düzeyinde istikrarsızlık yaratabilecektir.

SAS Havayolları yöneticisi Jan Carlzon, kontrol etmek amacıyla talimatın kullanımı ile insanlara yetki vermek amacıyla bilginin kullanımı arasındaki farkı şöyle tanımlamaktadır: “Talimatlar çalışanlara sadece, davranışlarıyla ilgili sınırlamaları içerirken bilgi, çalışanlara fırsatlar ve olasılıklar hakkında bir öngörü sağlamaktadır. Bir çalışanı talimatlar, emirler ve politikalarla kontrol etmekten vazgeçerek bu kişiye kendi fikir, karar ve davranışlarıyla sorumluluk alma özgürlüğü sunmak; hem birey hem de işletme için ulaşılmaz olan gizli kaynakların ortaya çıkmasını sağlayacaktır.”

1980’lerin sonunda Singapore Airlines’ın yöneticiliğini yapmış olan Joseph Pillay, demokratik bir işletme olan Singapore Airlines’ın otoriter ve otokratik bir işletme olmadığını; yönetim olarak yetkinin en alt seviyelere kadar dağıtılması görüşünü temel alarak, sorumluluğun tüm seviyelerde üstlenilebilmesini sağlayacak bir ortam yaratmaya çalıştıklarını ifade etmektedir. Pillay, bu kapsamda Southwest Airlines’ta başarımın en iyi yolunun, çalışanlara mümkün olduğunca destek ve yetki vermek olduğuna inanmaktadır.

### 1.3. İşletme İçinde Yükselme

Çalışanları ve işletmeyi birbirine bağlayarak, eğitim ve beceri gelişimini teşvik eden işletme içinde yükselme olanağının sağlanması; hiyerarşik kademeler arasında güven duygusunu geliştirerek merkeziyetçilikten uzaklaşmayı, katılımı ve yetki almayı kolaylaştırmaktadır. İşletme içinde yükselme, iyi performans gösterme açısından da de bir teşvik niteliğindedir. Parasal ödülleri de beraberinde getirmekle birlikte yükselme aynı zamanda parayla ilgili olmayan, statüye dayalı bir ödüldür. İyi hizmet sunan personelin üstüne dışarıdan birilerinin getirilmesi çalışanların işletmeye yabancılaşmalarına yol açabileceğinden, uygulama işletmede bir adalet bilincinin oluşmasını sağlayacaktır.<sup>43</sup>

İşletme içinde yükselme sistemi, yöneticilerle yönetilenler arasındaki sosyal mesafeyi azaltarak, yöneticilerin işgücünü küçümsemelerini ya da çalışanların katkılarını önemsiz olarak görmelerini engelleyecektir. İlişkilerde çatışmanın azalmasını sağlayarak bir zamanlar en alt kademede çalışmış olan üst düzey yönetimin, çalışanların fikirlerine saygı duymalarını ve çalışanların işletmenin stratejik başarısına katkıda bulunabileceklerini anlamalarını sağlayacaktır. Uygulamanın bir diğer avantajı da; yöneticilerin yönettikleri iş, teknoloji ve operasyonlar hakkında gerçekten bilgi sahibi olmalarını temin etmesidir.

### 1.4. Eğitim Ve Beceri Gelişimi

Eğitim, yüksek performanslı çalışma sistemleri açısından gerekli bir unsurdur. Bu sistemler, çalışanların problemlerini tanımlama, çözme, iş metotlarında değişikliklere başlama ve kalite için sorumluluk almadaki yetenek ve girişimlerine bağlıdır. Gerekli işlevleri gerçekleştirmek, bilgi ve yeteneğe sahip motive olmuş işgücünü gerektirmektedir. Pek çok yeteneğe sahip, hızlı bir biçimde değişime uygun durumlara adapte olabilen ve üretim sistemiyle ilgili geniş kavramsal bilgiye sahip bir işgücü esnek bir hizmet üretim sisteminin uygulanması için önemlidir.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Jeffrey Pfeffer, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*. Çeviren: Sinem Gül (İstanbul.:Sabah Kitapları, 1995), s. 43-44.

<sup>44</sup> Jeffrey Pfeffer, *Seven Practices of Successful Organization*. (California Management Review, Vol:40, No:2, Winter, 1998) s.112-116.

İşletmelerin çoğunun gerekenden daha az eğitim vermelerinin en önemli nedeni, ülkelerin çoğunda çalışan eğitimini teşvik etmeye yönelik belli bir politikanın olmaması, eğitim politikaları ve standartlarının oluşturulmaması, eğitimi kolaylaştırma konularında devletle endüstri birlikleri ya da diğer topluluklar arasında yeterli koordinasyonun bulunmamasıdır. İşletmelerin eğitime gereken önemi vermemesinin bir başka nedeni de verilen eğitimin maliyetinin belirgin ve kısa vadeli olmasıdır. Bununla birlikte, eğitimin yararı hem uzun vadeli hem de personel başka bir işletmeye geçtiğinde rakiplerin bu eğitime yapılan yatırımlardan yararlanma olasılığı yüksek olmaktadır.

Bu durum, işletmelerin beceri geliştirme konusuna yeterince yatırım yapmalarına yol açmaktadır. Eğitimin yararlarının uzun vadeli olması nedeni ile kısa vadeli bütçe ve kar baskısı altındaki işletmelerde eğitim, tasarruf yapılabilecek ilk alan haline gelmektedir. Eğitimin verilmemesi nedeniyle oluşacak kayıp ise uzun vadede ortaya çıkmaktadır.<sup>45</sup>

Bir işletmenin müşteri yönlü ve kaliteli hizmet sunmak üzerine odaklanmış bir işgücünü oluşturması ve sürdürmesi, doğru insanları istihdam ettikten sonra hizmet performansını temin etmek amacıyla bu bireylerin eğitimi üzerine odaklanmasına bağlı olacaktır. Kaliteli bir hizmet geliştirmek amacıyla çalışanlar gerekli olan teknik yetenekler, bilgiler, süreç içi ya da özel yetenekler üzerine sürekli bir eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Pek çok hizmet işletmesi çalışanlarını teknik yeteneklerle eğitmede oldukça bilinçli ve buna bağlı olarak da etkindir. Teknik yetenekler genellikle iş üzerinde eğitim yoluyla öğretilmektedir.

Son zamanlarda işletmeler, çalışanları işin gereği olan teknik yetenek ve bilgiler konusunda eğitmek amacıyla bilgi teknolojilerinden daha fazla yararlanmaktadır. Bununla birlikte teknik yetenekler açısından eğitim, tek başına yeterli olmamaktadır. Hizmet çalışanları buna ek olarak karşılık verici, özenli, karşılıklı ve nezaketli bir hizmet sunmalarını sağlayan özel yetenekler üzerine de eğitime ihtiyaç

---

<sup>45</sup> Pfeffer, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, a.g.e., s.13-17.

duymaktadırlar. Interaktif yetenekler kapsamında çalışanlar dinlemeyi, problem çözmeyi, iletişimi ve kişilerarası yetenekleri öğrenmektedir.<sup>46</sup>

Bu hizmet yeteneklerine ve özel eğitime ihtiyaç duyanlar sadece önbüro elemanları değildir. Destekleyici ekipler, amirler ve yöneticiler de onlar kadar hizmet eğitimine ihtiyaç duymaktadır. Ön büro elemanları, amirlerinde aynı değer ve davranışları görmedikleri sürece müşterilere yüksek kalitede hizmet sunamayacaklardır. Uluslararası bir taşıyıcı olan SAS, bu mantığı 1981'deki büyük değişimde ve 1990'lı yılların başında işletmeyi yenileme girişimlerinde uygulamıştır. Her iki dönemde de işletme öncelikle üst düzey yöneticilerin hizmet eğitimi ile başlamış ve daha sonra ise, herkese hizmet üzerinde ortak bir vizyon ve perspektif sağlamak amacıyla süpervisorlar ve ön büro elemanları üzerinde çalışmalar yapmıştır.

Eğitimin sadece yeni çalışanlara değil, işletme genelinde devamlı olarak yapılmasının önemini anlayan işletmeler para ve çalışan zamanı açısından eğitime çok büyük yatırım yapmaktadır. Rakiplerin eğitimi lüks olarak gördükleri, eğitim vermeyi bilmedikleri ve eğitim ile işletmenin stratejik amaçları arasında bağlantı kuramadıkları bir sektörde, işletmenin gerekli eğitimi verme becerisi büyük bir rekabet üstünlüğü oluşturmaktadır.

Bu kapsamda günde 2300 uçuş gerçekleştiren Southwest Airlines 25000'den fazla çalışana sahiptir. Havayolu; zamanında uçuşlar, düşük müşteri şikayetleri, en üstün düzeyde güvenlik sicili ve özenli bagaj handling<sup>47</sup>'i açısından en başarılı havayolu işletmelerinden biri olarak nitelendirilmektedir. Havayolu işletmesinin bu başarısının büyük bir bölümü Southwest Airlines'in eğitim merkezi olan "University for People"da gerçekleştirilen personel eğitimine bağlıdır. Southwest Airlines, eğitimi hiç sona ermeyen bir süreç olarak görmektedir.

"University for People"ın bu sürekli öğrenme ortamını oluşturmak amacıyla kullandığı araçlardan biri olan MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) insanların psikolojik tercihleri hakkında daha fazla bilgi vermek amacıyla dizayn edilen bir kişilik envanteridir. MBTI 1940'ların başında Isabell Briggs Myers ve Catherina Cook

<sup>46</sup> Zeithaml, Bitner, a.g.e., s.316.

Briggs tarafından Jarl Jung'un insan kişiliği teorisini günlük yaşamda daha anlaşılır ve yararlı hale getirmek için geliştirilmiştir ve bütün dünyada yaygın olarak kullanılan bir kişilik değerlendirme aracı haline gelmiştir. MBTI'nin amacı insanların iyi ya da kötü karakteristiklerini ayırmak değildir. Hedef daha iyi iletişim ve anlayış atmosferi oluşturmaktır. Pek çok faktörün insan davranışını, değer ve tutumlarını etkilemesine karşın, MBTI o insan tipinde yaygın olan önemli eğilimleri özetlemektedir.

Bir diğer başarılı havayolu işletmesi olan Singapore Airlines da sürekli eğitimin önemine inanmaktadır. Singapore Airlines'ın büyük bir yatırım yaptığı eğitim merkezi, çalışanları müşteriye hizmet etme konusunda eğitmek amacıyla oluşturulmuştur. İşletmenin eğitim programlarına, yöneticilerden en alt birimlere kadar tüm çalışanlar katılmaktadır. Amaç; müşterinin algı, istek ve ihtiyaçlarına göre çalışanın kendilerini yönlendirebilmelelerini sağlamaktır. Bu nedenle eğitimlerin çoğu uygulama şeklindedir. Özel gecikme simülasyonlarıyla, yolcuların en önemli şikayetleri olan gecikmelerle mücadele konusunda çalışanlar eğitilmektedir. Belli bir uçuşla ilgili şikayetlerin oluşması durumunda kabin görevlileri sistem dışına alınıp yeniden eğitilmektedir.

Eğitim, çalışanların işlerini etkin bir biçimde yerine getirmelerini sağlayacak bilgi ve becerileri kazandırma sürecidir. Çalışanların eğitimi yoluyla iyi bir hizmet için gerekli bilgilerin yanısıra olumlu tutumların oluşturulması da sağlanabilmektedir. Üst yönetim, orta kademe yönetim, destek personeli ve müşterileriyle doğrudan ilişkide bulunan çalışanların hizmet yönlü düşünce ve davranışlara güdülenebilmesi amacıyla, bir hizmet örgütünün nasıl çalıştığı, müşteri ilişkilerinin nasıl oluştuğu, müşteri ilişkileri içindeki rollerinin ne olduğu ve ne yapmalarının beklendiği konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte işletmedeki her birey kendi departmanının fonksiyonunun ve kendi kişisel amaçlarının yanı sıra işletmenin misyonunu, stratejilerini ve genel amaçlarını da bilmelidir. Hizmet eğitimi üç kategoriye ayrılmaktadır:

---

<sup>47</sup> Handlig: Havayolu işletmelerinin, havaalanlarında almak zorunda oldukları tüm yer hizmetleri faaliyetleridir. (Bilgi için, Bkz. [www.celebi.com.tr](http://www.celebi.com.tr))

- Bir hizmet örgütü olarak işletmenin, alt fonksiyonlarına uygun olarak işletmenin pazara yönelik bir biçimde nasıl çalışacağına yönelik bir görüş oluşturmak,
- Çeşitli görevlerin yerine nasıl getirileceği konusunda beceriler geliştirmek,
- İletişim ve hizmet becerilerini geliştirmek.

Bu eğitim kapsamında, özellikle müşteriyle doğrudan ilişkide bulunan çalışanların eğitilmesi ve onlara müşteriyle etkileşim becerisinin kazandırılması, günümüzde işletmelerin eğitim programlarında önemli bir yere sahip olmaktadır.

### 1.5. Doğru İnsanları İşe Almak

Müşteri beklentilerinin anlaşılması ve hizmetlerin beklentilere uygun olarak oluşturulması durumunda dahi, hizmet belirtildiği biçimde sunulmadığında hizmet kalitesi olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bunu önlemenin en iyi yolu hizmet çalışanlarının işe alım ve seçim sürecine dikkatli bir biçimde yoğunlaşmaktır. İşe uygun eleman alımına büyük önem verilen Southwest Airlines'ta işletmenin en iyi müşterileri özel olarak Dallas'a uçurularak kabin görevlisi seçiminde onların da fikri alınmaktadır. Bunun nedeni, ön büro elemanlarıyla sürekli ilişki içinde olan müşterilerin iyi elemandan anladıklarına inanılmasıdır.<sup>48</sup>

Bu tür bir yaklaşım hizmet personelinin minimum ücretle çalıştığı ve organizasyon şemasının en alt bölümünde yer aldığı pek çok hizmet sektöründeki geleneksel uygulamalara ters düşmektedir. Bununla birlikte, günümüzde yöneticiler etkili işe alım ve yerleştirme sürecine odaklanmaya başlamışlardır.<sup>49</sup>

#### 1.5.1. Seçici İşe Alım

İş güvencesi sağlamak ve işgücüne güvenebilmek açısından işe uygun insan alımına büyük özen göstermek gerekmektedir. Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler, doğru insanları işe almak için gereken çabaları artırmalıdır.<sup>50</sup>

<sup>48</sup> Pfeffer, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, a.g.e.; s. 27-28.

<sup>49</sup> Zeithaml, Bitner, a.g.e., s.313-315.

<sup>50</sup> Pfeffer, *Seven Practices of Successful Organization*, a.g.e, s.100-101.

### 1.5.1.1. En İyi İnsanlar İçin Rekabet Etmek

Bir işletmenin en iyi çalışanları elde etmesi açısından, bu çalışanların niteliklerini belirlemesi ve diğer işletmelerle bu insanları elde etmek için rekabet etmesi gerekmektedir. Leonard Berry ve A. Parasuraman, işletmelerin müşterilerde olduğu üzere, en iyi çalışan için rekabet ederken de pazarlama araçlarından yararlandıklarını belirtmektedir. Bu da gazete ilanı vermenin ötesinde insanları işe almak için pek çok farklı metot kullanmak anlamına gelmektedir.

Bu metotlar üniversite ziyaretleri, üniversite öğrencilerinin işletmeleri ziyaret etmelerini sağlayan organizasyonlar, burslar, çalışan alınmak istenen üniversitelerde çeşitli ödüller için sponsorluk yapmak gibi faaliyetleri kapsayan üniversite etkinliklerini, kariyer imkanlarını içermektedir. İşe alımı ve yerleştirmeyi bir pazarlama faaliyeti olarak düşünmek, uzun dönemli potansiyel çalışanları çekmek amacıyla iş olanaklarının tanıtımı, iş dizaynı, içsel pazar bölümlerinin ihtiyaçlarına hitap etmesini gerektirmektedir. İşletme, müşteri için kullanılan stratejiler yoluyla çalışanlar için rekabet ederek, çalışan pazar bölümlerine yöneltilen bir pazarlama planı yaratmaktadır.

İşletmelerin en iyi çalışanı çekmesinin yollarından biri belirli bir sektörde ya da yerleşim yerinde tercih edilen işletme olarak bilinmektir. Tercih edilen işveren olmak, çalışanlara insan gibi davranmak ve çalışma ihtiyaçlarına olduğu kadar kişiliklerine de hitap etmek üzerine yoğunlaşan değişik stratejileri içermektedir. Bu stratejiler, insanların kendilerine ait yaşamları olduğunun bilincinde olarak çalışanların çalışmak isteyecekleri ortamlar yaratmak, iş saatlerinde daha fazla esneklik sağlamak, çalışanların ailesel ve kişisel problemlerinin üstesinden daha kolay gelebilecekleri bir iş çevresi oluşturmayla ilgili stratejilerdir.

En yaygın strateji, her pozisyon için çok sayıda çalışanla görüşme yapmaktır. Bu uygulama için büyük bir başvuru potansiyeline sahip olunması gerekmektedir. Southwest Airlines'ın insan departmanı, (diğer işletmelerin personel ya da insan kaynakları departmanı olarak adlandırdıkları bölüme Southwest Airlines'ın verdiği isim) yetenekli insanların peşine düşülmesinde oldukça kararlıdır. Southwest Airlines'ın yöneticisi Herb Kelleher'in olaya yaklaşımı şöyledir: "İnsan departmanı, bir gün

Ramp<sup>51</sup> Bölümündeki bir pozisyon için 34 adayla görüştiklerini ve bunun için harcanan zaman, çaba ve maliyet için endişelendiklerini bildirdiler. Ben de onları “doğru insanı bulmak için 154 insanla görüşmek zorunda olsanız bile bunu yapın” biçiminde yanıtladım”.<sup>52</sup>

1993 yılında 98000 iş başvurusu alan Southwest Airlines, bunlardan 16000’i ile görüşme yaparak, 2700’ünü işe almıştır. 1994 yılında 125000’den fazla başvuru arasından 4000 aday işe alınmıştır. Bazı işletmelerin bu düzeydeki araştırma sürecini gereksiz bir harcama olarak görmelerine rağmen; Asya’nın en çok hayranlık duyulan ve dünyanın en karlı, hizmet kalitesi açısından en yüksek notlara sahip havayollarından biri olan Singapore Airlines da işe alım ve yerleştirme uygulamalarında çok dikkatli ve seçicidir. Uçuş görevlileri, müşterilerle ilişki kurmada ve işletmenin hizmetini farklılaştırmasında önemli unsurlardan birisidir. Bunun bir sonucu olarak üst düzey yönetim, uçuş görevlilerinin seçimine katılmaktadır. Aday çalışanın, bir dizi testi ve değişik düzeylerden yöneticilerin katıldığı görüşmeleri başarıyla geçmesi gerekmektedir. Bu adayların yaklaşık %2’si (50 kişide 1 kişi) seçilmektedir.

### 1.5.1.2. Hizmet Yeteneği Ve Eğilimi İçin İşe Alma

Potansiyel çalışanların belirlenmesinin ardından işletmeler, adaylar arasından en iyi çalışanı seçmek açısından görüşme ve izleme sürecinde çok dikkatli olmalıdırlar. Hizmet çalışanlarının, tamamlayıcı unsurlar olan hizmet becerisi ve eğilimine sahip olmaları gerekmektedir. Hizmet becerisi, işi yerine getirebilmek açısından ihtiyaç duyulan yetenek ve bilgilerdir. Bir hizmet işine başvururken hizmet yetenekleri büyük oranda değişebilmektedir.

Hizmet kalitesinin çok boyutlu yapısı göz önüne alındığında, hizmet çalışanlarının, hizmet yeteneklerinin hizmete karşı olan tutumlarını, müşteri yönlülüklerini yansıtan hizmet eğilimine sahip olmaları gerekmektedir. Bazı çalışanlar daha fazla hizmet eğilimine olabilmektedir. Araştırmalar, hizmet etkinliğinin

<sup>51</sup> Ramp: Havalu işletmelerinin, havaalanlarında aldıkları; bagaj ve kargo yükleme ile boşlatma, uçağın temizlenmesi, uçağın park yeri veya pist başına çekilmesi gibi faaliyetlerin tümü. (Bkz. [www.ecebi.com.tr](http://www.ecebi.com.tr))

<sup>52</sup> Zeithaml, Bitner, a.g.e., s.313-315.

yardımseverlik, düşünceli olma, sosyallik gibi hizmet yönlü kişilik karakteristiklerine sahip olma ile ilişkili olduğunu göstermektedir.<sup>53</sup>

İşletmenin, başvuran adaylarda aradığı en önemli yetenek ve tutumların neler olduğu konusunda açık olması gerekmektedir. İşin yapısına bağlı olarak eğilim ve yeteneğin değerlendirilmesi, bir dizi test ve görüşmeyi içermektedir. Başarılı bir görüşme sürecinin oluşturulabilmesi; işletmenin ihtiyaç duyduğu yetenek ve eğilimlerin tanımlanarak gerekli olan bilgileri sağlayacak yapısal soruların geliştirilmesi ve görüşmecilerin bu yönde eğitilmesi ile mümkündür.<sup>54</sup>

“En iyi çalışanlar”ı bulmaya çalışmak tek başına yeterli olmamaktadır. İşletmeler, aradıkları tutum ve eğilimler konusunda mümkün olduğunca açık olmalıdır. Southwest Airlines’da uçuş görevlisi pozisyonu kişisel girişim, öğrenme, adapte olabilme, muhakeme yeteneği unsurları üzerinde değerlendirilmektedir. Bu tutumların değerlendirildiği görüşmelerde, havayolu yetkilileri tarafından adaylara, geçinilmesi zor bir takım arkadaşıyla çalışmak durumunda kaldıklarında bunun üstesinden nasıl gelebilecekleri; iş arkadaşının bir iş için gerekli çabayı göstermede yetersiz kaldığı bir durum karşısında ne yapacakları şeklinde sorular sorulmaktadır.

Görüşmeye ek olarak pek çok işletme, hizmet eğilimini ve işletmeye uygun diğer kişisel karakteristikleri değerlemek açısından yeni yaklaşımlar kullanmaktadır. Southwest Airlines; sevecen, duygulu, mizah duygusuna sahip, kendine güvenen, takım halinde çalışabilecek çalışanlar aramaktadır. Bu hizmet eğilimlerinin değerlendirilmesi sürecinde işletmenin uyguladığı bir diğer yöntem de, potansiyel uçuş görevlileri ile gruplar halinde görüşmeler yaparak; bu kişilerin birbirleriyle nasıl etkileşim içinde olduklarını görmektir. Pilotlarla da, gerekli teknik yeteneklerin yanı sıra sahip olmaları gereken önemli bir unsur olan takım halinde çalışma yeteneklerini ölçmede gruplar halinde görüşme yapılmaktadır.

Pek çok işletmede seçim sürecinin bileşenleri, çalışanların çalışmalarını nasıl gerçekleştireceklerini göstermelerine imkan veren iş simülasyonunu içermektedir. Simülasyon işin talebine paralel olan, işi yapmak için gerekli yetenek ve eğilimlerle

<sup>53</sup> Zeithaml, Bitner, a.g.e., s.313-315.

<sup>54</sup> Pfeffer, *Seven Practices of Successful Organization*, a.g.e. s.102-103.

ilgili bir dizi alıştırma şeklinde olabilmektedir. Simülasyonlar, potansiyel çalışan yeteneklerini ve eğilimlerini etkin bir biçimde değerlemenin yanı sıra, aday çalışanlara de işin niteliği hakkında iyi bir bakış açısı sunmaktadır. Tecrübe ettiklerinden memnun olmayan adaylar, işe alınmadan önce, işin bekledikleri gibi olmadığını fark ederek bu seçim sürecinden ayrılabilirler.

İşe alınacak personelin sahip oldukları yeteneklerin, işletmenin pazar yaklaşımı ve belirli iş gerekleri ile uyumlu olması ve bu personelin dikkatlice gözden geçirilmesi gerekmektedir. Sadece “en iyi ve en zeki olan kişileri işe almak yeterli değildir. İşletmeler, özellikle eğitim yoluyla değiştirilmesi güç olan tutumlar üzerinde büyük bir dikkatle durmalıdır. Özellikle Japon işletmeleri başvuran adayın spesifik yeteneklerinden çok, daha kolay elde edilebilir temel becerilerini göz önünde bulundurarak işe alma eğilimindedir. Japon işe alım yöntemleri, eğitilebilecek uygun karakterlere sahip bireylerin bulunması temeline dayanmaktadır. Sosyal birikim, mizaç ve karakter referansları gibi unsurlar; iş için gerekli niteliklerden daha önemli hale gelmektedir.

Başarılı yöneticiler, çalışanların seçiminde sahip oldukları yeteneklerden çok; değiştirilmesi güç ya da imkansız olan başkalarına değer verme, iyi insan ilişkilerine sahip olma gibi tutumlar üzerinde yoğunlaşmaya önem vermektedir. Teknik yeteneklerin, takım çalışması ve hizmet eğilimli olmaktan daha kolay elde edildiğine inanan Southwest Airlines gibi işletmeler, bu tutum ve eğilimlere sahip çalışanların işe alınarak; gerekli yetenekleri kazanmaları amacıyla eğitilmesinin daha az maliyetli olduğuna inanmaktadırlar.

Özenli seçim, işletmenin geri bildirim ve öğrenme yoluyla zaman içinde geliştirilen ve düzenlenen bir metodu gerektirmektedir. Southwest Airlines’da yönetim, işe başvuran adaylarla görüşme yapan çalışanlarını sürekli izleyerek; hataları ve eksiklikleri belirlemektedir. İşletmelerin süreç içerisindeki tıkanlıkları, geri bildirim yoluyla gidererek, işe alım ve yerleştirme sürecinin kalitesini artırmaları gerekmektedir. Aşağıdaki liste, yüksek performanslı bir işletme oluşturmak amacıyla seçici bir işe alım

sürecinin nasıl yapılacağı ile ilgili temel noktaları özetlemektedir.<sup>55</sup>

- Çok büyük sayıda başvuruya sahip olmak,
- Kolaylıkla eğitilebilen yeteneklerin yerine, kültürel uyum ve tutumlara daha çok önem verilmesi,
- İhtiyaç duyulan yetenek, davranış ya da tutumların neler olduğu konusunda mümkün olduğunca açık ve spesifik olmak,
- İşe alımın çok önem verilmesi gereken bir süreç olduğunu iletmek ve katılımı oluşturmak,
- İşe alma işlerine verilen önemin bir mesajı olarak üst düzey yönetimin mümkün olduğunca seçim sürecine katılması,
- İşe alım ve yerleştirme sürecinin performansını ve sonuçlarını değerlemek,

### **1.6. Statü Farklılıklarının Azaltılması**

Çalışanların fikirlerini, yeteneklerini ve çabalarını tam anlamıyla kullanma fırsatı bulduklarında daha etkin ve verimli olacaklarının bilincinde olan başarılı işletmeler, insanları takım halinde çalışacak biçimde organize etme eğilimindedir. Bununla birlikte, hem bireyler hem de takımlar, işletme çalışanlara değerli ve gerekli oldukları mesajını vermediği sürece işletmeye fikirleri ve fiziksel enerjileriyle katkıda bulunamayacaklardır. Bu kapsamda işletmeler, çalışanların organizasyonel operasyonların gelişimine katılmalarına yardımcı olmak açısından çalışanların kendilerini daha az değerli hissetmelerine neden olan statü farklılıklarını azaltmaya çalışmalıdır.

#### **1.6.1. Simgesel Eşitlik**

İnsanları birbirinden ayıran simgeler; karar mekanizmasının merkeziyetçilikten uzaklaştırılmasında, kendi kendini yöneten ekiplerin kurulmasında, çalışanların bağlılık ve işbirliğinin kazanılmasında karşılaşılan engellerden biridir. İnsanlar sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşan işletmelerin çoğunda çeşitli simgesel eşitlik biçimleri

---

<sup>55</sup> Pfeffer, a.g.e. s.100-104.

kullanılmaktadır. Bu biçimler sayesinde hem işletme içindekilere hem de işletme dışındakilere, elemanlar arasında eşitlik olduğu ve bazılarının düşünüp bazılarının da iş yaptığı bir sistemin geçerli olmadığı gösterilmektedir.

Resmi olmayan ortamlarda buluşma olanağı, farklı kademeler arasındaki iletişimi geliştirmenin yanı sıra; üst düzey yöneticilerin işletmedeki gelişmeleri görerak, fikirlerini tüm elemanlara aktarabilmesine olanak tanımaktadır. Sosyal kategori sayısının azaltılması, işletmede çeşitli alt bölümler olmasını engelleyerek, herkesin aynı amaç için çalıştığının kavranmasını sağlamaktadır.

Eşitlik sembelleri bazı işletmelerde kıyafet biçimindedir. Japon işletmelerinde tüm elemanlar, yakalarına işletmenin amblemini taşıyan rozetler takarak işletmeyle özdeşleşmektedir. “Yer” de herkesin aynı kaderi paylaştığını gösteren bir semge olabilmektedir. İşletmenin geri kalan kısmından ayrılmış bir üst yönetim yerine açık büro uygulamaları, semgesel eşitlik sağlayarak statü farklılıklarının azaltılmasına katkıda bulunmaktadır. Özel park alanları, özel yemek odaları ve diğer unvan sembelleri eşitlikçi kültürle uyuşmamaktadır.

### 1.6.2. Ücretlerin Yakınlaştırılması

Ücret yakınlaştırması, özellikle de genel müdür ücretiyle diğer çalışan ücretlerinin karşılaştırması çerçevesinde göz önüne alınmaktadır ama ücret yakınlaştırmasının yatay boyutunu da gözönünde bulundurmak gerekmektedir. Ücret yakınlaştırması işletmenin etkinliğinin geliştirilmesine genellikle olumlu katkılarda bulunmaktadır. Ücret yakınlaştırmasının teşvik priminden farklı olduğu unutulmamalıdır. Teşvik priminde insanlar performansları açısından bireysel olarak ya da gruplar halinde ödüllendirilmektedir. Genellikle yüksek olan bu ödüller, ücretlerde büyük farklılıklara yol açabilmektedir.

İşlerin birbirine bağlı olduğu ve işbirliğine gerek duyulduğu durumlarda ücretlerin yakınlaştırılması, çalışanlar arasındaki rekabeti azaltarak işbirliğini geliştirmede olumlu sonuçlar yaratabilmektedir. İşletmenin çalışanlara sunduğu ödüllerdeki büyük farklılıklar, çalışanların amirlerinin gözüne girmek ya da ödül dağıtım kriterlerini etkilemek amacıyla gereğinden fazla zaman ve enerji harcamalarına

neden olabilmektedir. Ücret dağılımının yakınlaştırılması bu durumu önleyerek genel performansın artmasını sağlayabilmektedir.

Ücretlerin yakınlaştırılması, ödül sisteminde ve işletme kültüründe ücretin öneminin azalmasını sağlayarak, çalışanların uygun maaşı alıp almadıklarını sorgulamalarını ve ücret pazarlığına girmelerini önlemektedir. Ücrete verilen önemin azalması, çalışanın iyi çalışma arkadaşları, ilgi çekici bir işe sahip olmak gibi, işletme üyesi olmanın diğer avantajları üzerinde yoğunlaşmasını sağlamaktadır. Dikey ücret ayrımı, en düşük ücreti alan ve en alt kademedeki çalışanların önemlerinin az olduğu mesajını verme açısından, tüm çalışanlardan yüksek düzeyde bağlılık ve çıktı elde etme çabalarına ters düşmektedir.

Güçlü kültüre sahip işletmelerde ücretler arasındaki farkın, topluluk ve ortak kader bilincini yok etmesi riskine karşı, yakın ücret politikaları tercih edilmektedir. Southwest Airlines'ın yöneticisi Herb Kelleher ikramiyeler de dahil olmak üzere yılda yaklaşık \$500000 kazanmaktadır. 1995 yılında Southwest, pilotlarıyla hisse seçenekleri ve karlılık ikramiyeleri karşılığında 5 yıllık ücret dondurulması amacıyla görüştüğünde, Kelleher kendi ücretini 4 yıl için \$395000 olarak dondurmaya kabul etmiştir.<sup>56</sup>

### 1.6.3. İş Güvencesi

İş güvencesi politikası, işletmenin çalışanlarıyla uzun dönemli bir anlaşmaya girmesine yol açmaktadır. Uygulamaları ve sözleriyle çalışanlarını her an işten çıkartabileceğini gösteren bir işletme, çalışanlarından sadakat, bağlılık ya da işletmenin başarısı yönünde bir çaba göremeyecektir.

İş güvencesi, çalışanların üretkenliğini artırmanın yanı sıra beraberinde pek çok avantajı da getirmektedir. İş güvencesi politikasını uygulayan işletmelerde geçici olarak işten çıkarma olasılığı daha azdır. İş güvencesi olmadığında, işletmelerin finansal bir güçlüğü ilk belirtilerinde çalışanları işten çıkarmaları, çalışan seçimi, eğitimi ve gelişimi için harcanan kaynakların boşa kullanılması demektir. İşten çıkarmalar, önemli stratejik kaynakların rakiplerin eline verilmesi anlamına gelmektedir. Southwest Airlines'ın insan bölümü yöneticisi, işten çıkarma olaylarının yaygın olduğu havayolu

<sup>56</sup>Zeithaml, Bitner, a.g.e., s.100-104.

sektöründe, bunun işletmenin en önemli varlıkları olan insanları rakiplere vermek anlamına geldiğini ifade etmektedir. Çalışanlarını bir maliyet olarak değil, stratejik varlıklar olarak gören Southwest Airlines, çalışanları işten çıkarmaktan ve aşırı büyümeden kaçınarak dikkatli bir büyüme stratejisi izlemektedir.

Southwest Airlines yönetimi, iş güvencesine verdiği önemi şöyle ifade etmektedir: “Çalışan katılımını oluşturmak açısından en önemli araçlarımız, iş güvencesi ve teşvik edici bir çalışma ortamıdır. Çalışanları geçici olarak işten çıkarmak yoluyla kısa dönemde önemli karlar elde edebileceğimiz dönemler olmuştur. Bununla birlikte yönetim olarak işletmemize ve çalışanlarımıza uzun dönemli kazançlar yönünden bakmamız nedeniyle, işten çıkarma politikasını asla uygulamadık. İş güvencesi politikamız, işgücümüzü rakiplerimizden daha küçük ve verimli tutmamıza yardımcı olmaktadır.”<sup>57</sup>

İş güvencesinin sağlanması, çalışanları iş süreçlerine katkıda bulunmaya teşvik ederek işe katılımı artırmaktadır. İş güvencesi, çalışanla işletme arasındaki iş ilişkisinin, eğitim için harcanan zaman ve kaynakların karşılığının görülmesini sağlayacak kadar uzun sürmesini güvence altına almaktadır. Bu kapsamda uygulama, işletmeleri eğitime daha çok yatırım yapmaya teşvik etmektedir.<sup>58</sup>

İşletme içinde işbirliğini ve iyi bir çalışma ortamını teşvik eden iş güvencesi, işletme ile çalışan arasında güven oluşmasını sağlamaktadır. Uygulama, ücret artışı baskılarını azaltmanın yanı sıra, çalışanlara organizasyonel performans ve işleri açısından uzun dönemli bir bakış açısına sahip olmalarına yardımcı olmaktadır.

Sektördeki kritik dönemler, yetenekli çalışanlar için rekabetin daha az olması nedeniyle çalışan alımı ve işgücünün oluşturulması açısından doğru bir zamanlama olabilmektedir. Kriz dönemlerinde işe almak ve çalışanları elde tutmak açısından iş güvencesini içeren politikalar geliştirmek yoluyla; bir işletme çalışanın tercihi haline gelebilecektir. İşletme, yoğun dönemlerde ihtiyaç duyduğu işgücünü elde etmek amacıyla işgücü pazarına girerek rekabet etmek durumunda kalmayacaktır.

<sup>57</sup> Aynı, s.97-100.

<sup>58</sup> Pfeffer, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, a.g.e., s.25-27.

İş güvencesi, etkin ve uyumlu bir şekilde çalışmayan çalışanların elde tutulması anlamına gelmemektedir. Bu kapsamda iş güvencesini etkin bir şekilde uygulayan Southwest Airlines, işletmenin belirlediği standartlarda hizmet sunamayan ve kendini geliştirmek istemeyen çalışanlarını işten çıkarabilmektedir. Toplam işgücünü koruma üzerinde yoğunlaşan iş güvencesi; ekonomik kriz, üst düzey yönetimin stratejik hataları gibi nedenlerle çalışanların işten çıkarılmamasını ifade etmektedir.<sup>59</sup>

İş güvencesi; seçici işe alım, kapsamlı eğitim, bilgi paylaşımı gibi yüksek performans yönetimi uygulamalarındaki temel unsurlardan biridir. Çalışanların işletmede uzun süre kalmalarının beklenmediği durumlarda işletme seçici işe alım, kapsamlı eğitim gibi kaynaklara yatırım yapmayacaktır. Yetki devri ve stratejik bilgi paylaşımı güven gerektirmektedir. Bu güven iki taraflı ve uzun dönemli katılımlarda daha çok ortaya çıkmaktadır.

Bazı yöneticilerin, güvence altına alınmış bir istihdamın “resmi daire” zihniyeti yaratacağı ve performansı olumsuz yönde etkileyeceği konusunda endişeleri bulunmaktadır. İş güvencesinin yanı sıra, yüksek performansı ödüllendiren mali teşviklerin ya da çalışanların çalışmalarını teşvik eden iş organizasyonu uygulamalarının gerçekleştirilmesi, bu sorunu ortadan kaldıracaktır. Çalışanların gruplar halinde örgütlenmeleri ve yüksek performansın ödüllendirilmesi halinde iş güvencesinin motivasyon üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır.

#### 1.6.4. Takım Çalışması

Çalışanları kendi kendini yöneten takımlar halinde organize etmek, bütün yüksek performans yönetim sistemlerinin önemli bir bileşendir. Gruplar uygun iş niteliği ve niceliği konusunda bir uyum baskısı oluşturmaktadır. Takım oluşturma çabalarının amaçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:<sup>60</sup>

- Yapılan işi ve yapılış biçimini analiz etmek,
- Grubun iş yapma biçimini, normlarını, karar verme sürecini ve iletişim sistemlerini incelemek.

<sup>59</sup> Aynı, s.98-101.

<sup>60</sup> Aynı, s.35-37.

- Çalışan insanlar arasındaki ilişkileri incelemek.

Kendi kendini yöneten takımlar yoluyla, yönetimin işgücünü direkt olarak kontrol etmek için zaman ve çaba harcaması yerine çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri mümkün olmaktadır. Bu kapsamda bir kontrolün sağlanması, hiyerarşik yönlendirmeden daha etkili olmaktadır. Takım çalışması, katılım ve girişimi teşvik ederek her çalışanın sorumluluk duygusunu artırmaktadır. Takımlar, çalışanların problemlere daha iyi ve daha yaratıcı çözümler bulmak için fikirlerinin birleştirilmesine olanak tanımaktadır.

Beyin fırtınası ya da grup halinde problem çözme gibi üyelerden birinin bir problemin çözümüne yönelik bir fikirle gelebilme olasılığını artırmak için fikirlerin ve bilgilerin birleştirilmesi fikrine dayanmaktadır. Hiyerarşik kontrolün yerine geçen kendi kendini yöneten takımlar, hiyerarşik kademeleri azaltarak, yöneticilerin çalışanların görevlerini yerine getirip getirmediğini izlemek ve çalışanları yönlendirmek yerine yönetim görevlerine yoğunlaşmalarını sağlamaktadır. Yönetimle ilgili maliyetler oldukça fazladır. Çünkü yönetim kademesindeki çalışanlar genellikle yüksek ücretlidir. Kendi kendini yöneten bu takımlar yoluyla fazladan personel kullanmak yerine önemli kararlar konu ile ilgili bilgili olan bireylerin ellerine bırakılmaktadır. Southwest Airlines'ta takım yönlü kültür, uçaklardan en iyi şekilde yararlanmak amacıyla uçakların 20 dakika ya da daha az bir zamanda, daha az çalışanla uçuşa hazırlanmasını sağlamaktadır. Southwest Airlines'ta bu takım ruhu çok fazla gelişmiştir.

Yönetim kademelerinin azaltılarak kendi kendini yöneten takımların oluşturulması, iş güvencesiyle uyumlu görülmecektir. Bununla birlikte pozisyonların, ortadan kaldırılmasını, bu işleri yapan çalışanların işten çıkarılmasını gerektirmemektedir. Bu çalışanlar, işletmeye daha çok değer kazandıracak başka görevlere yerleştirilebilmektedir.<sup>61</sup>

Jan Carlzon 1980'lerin başlarında SAS'ı devraldığı anda işletme kültürünü ve operasyonlarını değiştirmek amacıyla bir proje başlatmıştır. Bu proje, operasyonları merkezîyetçilikten uzaklaştırmak ve ön büro elemanlarına yetki vererek işletmenin

<sup>61</sup> Pfeffer, *Seven Practices of Successful Organization*, a.g.e., s.104-108.

işadamlarının tercih ettiği bir havayolu işletmesi olma vizyonunu gerçekleştirmeyi içermektedir. Bu kapsamda, daha önce çalışanlara direktif veren bölümlerin ve pozisyonların kaldırılması sonucunda işletme tarafından, açıkta kalan çalışanlara yeni pozisyonlar önerilmiştir.

Buna örnek olarak; SAS'ın 40 kişilik bir Pazar araştırma bölümü bulunmaktaydı. Tüm kararların müşterilerle hiçbir ilişkisi olmayan birkaç yönetici tarafından alındığı bir ortamda, bu bölümün işi büyük önem kazanmaktaydı. Bununla birlikte ön büro elemanlarına sorumluluk verilmesi ile birlikte eskisi kadar pazar araştırmasına gerek duyulmaması sonucunda bu bölüm elemanlarına ön büroda çalışma ya da bazı uçuş güzergahlarının tüm sorumluluğunu üstlenme fırsatı sağlanmıştır.

### **1.7. Ücret Yönetimi**

Ücret yönetimi, işletmelerin ve çalışanların en duyarlı oldukları unsurların başında gelmektedir. Ücret kavramına çalışanların ve işletmenin bakış açıları farklılık göstermektedir. Çalışanların emeklerinin karşılığı olarak gördüğü ücreti, işletmeler maliyet olarak tanımlama eğilimindedir. Çalışanların ücret düzeyi olarak beklentileri "gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayabilecekleri düzey" şeklindeyken; işletmeler bu düzeyi "maliyetlerini en aza indirebilecekleri nokta" olarak belirlemektedir.

#### **1.7.1. Performansa Bağlı Ödüllendirme**

Türkiye'de ödüllendirmenin kıdeme ve bazı sübjektif ölçülere göre yapılması, yalnız iş dünyasında değil, toplumsal hayatın her alanında sorunlar yaratmaktadır. Bireyler, kendi yetenek ve potansiyellerinin sınırlarını zorlamadığı için ülke çapında "vasat" bir performans, günlük sorunlardan en hayati konulara kadar her alanda gelişim ve değişim hızını yavaşlatmaktadır.

Performansa göre ödüllendirme yöntemleri bu yanlış kaynaşmış kemiği, zamanla yerine oturtabilir. Ancak bu uygulamada yerel kültürümüzü de dikkate almak gerekmektedir. ABD'deki şekli ile ödüllendirme, bir kişiyi ön plana çıkardığı ve çoğu kez başkalarının bu başarıya katkısını gözardı ettiği için yalnız Türkiye'de değil Akdeniz ülkelerinde ve Japonya'da da pek hoş karşılanmamaktadır. Bu nedenle ödüllendirmeyi takım ve işletme bazında yapacak yöntemlerin de aranması ve uygulanması, birlik ruhunu güçlendirebilir.

Ödüllendirmenin adil olması, objektif ve somut performans kriterlerine dayandırılması, bireysel ödüllendirmenin sakıncalarını bir ölçüde giderebilir. Keyfi ve sübjektif kriterlere göre yapılan ödüllendirme ise, işletme genelinde performansı yükseltmek bir yana geriletebilmektedir.

Performans değerlemesi yapılan işletmelerin yüzde 74.9'unda performansa dayalı bir ödüllendirme sistemi mevcuttur. Bu ödüllendirmenin en yaygını, maaş ve prim artışının birlikte yapılmasıdır. Maaş artışı, yüzde 21.8 ile ikinci sırada yer almaktadır. Performansa dayalı prim uygulaması ise işletmelerin ancak yüzde 17.9'unda kullanılmaktadır. Birden fazla ödüllendirme sistemlerinin bir arada kullanımı ise çok yaygın olarak kullanılmamaktadır.

Performansa göre ödüllendirme en çok ilk, orta ve üst kademe yöneticiler ile yönetici olmayan personel için uygulanmaktadır. Mavi yakalılarda performansa dayalı ödüllendirme uygulayan işletmelerin oranı ise yüzde 27 ile düşük bir düzeydedir. Türkiye'de performansa dayalı ödüllendirmede yeni yöntemlerin bulunması gerekmektedir. Daha önce belirlenen hedef bazlı kriterleri aşan, işletmenin rekabet gücünü yükselten bir uygulamayı başlatan kişilere, maaş artışı veya prim yerine kâr payı ve hisse senedi verilmesi uygulaması özellikle ABD'de iyi sonuçlar vermektedir. Yeni ekonomi kapsamındaki işletmelerde, yeni kurulan işletmelerde çalışanlara hisse senedi verildiğinde, işletme büyüyüp geliştikçe, çalışanın kazancı da otomatik olarak artmaktadır. Bu uygulamada çalışanın menfaati ile işletmenin gelişmesi arasında tam bir uyum bulunduğu için bürokrasi asgariye inmektedir<sup>62</sup>.

İşletmelerin çoğu performans değerlendirme sonuçlarını parasal olarak ödüllendirmektedir. Bu amaçla en sık kullanılan yöntemler baz ücret artışı, birime ayrılan bütçeden pay alma ya da performans primi olarak sıralanmaktadır. Employment Review tarafından internet üzerinde yapılan ücret araştırmasına göre araştırmaya katılanların % 55'inin performans değerlendirme sonuçlarına göre ücret artışı aldığı görülmüştür.

Dünyadaki en son eğilimlere bakıldığında bireysel performansın yanı sıra takım performansının ve/veya işletme performansının da ödüllendirilmesinin gittikçe

<sup>62</sup>[http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/performansa\\_bagl\\_ueret.htm](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/performansa_bagl_ueret.htm).iletişim adresli internet sayfası,(30.12.2001)

daha çok sayıda işletme tarafından uygulandığı görülmektedir. İşletmeler bu şekilde “tek ekip” ve “tek işletme” ruhunu teşvik etmeye çalışmaktadırlar. Motorola'daki fonksiyonlar arası takımların üyeleri sonuçlardan ziyade davranışlar ve faaliyetler için ödüllendirilmektedir. Bunun nedeni; bu takımların risk alarak işletmeyi geleceğe taşımaları beklenmektedir. Motorola Ücret Yönetimi Direktörü, “Alınan her risk başarıyla sonuçlanmaz ve biz insanları cezalandırmaya inanmıyoruz. Fonksiyonlar arası takımlarda, çalışanların ödüllendirilmesinde, yönetimin takım oyununun unsurlarını gözönüne alması gerekir” demiştir<sup>63</sup>.

Tüm dünyada tehlikeli bir kriz ortamı mevcuttur. Ancak bu kriz ne Afganistan'daki savaşla ne de küresel ısınmayla ilgilidir. Bu kriz iş dünyasında, işletmelerin ayakta kalabilme şanslarının azalmasıyla ilgilidir. Günümüzün zorlu küresel rekabet ortamında birçok işletme ile hükümet ve üçüncü sektör işletmeleri, küçülme ve yeniden yapılanma süreçlerinden elde edilebilecek verimlilik ve tasarruf önlemlerinin faydalarını tüketmişler, bu süreçlerin sonunda elde ettikleri faydaların ötesine geçmeye başlamıştır.

Durumu daha iyi anlamak için bir örnek vermek gerekirse; küçülme / yeniden yapılanma süreçlerini kilolu birinin kilolarından kurtulması olarak düşünelim. Ancak bu süreçler uzayınca veya gerektiği gibi kullanılmadığında kaybedilen yağlar değil kaslar ve hatta o kişinin sağlığı olacaktır. Bu örnekteki "kaslar / sağlık" işletmenin en iyi çalışanları olarak da düşünülebilir. Bununla birlikte, şimdilerde bu "kasları" yenilemek; korumak ve beslemek için çaba sarf eden bu işletmeler, karşılarında büyük zorluklar bulmaktadır.

Günümüzde, bu rekabet ortamında, iyi bir çalışanı bulmak ve elde tutmak oldukça zorlaşmıştır. Ayrıca çalışanların işletmelerine olan sadakati de eskiye oranla oldukça azalmış durumdadır. 1998 yılında Sibson & Company işletmenin yaptığı bir araştırmada, çalışanların %55'inin işlerinden ayrılmayı planladıkları veya düşündükleri saptanmıştır. Bir başka kaynağa göre İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'ne (Society of Human Resources Management) en sık sorulan soru da "En iyi çalışanlarımızın rakiplerimize gitmesini nasıl önleyebiliriz?" olmuştur.

---

<sup>63</sup> Aynı, s.3

Her krizin içinde tehlike olduğu kadar fırsatlar da vardır. Dikkatli davranan ve fırsatları değerlendiren bir işletme kriz zamanında da kazanabilir. Yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda, başarılı çalışanları çekmek, tutmak ve motive etmekte başarılı olan işletmelerin en önemli iki özelliği aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır;

- Adil Ücretlendirme olanakları sunmak
- Çalışanlara iyi davranmak

Son yıllarda yapılan çalışmalar, Abraham Maslow, Frederick Hertzberg ve Peter Drucker gibi bilim adamı ve yönetim öncülerinin yıllardır savduklarını doğrulamıştır; Para gereklidir ancak başarılı çalışanları çekmek, tutmak ve motive etmek için tek başına yeterli değildir. Tabii ki herkes işe belli bir maaş için gitmektedir. Ancak eğer paradan başka aldığımız bir şeyler yoksa iş bizim için anlamını büyük ölçüde yitirir. Bizi belli bir işte tutan ve verimliliğimizi doruğa taşıyan asıl şey yaptığımız işin içeriği ve işteki diğer çalışanlarla olan ilişkilerimizin kalitesidir<sup>64</sup>.

Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan Aile ve İş Enstitüsü'nün (Families and Work Institute) yaptığı bir araştırmada elde edilen sonuçlara göre ücret ve ek yararların çalışanın iş tatminine olan etkisi sadece %2 iken, iş kalitesi ve işyeri desteğinin %70'lik bir etkisi olduğu görülmüştür. Aynı araştırmada, çalışan sadakati, işte kalma ve performans gibi kavramları etkileyen faktörler için de benzer bulgular elde edilmiştir. Performans için; iş talepleri (fazla mesai ve projelerin son teslim tarihi gibi) olumsuz bir etki yaratırken iş kalitesi ve işyeri desteği olumlu etki yaratmaktadır. Çalışanları işte tutma gibi bir sorunun olmadığı, çalışanın iş tatmininin yapmakta olduğu iş üzerinde etki yaratmadığı veya bu kavramların anlatıldığı gibi önem taşımadığını düşünenler de çıkabilir.

## 2. Motivasyon ve Performans Değerleme İlişkisi

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden kariyer gelişimine yön verilmesine kadar bir çok İnsan Kaynakları uygulamasına girdi sağlayan performans değerlemenin, organizasyonların başarısı için çok kritik olduğu kabul edilen "çalışan motivasyonu" üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışan motivasyonu rekabetçi piyasalarda

<sup>64</sup> [www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makaleler.htm](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makaleler.htm) iletişim adresli internet sayfası ( 30.12.2001)

sirkülasyonunun azaltılması, üstün performans gösteren çalışanların elde tutulması gibi sonuçlar doğurmakta ve organizasyonlar açısından performans değerlemesini daha stratejik bir konuma yerleştirmektedir.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra yönetim biçimi olarak organizasyonlardaki yerini alan performans değerlemenin, önceleri sadece somut sonuçları üzerinde durulmuş, çalışan ücretlerinin belirlenmesi gibi ödüllendirme sistemlerine girdi olarak kullanılmıştır. Üstün performans gösteren çalışanların ücret artışıyla ödüllendirilmesi ya da düşük performans gösteren çalışanların ücret kesintisiyle cezalandırılması çalışanın mevcut performansını koruması veya iyileştirilmesinde bir motivasyon unsuru olarak görülmüştür. Böylelikle performans değerlendirme ve çalışan motivasyonu arasında dolaylı bir ilişki kurulmuştur. Ancak 1950'li yıllardan itibaren performans değerlendirme, ödüllendirme mekanizmalarına (ücret, yükselme) etkisinin dışında başlı başına çalışan motivasyonunu ve kişisel gelişimi doğrudan etkileyen bir araç olarak görülmeye başlanmıştır<sup>65</sup>.

### 2.1. Performans Değerlemenin Motivasyona Etkileri

Performans değerlemenin motivasyon üzerindeki etkilerinin olumlu olması açısından sürecin etkin yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme aracılığıyla çalışanın takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü, değerlendirme sırasında verilen geribildirimler, çalışana gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğu mesajını içermektedir.

Motivasyonu etkileyen bir diğer konu ise, değerlemelerin yöneticiler ile iletişimi düzenli hale getirmesi ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşılıyor olmasıdır. Değerleme görüşmelerinde yönetici, organizasyonu temsilen oradadır ve işletmenin kendisinden beklentileri konusunda çalışanı bilgilendirip, çalışanın da görüşlerini alır. Bu durum, yönetici ve çalışanın gerçekleşmesi mümkün olan beklentiler üzerinde anlaşmaya varmasına, çalışanın işleri sahiplenmesine ve bunun

<sup>65</sup> [www.insankaynaklari.com/bireysel/motivasyon-ve-performans-degerleme-iliskisi-htm](http://www.insankaynaklari.com/bireysel/motivasyon-ve-performans-degerleme-iliskisi-htm). iletişim adresli internet sitesi (21.11.2001)

sonucunda da motivasyonun artmasına neden olur. Ayrıca, iletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, çalışanın kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından performans değerlemenin motivasyon üzerindeki bir başka olumlu etkisi olarak da görülebilir. Çağdaş İnsan Kaynakları yaklaşımları çerçevesinde performans değerlemenin kariyer, eğitim, ücret gibi diğer İnsan Kaynakları uygulamaları ile etkileşim içinde olması, kişinin kendi performansının bir uzantısı olarak alınan kararlar hakkında neden sonuç ilişkileri kurmasına yardımcı olmaktadır.

Buna örnek olarak; çalışanın performans düşüklüğü yaşadığı bir konunun gelişmeye açık bir yön olarak belirlenmesi halinde; ilgili eğitimlerin alınması, elde edilen bilginin rotasyon fırsatları sağlanarak pekiştirilmesi ya da terfi öncesinde belli bir süre daha mevcut pozisyonda çalışılmasını gerekli kılabilir. Sonuç olarak, çalışanın sürece dahil edilmesi kendi ile ilgili alınan kararlara saygı duymasına, performansın geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilecek faaliyetleri sahiplenmesine ve daha yüksek performans göstermek için motivasyonunun artmasına neden olmaktadır.

Diğer taraftan etkin yürütülmemiş bir performans değerlemesinin motivasyon üzerinde olumsuz etkileri olduğu da göz ardı edilmemelidir. Yapılan tüm değerlemeler ve verilen geribildirimler, kişinin duyguları, tutumları, alışkanlıkları ve değerlerinin yansımaları olan davranışlarına yöneliktir. Kişilerin özgüveninin sarsılmaması ve saldırgan bir tavır almaması için bu hassas dengelerin gözetilmesi gerekir. Aksi takdirde çalışanın motivasyonunun düşmesi kaçınılmazdır. Nitekim, organizasyonlarda performans değerlendirme süreci, genellikle çalışanlar ve yöneticiler arasında ilişkilerin gerildiği, sancılı bir dönemi de beraberinde getirir. Etkili yürütülmeyen bir performans değerlendirme, performans sorunları ve kişisel sorunların karıştırıldığı karmaşık bir ortamın doğmasına sebep olabilir. Bu durumun yan etkisi olarak, çalışanın işe karşı motivasyonunun düşmesinin yanı sıra, sürecin diğer İnsan Kaynakları uygulamalarına sağlayacağı verilerin doğruluğundan da şüphe edilmelidir.

Değerlemeler çalışanın güvenini temin etmek ve sürecin objektifliğini sağlamak amacıyla gerçeklere (somut olaylara-davranışlara) dayandırılmalıdır. Buna örnek olarak; "verilerin analizinde zorlanıyorsun" ifadesi yerine, "çalışanlara ait demografik verilerin analizinde bazı hesaplama hataları yapmıştın" gibi spesifik bir konuya ait geribildirim verilmesi, hem çalışanın eleştiriyi anlamasını hem de

kabullenmesini kolaylaştıracaktır. Performans değerlemesi sırasında gözetilmesi gereken bir başka konu da, sürecin amacının çalışanların suçlanması değil, gözlemlenen sorunların tanımlanması ve varsa çözüm önerilerinin getirilmesi olduğudur. Buna örnek olarak; "Kimseyi dinlemiyorsun" ifadesi yerine; "Takım arkadaşlarının düşüncelerini ifade etmelerine imkan tanımadığımı düşünüyorum, oysa bu fikirlerden de yararlanıp, daha zengin bir bakış açısı kazanman mümkün" ifadesinin kullanılması çalışanın eleştirileri daha olumlu karşılmasını ve motivasyon düşüklüğü yaşamamasını sağlayacaktır.

Değerlemeye olumlu olan bildirimlerle başlanması, çalışanın yapıcı eleştirileri kabullenmesini sağlayıp savunmaya geçmesini engelleyecektir. Çünkü insanların çoğu bu türden yapıcı eleştiri ve özgüvenini artırıcı geribildirim almaktan hoşlanır. Diğer taraftan, çalışanların olumlu yanları ön plana çıkarıldıktan sonra gelişime açık yönleri de irdelenmelidir. Eğer en zor çözülecek sorunlar araştırılmaz ise, tüm süreç güvenilirliğini yitirmiş olur ki bu durum, çalışanların asıl geliştirmeleri gereken yönlerini görmelerini engeller ve sistemin amacından uzaklaşmasına sebep olur.

Performans değerlendirme sırasında üzerinde durulması gereken bir başka konu da, değerlendirilen kişiden beklentilerin gerçekçi olması ve çalışana başarabileceği hedeflerin verilmesidir. Çünkü gerçekleştirilen hedeflerin beraberinde getirdiği başarı hissi çalışanda motivasyonun artmasına ve uzun vadede organizasyona daha fazla yarar sağlamasına neden olacaktır. Geribildirimlerin sürekliliği de değerlemelerin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi açısından önemli bir konudur. Üstlerin astlarına değerlendirme dönemi boyunca gerektiği zaman geribildirim vermemesi, dönem sonu değerlemelerinde çalışana yapabileceğinden daha fazla sorumluluğun verilmesine, performansının ve motivasyonun düşmesine neden olabilir. Bu sebeple, geribildirimler, etkinliğinin artırılması açısından gerektiğinde gözlemlenen davranışların hemen ardından verilmeli ve performans değerlendirme görüşmesinin yapılacağı zaman beklenmemelidir.

Değerlemenin zamanlamasının uygun olmasına dikkat edilmelidir. Çalışanın yorgun, üzgün ya da durumla başa çıkamayacağı bir zamanda geribildirim verilmesi, doğrudan motivasyon düşüklüğüne yol açabilir. Performans değerlendirme süreci; iş hedeflerine ve mükemmel davranışlara odaklanması, çalışan motivasyonunun

artırılması ve gelecekteki performansın artırılması için hem çalışan hem de organizasyon açısından çok değerli bir fırsat olarak algılanmalı; planlı, sistematik ve objektif bir şekilde yürütülmeye çalışılmalıdır.

Personelin performans değerlendirme sürecinde, motivasyonun artırılmasında aşağıdaki maddelerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir<sup>66</sup>;

- Amaçların amir ve personel tarafından birlikte belirlenmesi ve yürürlüğe konulması gerekir,
- Bireysel anlayış ve takdir edilme, başarıyı beraberinde getirmektedir.
- Eğitim ihtiyaçları kadar kariyer gelişimi ihtiyaç ve isteklerinin de göz önünde bulundurulması gerekir,
- Çalışan ve amiri arasında ortak çıkar ve hedefler bulmak gereklidir,
- Kendine güveni sağlayacak ve geliştirecek bir ortam yaratmak ve devamını sağlamak gereklidir,
- Kişilerin üstün niteliklerini tanımak ve vurgulamak gerekmektedir,
- Çalışan ile üstü arasında bilgi alışverişini sağlamak ve daha iyi ilişkiler oluşturmak gerekmektedir,
- Yönetim ve çalışan iletişimi büyük önem taşımaktadır.

### **3. Performans Değerlemesinin Kim Yada Kimler Tarafından Yapılacağıının Belirlenmesi**

#### **3.1. Performans Ölçümü yapacak Kişi yada Kişiler**

##### **3.1.1. Üstler Tarafından Yapılan Ölçümler**

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde üstler tarafından yapılan performans ölçüm ve değerlemelerinde kastedilen genellikle personelin ilk düzey

---

<sup>66</sup> Ergül, a.g.e.s.56

yöneticisi, yani nezaretçisidir. En yaygın kullanımıyla nezaretçiler personelin, bölüm yöneticileri nezaretçilerin, genel müdürler de bölüm yöneticilerinin performansını izler, ölçer ve değerlendirir. ABD’de yapılan bir araştırma performans değerlendirme sistemine sahip örgütlerin % 92’sinde personelin performansının nezaretçiler tarafından ölçüldüğünü saptamıştır<sup>67</sup>.

Yapılan araştırmalara göre, bir personelin en yakın yöneticisi zamanının %93’ünde personelin performansını gözlemekten sorumlu olması gerektiğini ortaya koymuştur. Ancak yine araştırmalar her yöneticinin bunu yapmadığını, bazı yöneticilerin bir hafta süresince personeli gözlemlemeye, zamanlarının %5-10’undan daha az zaman harcadıklarını göstermiştir. Ayrıca tek bir kişinin performans ölçümünden sorumlu olması sonuçların güvenilirliğini düşürmektedir. Nezaretçilerin ölçümleri genellikle sübjektif yargılara ve hatalara açık olmaktadır. Bu nedenle bir performans yönetim sisteminde sadece nezaretçilerin performans ölçümlerine ve değerlendirmelerine güvenilmesi mümkün değildir<sup>68</sup>.

### 3.1.2. Aynı Düzeyde Çalışan Kişiler Tarafından Yapılan Ölçümler

Aynı düzeydeki kişiler işyerinde ekip halinde çalıştıkları için birbirlerinin performanslarını ölçecek ideal kişilerdir. Ancak bu yaklaşım bazı sakıncaları nedeniyle dikkatli uygulanmalıdır. Bu yaklaşımın en büyük sakıncası çekişmeye yol açabilmesidir.

Ayrıca çok fazla çalışan, çok verimli personele duyulan kıskançlık nedeniyle çok düşük yada birbirlerinin gözüne girmek için değerinden daha yüksek puanlar verebilirler. Bu olumsuz durumlar genellikle sonuçlar idari amaçlarla kullanacağı zaman meydana gelmektedir. Bununla beraber, her personel performansının diğerleri tarafından ölçüleceğini bildiği için bir ekip halinde çalışmaya motive olmaları olasılığı daha yüksektir.

Nezaretçinin üzerindeki etkiler ve potansiyel sübjektiflikten uzaklaşınca, hissettikleri için çoğu personel bu yaklaşıma olumlu bakmaktadır. Aynı düzeydeki

<sup>67</sup> Eade, Vincent H, *Human Resource Management In The Hospitality Industry*. ( Arizona:Gorsuch Scarisbrick Publishers,1993) s.212

<sup>68</sup> Benligiray.a.g.e. s.184

kişilerin birbirlerinin performans ölçümlerini yapabilmeleri için bu personel grubu arasında yeterli düzeyde etkileşimin olması, grubun uzun süre istikrarlı kalması, grup üyelerinin devir hızının yüksek olmaması gerekmektedir.

### 3.1.3. Personelin Kendisi Tarafından Yapılan Ölçümler

Performans yönetim sisteminde personele, kendi performanslarını ölçmeleri ve değerlemeleri fırsatı verilmelidir. Özellikle standartlar ve davranışsal performans ölçümleri ya da AGY yöntemi kullanıldığında, bu yaklaşım etkili olmaktadır. Bu yaklaşımın amacı, personelin performansları hakkında ne düşündüklerini öğrenmek ve onları teşvik eden başlıca unsurların neler olduğunu ortaya çıkarmaktır<sup>69</sup>.

Bu yaklaşım diğer yaklaşımlar ile birlikte kullanıldığında, özellikle de üstler tarafından yapılan performans ölçümleriyle kombine edildiğinde yöneticilerin personel için amaçlar ve hedefler belirlemeli sırasında yararlı veri elde edilmektedir. Bu sistemde nezaretçi ve personel bağımsız bir şekilde formları doldurulmakta ve son karar için toplantı yapılmaktadır. Daha sonra gelecekteki sorumluluklara, gelişme planlarına, gelişme eylemlerine, kariyer amaçlarına karar verilmekte ve performans durumunu özetlenmektedir. Kombine edilmiş bu yaklaşımın bir yararı nezaretçi ve astın beklentilerini ve tercihlerini açıklamak için yasal bir tartışmaya zemin hazırlamasıdır

### 3.1.4. Astarlar Tarafından Yapılan Ölçümler

Astarların üstlerinin performanslarını ölçmelerinin dayandığı temel varsayım, yöneticilerin astların performansı hakkındaki düşündüklerini yasal(formal) yollarla öğrenmesinin sağlanması gerektiğidir. Bu yapılmadığı zaman personelin düşünceleri gayri resmi yollardan (dedikoduyla) yayılmakta, bu da genellikle gerçeği değil, çarpıtılmış durumları ve yanlış bilgileri içermesi nedeniyle olumsuz sonuçlara yol açmaktadır<sup>70</sup>.

Aynı düzeydeki personel ve astlar tarafından yapılan performans ölçümlerinde kişilerin sistemi algılamalarından ve ondan korkmalarından kaynaklanan sakıncalar ortaya çıkmaktadır. Bazı yöneticiler astlarının kendi işlerinin bir parçası olarak bu tip

<sup>69</sup> Palmer ,a.g.e. s.34

<sup>70</sup> Aşkun. a.g.e., s.354

ölçümleri yaptıklarında sınırları aşabileceklerine, kendilerinin yetkilerinin sarsılacağına, savunmacı reaksiyonların gelişeceğine ve birlikte çalıştıkları insanlarla çalışma ilişkilerinin bozulacağına inanmaktadır. Personel ise hak edilen ceza ya da ödüllerin zedeleneceğini hisseder ya da bir popülerlik çekişmesine yol açacağını düşünebilir. Ölçme yapısından kaynaklanan nedenlerle bu yaklaşım kullanıldığında personelin kimliğinin korunması büyük önem taşır. Bu yapılmaz ise, personelin katılımı sağlanamaz ya da doğru ve istenen nitelikte veri elde edilemez.

### 3.1.5. Müşteriler Tarafından Yapılan Ölçümler

Müşterilerden personelin performansı hakkında bilgi istenmesi, müşteri tatmininin, işletmelerin anahtar performans alanlarından birisi olması nedeniyle çok yararlı bir yaklaşımdır. Ayrıca personele yöneticilerin söyledikleri şeyler çok anlamlı gelmese de müşterilerin görüşlerini daha fazla dikkate alma olasılıkları vardır. Bir servis görevlisinin performans ölçümünde kullanılacak bir müşteri geri bildirim formu aşağıdaki bilgileri içerir<sup>71</sup>

**Bekleme Süresi:** Ne kadar uzun süre beklediniz? Beklemeyi niçin sürdürdünüz?

**Yaklaşım:** Servis görevlisi dostça ve güler yüzlü müydü?

**Tutum:** Servis görevlisi dostça, güler yüzlü ve yardımsever mi? Sıkıcı ya da ilgisiz mi?

**Bilgi:** Seçenekler ve fiyatlar arasındaki farkı anlattı mı?

**Satış Becerisi:** Mönüdeki yiyecek kalemleri önerildi mi? Satın aldınız mı?

**Teşekkür Etme:** İşletmemiz adına size teşekkür edildi mi? Mekanik ya da hissederek mi?

Bu özellikler gibi diğer faaliyetler de incelenerek özellikle müşterilerle yüz yüze olan personelin performansının kritik yönleriyle ilgili anket formları hazırlanabilir. Bu uygulamanın en önemli yararı hizmet verilen kişilerin işletme ve personel hakkındaki düşüncelerini ortaya çıkarmak, gerekli düzeltici önlemler almak ve personeli bu yönde teşvik etmektir.

<sup>71</sup> Benligiray, a.g.e., s.189.

### 3.2. Performans Ölçümünün Kim Ya da Kimler Tarafından Yapılacağı Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Hizmet işletmelerinde ekip çalışması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle aynı düzeydeki grup üyelerinin ya da birbirleriyle çok sıkı ilişkiler içerisinde çalışmaları gereken bölüm üyelerinin birbirlerinin performanslarını ölçmeleri ve değerlemeleri yararlı ve geliştirici geribildirim sağlamak açısından çok önemlidir. Yöneticilerin liderlik, insan ilişkileri ve iletişim becerisi işletmenin başarısında büyük rol oynayacağı için astların üstlerini bu yönleriyle değerlemelerinin sağlanması yöneticilerin gelişmesine yardımcı olacaktır.

İşletmelerde uygulanacak bir performans yönetimi sisteminin müşterilerden geribildirim almaması düşünülemez. Çünkü müşterilerle yüz yüze ilişkiler içerisinde olan hizmet personelinin performansının sadece çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle ilişkileri açısından değil, müşterilerle ilişkileri açısından da değerlendirilmesi gerekir. Bu geri bildirimlerin tümünün birlikte dikkate alınması ve personelin performansının geniş bir perspektifte değerlendirilmesi büyük yararlar sağlayacaktır<sup>72</sup>. İşletmeler için bu yaklaşımın hayati bir önem taşıması nedeniyle işletme yöneticilerinin söz konusu kişilerin tümünü sürece katmak için her türlü önlemi almaları gerekir.

Alternatif bir performans ölçme sisteminin kurulmasında ve uygulanmasında başarılı olmanın anahtarı, personelin kabulünü sağlamaktır. Geleneksel ölçme ve değerlendirme sistemlerinin geliştirilip geliştirilemeyeceği ya da nasıl geliştirileceği dikkate alınmadan önce, insan kaynakları yöneticileri geliştirme ve idari amaçlarla kullanılan ölçme ve değerlendirme sisteminde performanslarını kim tarafından ölçülmesi gerektiği konusunda personelin fikirlerini almalıdırlar. Yapılan araştırmalar personelin aynı düzeydeki kişilerin birbirlerinin performanslarını ölçmelerine daha çok sonuçların geliştirme amaçlı olarak kullanılacağı durumlarda kabul ettiklerini, ücretlendirme, finansal ödül dağıtımları ve terfi ettirme gibi idari kararları vermekte kullanılmasını ise hoş karşılamadıklarını ortaya çıkarmıştır.

<sup>72</sup> Benligiray, a.g.e., s.194

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLEME SİSTEMİNİN ZAMANLAMASININ YAPILMASI

#### 1. PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMİNİN ZAMANLAMASININ YAPILMASI

Elindeki mevcut kadro ile varacağı hedefleri saptamak isteyen her yönetici, bu kadro hakkında bir değerlendirme yapmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu tipte bir değerlendirme belli bir zaman ve yerle sınırlanmayıp her zaman devam etmelidir. Performansı gözden geçirmenin üç temel yöntemi vardır<sup>73</sup>.

**Geri Bildirim:** Yöneticinin personel ile ilişki içinde olması için biçimsel (haftalık satış cetvelleri) ve biçimsel olmayan (yönetici ve çalışanlar arasındaki kısa müzakereler) yöntemlerdir. Yöneticilerin, çalışanlar işlerinin başında ya da kahve içerken görüşüp konuşması şeklinde olur. Bu tipteki değerlemelerin gayri biçimsel olmaması çalışanlar ile onları denetleyen arasında verimli bir bilgi alışverişi olmasını sağlar.

**Yetiştirme:** Sorunları gidermenin sürekli bir yöntemidir. Bu yöntemde yönetici bir antrenör ya da işleri kolaylaştıran birisi gibi davranır, olumlu ve verimli uygulamaları teşvik eder. Bu yöntem performansı gözden geçirmek üzere yapılan biçimsel görüşmelerin tamamlayıcısıdır. Yöneticilerin sorunları tartışıp çözümlerini araştırmak için personel ile karşılıklı konuşmak yöneticinin sorumluluğudur.

**Karşılıklı görüşmeler :** İşletmenin yapısına bağlı olarak üç ayda bir, altı ayda bir ya da yılda bir yapılacak değerlemelerdir. Bu uygulama önceki performans değerlemelerinde saptanan amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini gözden geçirmek üzere düzenlenmektedir.

---

<sup>73</sup> Palmer, a.g.e., s.52

Planlama, değerleme ve izleme süreçlerinin hangi aralıklarla gerçekleştirileceği, yapılan işin doğasına ve organizasyonun yapısına bağlıdır. Eğer bir eleman nispeten kısa süreli projelerde yada iş temposunun yüksek olduğu bir sektörde çalışıyorsa, kısa aralıklarla yapılan değerlemeler daha etkili olacaktır. Buna örnek olarak; bilgisayar sektöründe çalışanlar, hem etkili hem de hızlı çalışmak ve bu sektörde çok sık meydana gelen değişikliklere ayak uydurmak zorundadırlar. Bu durumda bilgisayar üreten bir işletme, performans değerlemesini yılda bir değil de birkaç ayda bir yapmak isteyebilir. Eğitim sektöründe ise; eğitim yılı normal mali yıldan daha kısa olduğu için, yılda bir yapılacak performans değerlemeleri daha idealdir.

## 2.PERFORMANS DEğERLEMESİ VE GELİŞİM PLANI

Çalışanların performanslarını, gelişimlerini ve gelişme imkanlarını açıkça görüşebilecekleri bir ortam yaratmak, her yöneticinin sorumluluğundadır. Aslında, çalışanla yönetici arasında sürekli açık bir iletişim imkanı yaratılabilmelidir. Bu iletişim sayesinde, çalışandan beklenen performans, hedefler, iş verimliliğini arttıracak aksiyonlar, elde edilen sonuçların ve başarıların değerlendirilmesi gibi bilgi alışverişi sağlanabilmelidir. Yöneticinin desteğiyle, çalışanlar düşüncelerini paylaşma, kaygılarını dile getirme ve gerçekçi hedefler konmasına katkıda bulunma fırsatı bulacaklardır.

Belli dönemlerde resmi performans değerlemesi yapıp, performans durumunu ve gelecekle ilgili planları yazılı hale dönüştürmekte fayda vardır. Performans değerleme çalışmaları, genelde altı aylık ya da yıllık aralıklarla yapılmaktadır. Yöneticinin gerekli gördüğü ya da çalışanın talep ettiği her an yazılı bir performans değerlemesi yapma imkanı da olabilmelidir.

Performans değerleme görüşmesine girmeden önce yönetici, çalışanla ilgili muhtelif kaynaklardan (iş arkadaşları, müşteriler, diğer yöneticiler, tedarikçiler, testler gibi) geri bildirim toplamalı ve görüşmeye ön hazırlıklı gelmelidir. Aynı şekilde çalışandan da ön hazırlık beklenmelidir.

Performans görüşmesi için gerekli zaman sağlanmalı ve gerekirse takip toplantıları ile desteklenmelidir. Bir performans değerlendirme çalışmasında aşağıdaki hususların yer alması gerekmektedir<sup>74</sup>.

- **Hedefler ve sonuçlar:** Çalışanın geçen döneme ait performans hedefleri, gelişim planı ve önemli sorumlulukları ile ilgili sonuçları ifade etmek amacı ile,
- **Performans Faktörleri :** İşletmenin önemli gördüğü ve çalışanın iş sonuçları üretmesinde kullanılacak performans boyutlarını tanımlamak amacı ile,
- **Performans Özeti :** Hedefler, sorumluluklar, sonuçlar, performans faktörleri ve süreçler göz önüne alınarak çalışanın genel performansının değerlendirilmesi amacı ile,
- **Performans Planı :** Gelecek döneme dair yazılı plan oluşturmak amacı ile.

Performans planının aşağıdaki unsurları içermesi beklenir :

- Organizasyon ve iş hedeflerini destekleyen sorumlulukların tanımı,
- Bu iş hedeflerini karşılamada çalışanın performansının belirtilmesi,
- Çalışandan beklenen sonuçlara dair beklentilerin belirtilmesi
- Gelecek döneme dair performans hedeflerinin saptanması.
- **Çalışanın Yorumları :** Görüşmeye dair çalışanın yorumlarını ve görüşlerini belirtmesi amacı ile,
- **İmzalar :** Çalışanın yöneticisiyle performans değerlendirme görüşmesini yaptığını ve bir üst yöneticinin de gözden geçirdiğini belirtmek amacı ile.

Performans değerlendirme sırasında, yönetici ile performans değerlendirme yapılacak personel, gelecek dönemdeki beklentileri karşılamak için gereken bilgi ve beceri gereksinimlerini saptamalıdır. Hatta gelecekle ilgili kariyer hedefleri de

<sup>74</sup> [www.hp.com.tr/egitim/e\\_performans/roportaj/Işık Deli Orman Aydın/](http://www.hp.com.tr/egitim/e_performans/roportaj/Işık%20Deli%20Orman%20Aydm/) İletişim adresli internet sayfası, (07.08.2002)

tartışılmalı, gerekirse yol gösterilmelidir. Bir gelişim planı aşağıdaki unsurları içermelidir;

- Çalışanın, işletmenin iş sonuçlarına katkısını arttıracak güçlü yönleri,
- Gelecek dönemin performans hedeflerini karşılamada gerekecek kritik bilgi ve beceriler,
- Uzun dönemde (iki, üç yıl gibi) gerekecek bilgi ve beceriler,
- Çalışanın kariyer hedefleri ve ilgili gelişme faaliyetleri.
- Gelişme hedefleri, ölçüm noktaları, gelişim faaliyetleri ve zamanlama.

### **3. PERFORMANS DEĞERLEME GÖRÜŞMESİ**

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi süreci aksatılmadan, düzenli olarak yapılmalı, hem biçimsel, hem de biçimsel olmayan iletişim kanallarını içermelidir. İşletme, iş görev ve sorumlulukları ile performans standartlarını açık seçik ortaya koyduğu sürece, yöneticinin performans değerlendirme görüşmesindeki işi kolaylaşacak ve yaptığı değerlendirme daha objektif olacaktır. Çalışanlara en yararlı olacak geri bildirim, gerçek performansın saptanan iş standartlarıyla karşılaştırılmasına dayanan geridir. Söz konusu edilecek bütün bilgiler iş ile ve/ ya da tek tek çalışanlar ile ilgili olmalıdır<sup>75</sup>.

#### **3.1. Performans Değerleme Görüşmesinin Hedefleri**

Çalışanlara performansları hakkında bilgi verirken yönetici ya da görüşmeye refakat eden personel bütün değerlendirme görüşmelerinde bulunması gereken şu ana hedefleri göz önünde bulundurmalıdır;

- Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak,
- Görüşülen personelin özellikle güçlü olduğu yönleri saptamak,

---

<sup>75</sup> Palmer, a.g.e. .s. 55

- Düzeltilmeye ihtiyaç gösteren performans alanlarını saptamak,
- Görüşülen eleman ile birlikte, performansın daha iyi hale gelmesi için plan yapmak,
- Gelecek değerlendirme döneminde o personelden nasıl bir performans beklediğini ortaya koymak.

Bu seçenekler performans değerlemelerinde bulunması gereken temel hedeflerdir ve seçilen her değerlendirme yönteminde geçerlilikleri vardır.

### 3.2. Performans Değerleme Görüşmelerinin Tipleri

Performans değerlendirme görüşmelerinin iki temel tipi vardır: **Dolaysız Yöntem** ve **Dolaylı Yöntem**. Bu yöntemlerden her ikisi de yöneticinin önceden çalışanlar ve onların performansları hakkında bilgi toplamasını gerektirir. Yönetici görüşmelere başlamadan önce toplanan bilgileri gözden geçirerek, çalışanların gerçek performanslarını iş tanımları ve sorumluluklarıyla karşılaştırmalıdır. Değerlendirilen personelin işini dolaylı olarak etkileyen faktörler, personelin dolaysız iş sorumlulukları ile kaynaştırılmalıdır.

#### 3.2.1. Dolaysız Yöntem

Personele önceden saptanmış soruların yöneltildiği ya da açıklamaların yapıldığı resmi bir görüşme yöntemidir. Bu yöntem, görüşmeyi idare eden ve çalışanların görüşmelere katkıda bulunmalarına olanak sağlamayan, otokratik yönetici imajını güçlendirir. Bu yöntemde görüşmenin atmosferini yönetici belirler. Önceden saptanmış sorular ve açıklamalar sadece önemli performans konularını kapsar. Bu yöntem yapısı gereği, kişisel gelişmenin, özel ilgi alanlarının ve işle doğrudan ilgisi olmayan başka konuların tartışılmasına olanak vermez. Bununla birlikte hızlı ve objektif bir yöntemdir.

Dolaysız değerlendirme yöntemi çalışanları güçsüz ve çaresiz bir durumda bırakma eğilimindedir. Bu yöntemde elemanlar herhangi bir katkıda bulunmadan, açıklama ya da savunma yapmadan, sadece kendileri hakkındaki değerlemeleri dinlenmektedir. Bunun sonucunda da, yöneticilerin değerlemelerinden çok az şey kazanırlar. Bu yöntem

kişisel özellikleri dikkate almadığından tek tek elemanların gelişimiyle ilgili programlar yapmaya yardımcı olamaz.

### **3.2.2. Dolaylı Yöntem**

Dolaylı yöntem performans değerlendirme görüşmelerine daha çağdaş yaklaşan bir yöntemdir. Çalışanlar ile üstleri arasında gerçekleşen, konuları önceden sınırlanmamış bir tartışmadır. Görüşmenin biçimsel olmayan ve yönlendirilmemiş havası çalışanların kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlar. Bu yöntem yöneticinin önceden saptadığı bir gündeme bağlıdır ve çalışanların bu gündeme katkılarını da içerir. Dolaysız yöntemden farklı olarak; bu yöntem tartışmanın kontrolünü tek başına yöneticiye vermez. Görüşmenin havasını ve yönünü yönetici ve değerlendirilen personel birlikte belirler.

Bu yaklaşımın en büyük yararı, çalışanların performanslarının çeşitli alanlarının araştırılmasına olanak vermesidir. Sınırları genişletilebilecek ya da daha fazla eğitim görerek geliştirilebilecek iş alanlarını yönetici ile değerlendirilen personel birlikte araştırıp ortaya çıkarırlar. İşletme bireylerin yeteneklerini işletme amaçları doğrultusunda kullanmak istiyor ise; bu yöntemi kullanması daha uygun olacaktır. Bu yöntem çalışanların görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerini değerlemenin yanı sıra, onların kişisel katkıları, arzuları ve gelişme göstermek için nelere ihtiyaç duydukları üzerinde de odaklanmaktadır.

Çalışanlar yaptıkları işlerin kendilerini geliştirdiğini hissettirdiklerinde performansları genellikle çok yüksek olur. Bu çalışanlar performansın iyileştirilmesi için ne yapmak gerektiğini daha kolay öğrenirler. Performans değerlendirme sürecine katkıda bulunma fırsatı verilen elemanlar daha aktif olur, işletmeye bağlılıkları artar. Bunun sonucunda üretimi artırma yönünde birlikte çalışma ruhu yükselir ve işletmenin gelişmesi süreci hızlanır.

## **3.3. Performans Değerleme Görüşmesinin Yürütülmesi**

### **3.3.1. Samimi Bir Hava Yaratmak**

Performans değerlendirme görüşmesine başlamadan önce, değerlemeye tabii tutulan personel ile samimi bir hava yaratmak çok önemlidir. Bunun kişisel ilişkileri göz ardı etmeyi gerektirecek resmi bir görüşme olmayacağını göstermek üzere, başlangıçta

kısaca hal-hatır sormak yararlı olacaktır. Bu konuşmayı fazla uzun tutmamak ve iş ile ilgili konulara yönlendirmek gerekir. Yönetici yapılacak görüşmenin önemli olduğunu hissettirecek bir atmosfer oluşturmalıdır.

Samimi bir hava yaratılabilmesi için, görüşmenin yapılacağı odanın fiziksel özellikleri de önemlidir. Dolaylı görüşme yöntemi kullanılacaksa, odanın da teklifsizce konuşmaya uygun olması gerekir. Masanın arkasında her haliyle yönetici gibi duran kişi, hemen yargı vermeye hazır bir iktidar sembolü gibi görünür. Rahat koltuklarda karşı karşıya oturmaksa daha eşitlikçi bir yaklaşım telkin eder.

### 3.3.2. Hedefleri Ortaya Koymak

Yönetici ile çalışan personel arasında samimi hava yaratıldıktan sonra, yönetici hedefleri ortaya koyup gündemi açıklayarak performans değerlendirme görüşmesini başlatmalıdır. Bu noktada yönetici görüşmenin nasıl yürütüleceğini de belli etmelidir. Eğer bu personelin ilk performans görüşmesi ise; yönetici kendisine süreci anlatmalı, değerlemenin amacını ve işletme açısından önemini açıklamalıdır.

Görüşme başlamadan önce yöneticilerin, görüşmenin gündemini de ortaya koyması gerekir. Bu personelin söylemek istediklerini ne zaman söyleyeceğine karar verebilmesini sağlar, bir zaman sınırı koyar ve tartışmaların hangi sınırlar içinde yapılacağını belli eder. Asıl görüşme başlamadan önce verilecek her bilgi personelin korku ve sıkıntısını gidermeye yardımcı olmaktadır<sup>76</sup>.

### 3.3.3. Personelin Öz Değerlemesi

Personelin kendi performansını -temel görevlerini, işlevlerini ve yükümlülüklerini- sözlü olarak değerlemesi görüşme gündeminin ilk maddesi olmalıdır. İlk konuşma fırsatını çalışana vermekle yönetici iktidarı sembolik olarak ona devretmektedir. Burada yönetici, personelin katkılarının da kendisinin katkıları kadar önemli olduğunu ve personelin fikirlerinin performans değerlemesinin kritik bir parçasını oluşturduğunu göstermektedir.

Personelin kendi performansı hakkında ne düşündüğünü bilmek, yöneticinin tartışmaya nasıl başlayacağına karar vermesini sağlar. Yönetici bununla personelin

---

<sup>76</sup> Palmer, a.g.e., s.60

kendisine güven derecesini, yeteneklerini, ilgilerini, mesleki hedeflerini ve mesleğinde ilerlemek için gerekli ihtiyaçlarını öğrenebilmekte ve çalışanların gözüyle yapılan işlerin ve işletme düzeyinin nasıl görüldüğünü de anlayabilmektedir.

### **3.3.4. Yöneticinin Değerlemesi**

Personelin öz değerlemesi sona erdikten sonra, yöneticinin personelin sözlerine cevap vermesi gerekmektedir. Personelin söylediklerine katıldığını bildirmek tartışmaya başlamanın iyi bir yoludur. Performansla ilgili konularda ve performansın gelişme yönü üzerinde anlaşmaya varılmasını, performans değerlemenin temel amacıdır. Performans konusunda anlaşmazlık olan işletmelerde, yönetici sorunun nerede olduğunu gösteren belirli örnekler vermelidir. Bu, performansın iyileştirilmesi doğrultusunda yapıcı değişikliklerde bulunmak için uygun bir zamandır.

### **3.3.5. Etkili İletişim**

Performans değerlemesinin yararlı sonuçlar vermesi için gerekli becerilerden biri de iletişimdir. İletişim uzmanları, iki insanın açık seçik ve yanlış anlamalara meydan vermeyen bir görüşme yapmasının az rastlanan bir durum olduğunu belirtmektedirler. Kişisel kanılar, düşünce kalıpları, önyargılar ve duygular göz önünde bulundurulduğunda “Sizin takım geçen akşam ne yaptı?” gibi basit bir sorunun bile çok farklı şekillerde anlaşılabilceği açıktır. Performans değerlendirme görüşmesinin başarılı olması, paylaşılan bilgilerin açık ve kesin olmasına bağlıdır. Dolayısıyla hem yönetici hem de personel birbirlerini dikkatle dinlemeye özen göstermelidir.

### **3.3.6. Gelecek İçin Plan Yapmak**

Performans değerlendirme görüşmesinin sonunda, görüşme yapılan personel için yeni performans standart ve hedeflerinin saptanması gerekmektedir. Bu durum personelin o zamana kadar gerçekleştirdiği performansına ve işletme içerisinde kendisine en uygun ilerleme yönünün araştırılmasına dayandırılmalıdır. Fikirlerin yönetici ve çalışanların işbirliğiyle gerçekleştirilmesi, performansın artması ve elemanın gelişmesi için en iyi planın yapılabilmesini sağlar. Performansın yükseltilmesi için yapılan planlarda, sonucu yönetici ile çalışanların ne derece işbirliği içinde olduğu belirlemektedir. Plan kişiler için anlam taşımalı ve mesleki bakımdan uygulanabilir olmalıdır. Bu plan aynı zamanda, gelecek performans değerlemesinin de temelini oluşturmaktadır.

#### 4. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR VE KONTROL EDİLMESİ İÇİN ALINACAK ÖNLEMLER

Performans yönetiminin amacı, birey ve organizasyon için en iyi sonuçları almak ise, sadece bir sistem ya da teknik olarak değil, tüm yöneticilerin günlük çalışmalarının toplamı olarak görülmelidir. Ancak, yöneticiler çalışanlarını sürekli olarak değerlendirme ve onlara geri bildirimde bulunmada başarılı olamamaktadırlar. Bunun nedenlerinden bazıları aşağıdaki gibidir<sup>77</sup>;

- Yöneticilerin, adil ve nedensel geri bildirim yapma, uygun hedefler ile gerçekçi ölçüler koyma yeterliliği, stilleri,
- Değerlendirilenlerden alınan performanslar üzerinde yeterli analizin yapılmaması,
- Performans değerlemesi, çalışanların geliştirilmesi ve motivasyonu ile ilgili yönetici eğitiminin hiç yapılmaması ya da abartılması,
- Gücendirmeyen ve belirsiz hedeflere yol açan dürüst ve açık sözlü olmanın verdiği rahatsızlık,
- Gerçek dışı beklentilerin yükselmesine neden olan kariyer planlamalarında dürüst olamama ve belirsizlik,
- Son olayları göz önüne alma ve önyargılar dolayısıyla potansiyel değerlemelerin güvenilir olmaması,
- Yönetici ve çalışanlar, performans yönetiminin iş stratejisi ile bağlantısını görememeleri nedeniyle, değerlemelerin öncelik taşımaması,
- Birçok sayfadan oluşan bürokratik değerlendirme dokümantasyonunun yönetici ve çalışanların gözünü korkutması, sonuç olarak değerlemenin ertelenmesi,

<sup>77</sup> [www.insankaynaklari.com/söyleşi/Cavide Uyargil/ perf.değ.sürecinde yapılan hatalar.htm](http://www.insankaynaklari.com/söyleşi/Cavide_Uyargil/perf.değ.sürecinde_yapilan_hatalar.htm) iletişim adresli internet sayfası, ( 30.05.2002)

Bu değerler, performans değerlemelerinde her şeyin çok iyi bir şekilde yürümediğini göstermektedir. Performans değerlendirme sistemlerine bağlı kalmış işletmelere göre, kendi sistemleri her yıl tam zamanında hazırlanmışsa ve ödeme planı için bir fikir veriyorsa, sistemleri iyi bir şekilde yürüyor demektir. Diğer işletmelerde ise, değerlendirme sistemi çökmüş ve değerlemeler yönetici istediğinde uygulanmaktadır. Özellikle insan kaynakları alanında çalışan yöneticilerin, sistemlerini karmaşıktırarak değil, önemli problemleri göstererek geliştirmeleri gerekmektedir.

#### 4.1.Yöneticilerin Performans Değerlemelerinde Yaptıkları Hatalar

Yöneticiler, performans değerlemesi sırasında kimi zaman bilerek, kimi zaman ise bilmeyerek birtakım hatalar yapmaktadırlar. Bunlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır<sup>78</sup>;

- Performans değerlemesine “performans planlamasından” daha fazla vakit ayırmak,
- Çalışanlar birbirleri ile karşılaştırmak,
- Performans değerlemesinin sadece yargılamak değil, gelişim için olduğunu unutmak,
- Derecelendirme formunun objektif ve bütün bir araç olduğunu düşünmek,
- Kendilerini, çalışanları tam anlamıyla değerlendirecekleri bir pozisyonda görmek,
- Değerleme toplantılarını ertelemek veya iptal etmek, Önemli olan bir şeyi ölçmek veya değerlendirmek,
- Değerleme sırasında çalışanları şaşırtmak

---

<sup>78</sup>Robert Bacal, **Performance Management: Why Doesn't Work** (London: McGraw-Hill Publications,1994) s. 48

- Bütün çalışanların ve bütün işlerin aynı yöntemlerin kullanılarak aynı şekilde değerlendirilmesi gerektiğine inanmak

#### 4.2. Performans Yönetim Sistemlerinde Yapılan Hatalar Ve Çözüm Yolları

**Her şeye karşı strateji:** Performans yönetim sistemi sık sık önemli olandan çok önemsiz işler üzerinde odaklanmaktadır. Performans yönetim sistemi işletmeye değer katacak stratejik hedefler üzerinde yoğunlaşmalıdır. Günlük işlerdeki sorumluluk ve sonuçların takibini yapan bir sistem anlaşılmalıdır. İşletmenin veya her birimin çok iyi belirlenmiş stratejik hedefleri olmalıdır. İyi bir performans yönetim aşaması her bir çalışanın yöneticisine, "bu yıl için kişisel stratejik planım budur, siz bunun hakkında ne düşünüyorsunuz?" diyebilmesine imkan vermelidir.

**Değerlemeye karşı performans:** Bazı işletmeler performans yönetim sistemini bir değerlendirme sistemi olarak algılamaktadır. Bu bir hatadır. Çünkü, değerlendirme geçmişle alakalıdır ve her şey bittikten sonra ortaya çıkan bir sonuçtur. Halbuki, performans geliştirme ileriye dönük ve devam eden bir aşamadır. Çok iyi dizayn edilmiş değerlemelerin değer katmaları, bunların performans geliştirme aşaması içinde kökleşmesi ile mümkündür. Eğer, günlük performans geliştirme dinamikleri iyiye, her bir çalışan yaratıcı bir değerlendirme aşamasına giden yolda rehberlik edecektir.

**Kontrolle karşı geliştirme:** Eğer performans yönetimi asıl olarak geliştirme amaçlı değilse zorlamayla yapılan bir kontrol sistemi olarak algılanacaktır. Fakat, kişileri geliştirme birçok işletmede yetersizdir. Birçok işletme, yöneticilerinden kişileri geliştirmelerini istemelerine rağmen, çok azı bunların yapılması adına ihtiyaç duyulan ortam, beceriler ve ödülleri sağlamaktadır. Eğer işletmede "geliştirmeye" gerçekten değer verilmiyorsa, performans geliştirme sadece bir kurgu olarak yer alır, ve bu sistemin çalışması mümkün olmaz.

Birçok çalışan bir işi yaparken kontrol edilmeyi değil, yönlendirilme, özgürlük ve cesaretlendirilmeyi istemektedir. İşbirliği içinde geliştirme sistemi iki şekilde yapılabilmektedir. Birincisi, danışmanlık yaparak, destekleyerek, takip ederek ve takdir ederek, çalışanı cesaretlendirme yoluyla olmaktadır. Bu karşılıklı etkileşim içerisinde takım üyeleri öğrenir, yetişir ve gelişir. İkincisi, kişinin gelişimini işletmenin gelişimi

ile birlikte ele alarak stratejik gelişime önem vermekle mümkün olmaktadır. Bu şekilde, "geliştirme" yönetsel bir hedef olarak önem kazanmakta ve bunun ödüllendirilmesi gerekmektedir.

**Vasıfsız denetime karşı doyurucu denetim:** Geliştirme fikri güzel görünür, fakat birçok denetçi performans geliştirmeyi sağlayacak becerilere sahip değildir. Destek, danışmanlık, doğrulayıcı ve pekiştirici geribildirim, yeniliğe açık bir diyalog için iletişim becerileri çok önemlidir. Tartışma ve çatışma yönetiminin her zaman ikinci aşamada olması gerekir. Fakat birçok işletmede bu şekilde değildir. İnsan sermayesine gereken önemin öncelikle verilmesi için işletme kültüründe önemli bir değişiklik gerekir. İşletmeler, yöneticilerin "geliştirme" fonksiyonunu da mutlaka göz önünde bulundurmalıdır.

Organizasyondaki her birime aynı performans yönetim sistemini vermek yerine temel noktaları ve talimatları bir bütün halinde vermek en iyisidir. Bunları kullanıp sistemi oluşturmak ve biçimlendirmek o birimdeki yönetici ve takım çalışanlarına kalmaktadır. Bu şekilde, performans sistemi o birimdeki kişiler tarafından geliştirildiği için bir bakıma onlara ait, diğer yandan ana hatlara bağlı kalındığı için de işletmeye ait olmaktadır. Herkesin katkısı ile hazırlanan bu performans yönetim sistemi bireylerin ve takımların üretkenliğini de arttıracaktır.

**İnsan kaynaklarının rolü:** Birçok işletmede, performans yönetim sisteminin dizayn ve denetlenmesinde insan kaynakları departmanı yetkilendirilmemiş bir rol oynamaya zorlanmaktadır. Bu iş genelde insan kaynaklarına verilmektedir, bunun sebebi; insanı ele almakta, değerlemeler üzerinde odaklanmakta ve ödüllendirme şeklini belirlemektedir. Bütün bunlar mantıklı sebepler olarak görülmemektedir, bunun nedeni; etkili bir sistemin oluşturulması için her yöneticinin insanla ilgili konulara gereken önemi vermesi gerekmektedir. Fakat, genelde performans yönetim ve değerlemesi insan kaynakları departmanının bir işi olarak görülmektedir. Bu dürüst bir uygulama olmadığı gibi, bunun tersindeki aşırı durumlarda da pek uygun değildir.

#### 4.2.1. Halo Etkisi

Halo etkisi değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme

yapması anlamına gelmektedir. Kişinin Halo etkisinde kalmasının çeşitli nedenleri vardır<sup>79</sup>;

- Kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaştırmada kişi değerlendiriciyi olumlu yada olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içerisinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Buna örnek olarak; ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici daha sonraki değerlendirmelerde de astının performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir çalışan olarak değerlendirecektir.
- Kişinin performansının bir yönünün olağanüstü iyi yada kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlemeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Buna örnek olarak, yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren kişinin, diğer performans boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlendirilmesidir. Özellikle değerlendirici, kişi hakkında gerekli tüm bilgilere sahip değil ise bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır.

#### 4.2.2. Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üzerinde ya da altında puan verme veya değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. Bu tip değerlendiriciler “**Kıt ya da bol notlu öğretmenlere**” benzerler. Bazen farkında olmadan yapılan bu hataların çeşitli nedenleri vardır<sup>80</sup>;

- Astarları tarafından sevilme arzusu,
- Değerleme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek,
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam gibi olanaklardan fazla, kendi astlarının ise daha az yararlanacağı endişesi

<sup>79</sup> Benligiray, a.g.e., s.176

<sup>80</sup> Kaynak ve Diğerleri,a.g.e.,s.222

- Astarları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,
- Kendi astlarının diğer bölümlerinkinden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği

Bu nedenler Yüksek / Olumlu puan ya da derecelere yönelme eğiliminde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca Düşük / Olumsuz puan ya da dereceler yönelme eğilimleri vardır ve bunlar aşağıdaki biçimlerde ortaya çıkmaktadır;

- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi,
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtma arzusu,
- İşletmedeki standartların aşırıcı derece yüksek olmasıdır.

Belirtilen nedenlerin hangisinden kaynaklanırsa kaynaklansın, belirli Derecelere/ Puanlara yönelme, performans değerleme sistemlerinin başarısını ciddi boyutlarda etkilemekte ve sistemlere önemli ölçüde zarar vermektedir. Özellikle farklı değerlendiricilerin sonuçlarının topluca dikkate alındığı durumlarda sorunlar daha da önemli boyutlara ulaşmaktadır.

#### 4.2.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlemenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekmektedir. İşletmelerde çoğunlukla değerleme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içerisinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylardır ve genellikle son bir ay zarfında yaşanan davranışları içermektedir. Dönem başındaki olayları hatırlatmakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlemelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.

Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananları bir ölçüde önlese de, yöneticiler bazen bunu bilinçli

olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle dönem sonuna doğru, giderek performansı yükseltmekte olan personele geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır.

Yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir diğer konu da; personel her yıl performansını dönem sonuna doğru sadece yöneticisini etkileyerek daha yüksek puan alabilmek için yükseltir ve değerlendirme sonrasında yine eski çalışma tempo ve düzeyine iniyor ise, bu gibi durumlarda yöneticiler dönem başı ve sonundaki performans farkını değerlendirmelerinde göz önünde bulundurmalıdır.

#### 4.2.4. Kontrast Hataları

Değerlendiriciler kısa süre içerisinde birçok kişiyi değerlendiriyorlar ise, ardarda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Bir başka ifadeyle; her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Buna örnek olarak "vasat" bir personel, oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı personel çok başarılı birkaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir. Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için kişilerin başarılı yada başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirilmeye tabi tutulmaları önerilmektedir.

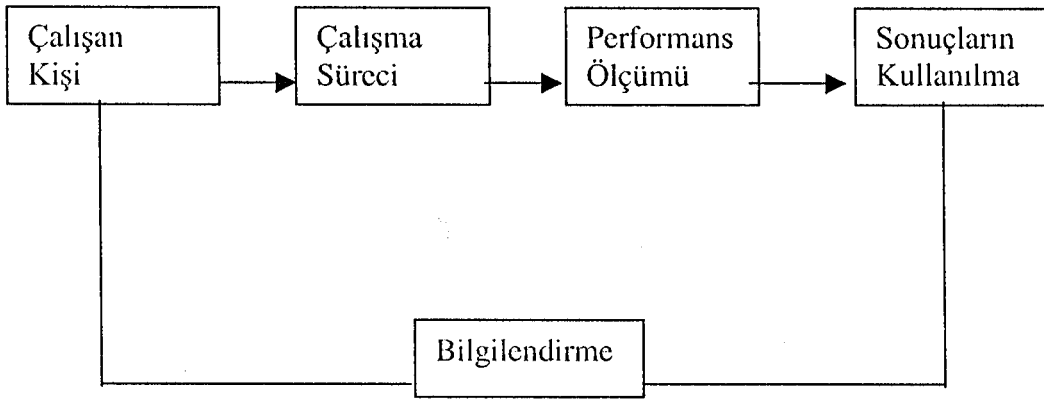
#### 4.2.5. Kişisel Önyargılar

Bazı yöneticiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin (değerlendiren ile değerlendirilen) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, ırk ve dine ilişkin önyargılar, bu tip kişisel önyargılara verilecek tipik örneklerdir. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise, işletmenin bir birimi yada çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici, kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir.

Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm astlarını bir çerçevede toplayarak genel ve global tek ya da birkaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, işletme kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ünvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerle) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

## 5. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARI

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilere kendi çabaları ve çalışmaları hakkında bilgi vermek, onları yeni çabalar için yüreklendirmektir.



Şekil- 3. Performans Değerleme Süreci

Fındıkcı ,a.g.e.,s.337

Şekil-3'te de görüldüğü gibi performans değerlemede elde edilen sonuçların yeniden kişiye ulaştırılması esas olmaktadır. Performans ölçümü ile girişilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde

kullanılmasını gerektirir. Aksi halde işe yaramayan birçok veri, kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalınabilir.

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılmaktadır. Önemli olan sonuçların insan kaynakları ile ilgili tüm uygulamalara mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır. Performans değerlendirme sonuçlarının etkilediği birtakım alanlar aşağıda gösterilmiştir<sup>81</sup>;

### 5.1. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. İşletmelerde kişilerin maddi kazançlarını oranı, onların performansları ile ilişkilidir.

Kişiler için yüksek performans ile yüksek ücret beklentisi öğrenilmiş bir davranış olarak yerleşmektedir. Bu beklentinin çoğunlukla haklı ve gerekli olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda işletmelerin çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan yada dolaylı olarak ücret artışında kullanılmaktadır. Buradaki en önemli ilke, performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gerektiğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır.

Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre çalışanın eğitimi, bir işten başka bir işe aktarılması, terfi etmelerinin önlenmesi, yeterli personelin ödüllendirilmesi gerçekleştirilir. Genel hatları ile ele alındığında performans değerlendirme çalışanların iş başarısının adeta fotoğrafının çekilmesi gibidir<sup>82</sup>. Bireysel performansın

<sup>81</sup> Fındıkcı, a.g.e. s.337

<sup>82</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri* (İstanbul: Bilim Yayınevi 1991) s.169

adil, objektif ve rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi, performansa dayalı ücret sisteminin başarı ile uygulanmasının ön koşuludur<sup>83</sup>.

## 5.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi kişinin işletme içerisindeki statüsü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları ilişkileri hakkında bilgiler içerdiği için, personelin gelecekteki başarılarını tahmin aracı yani kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir. Bir çok işletmede statü olarak yükseltilmesi gerektiği halde, aynı statüde kalan çalışanlar olabilir. Veya belirli bir statüye getirildiği halde yerini ve statüsünü benimseyemeyen, başarılı ve mutlu olamayan çalışanlar vardır. Bu bilgiler insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemlidir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarısı kanıtlanan çalışanların, kariyerlerinin geliştirilmesi daha üst yönetim kademelerine hazırlanmaları söz konusu olmalıdır.

## 5.3. Stratejik Planlama

Stratejik planlama her işletmede, hatta her sosyal işletmede tepe yönetim veya idare edenler tarafından belirlenen, geleceğe yönelik ulaşılması planlanan genel amaçları içermektedir. Bu amaçlar insanlar sayesinde gerçekleştirileceği için amaçların paylaşılması gereklidir. Performans değerlendirme sistemi her işletmede özel olarak geliştirilerek uygulanmaktadır. Kullanılan aynı yöntemler dahi işletme içerisinde farklı kriterlerle uygulanabilmektedir. Bu sebeple işletmelerin kendileri için geliştirdikleri yerleştirdikleri performans değerlendirme modelleri, bu modeller içerisinde yer alan uygulama esasları, soru formları, yer alan ifadeler işletmenin stratejilerinin bir uzantısıdır. Bu yüzden performans değerlendirme uygulaması, işletmenin strateji anlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşılmasına aracılık etmektedir.

<sup>83</sup> Ayşe Ünal, *Performansa Dayalı Ücret* (Ankara: Kamu İşletmeleri Sendikaları İşverenleri Yayınları, 1998) s.8

#### 5.4. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

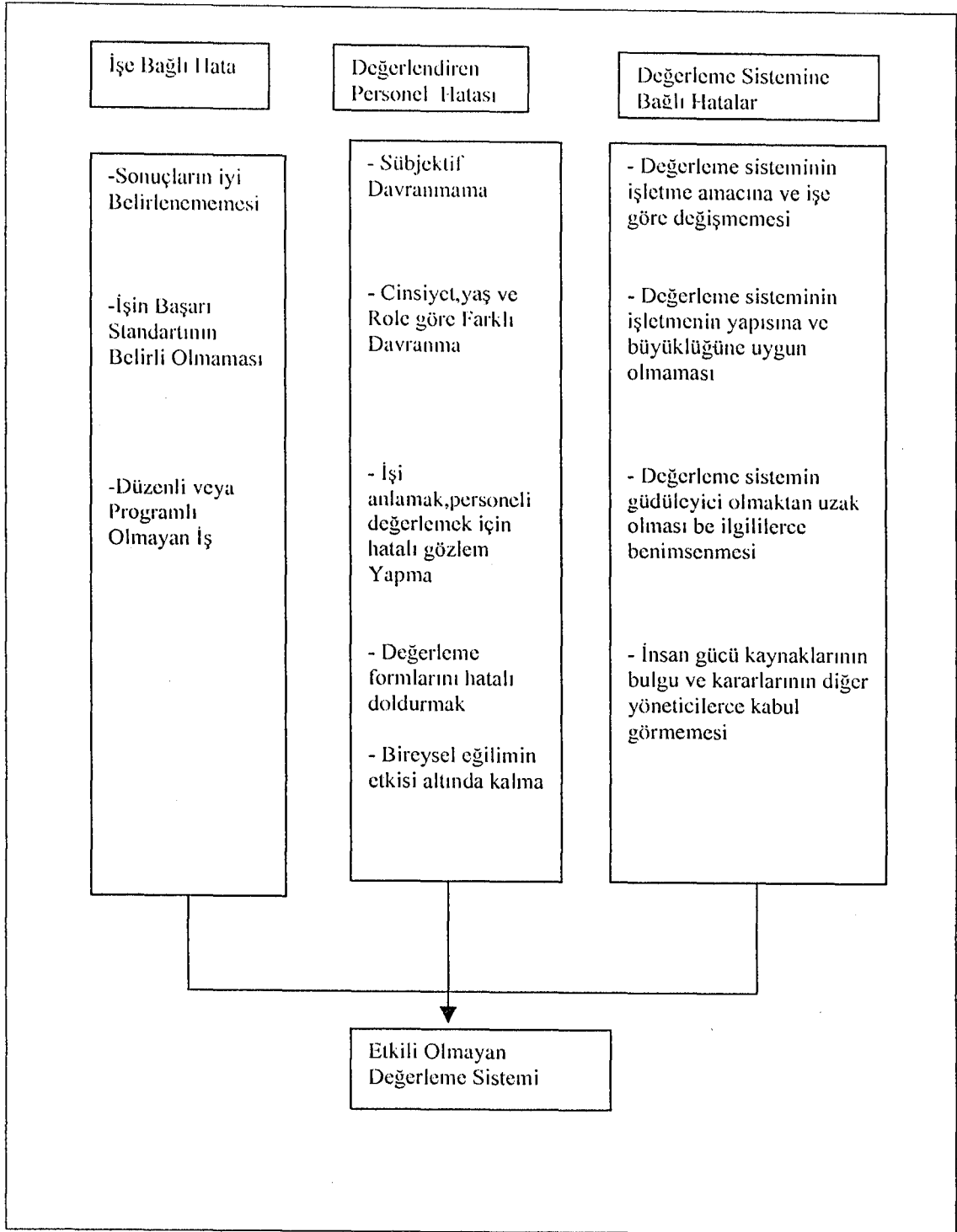
İnsan kaynakları yönetimi için eğitim ve bu ihtiyacın belirlenmesi genellikle zordur. Bu amaçla anketler ve çeşitli bilgi toplama araçları uygulanmaktadır. Fakat bazen sağlıklı sonuçlar alınamamaktadır. Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, işletmede çalışan personelin başarıları kadar eksik ve yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi vermektedir. İşte bu yetersiz olduğu tespit edilen alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyacı konusudur. Bu bakımdan performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, işletmedeki genel eksikliklerin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir.

#### 5.5. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir durum da, sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarında etkili olmasıdır. Bu kararlarda tek belirleyici olmasa bile, performansı yüksek olan personel ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli düşük performans gösteren personel ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Ancak işten çıkarma kararlarında sadece performans değerlendirme sonuçlarının dikkate alınması birtakım sakıncaları beraberinde getirebilir. Bu gibi önemli kararlarda performans değerlendirme sonuçları birçok veriden birisi olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

### 6. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNDE ORTAYA ÇIKAN BAŞLICA SORUNLAR

Performans Değerleme Sisteminde ortaya çıkan sorunları kaynağına göre, yapılan işe, değerlendiren ve değerlendirme sistemine bağlı hatalar şeklinde üç grup altında toplamak mümkündür. Hata kaynaklarını Şekil-4'de daha açık olarak görülebilmektedir. Şekilde, işe bağlı sorunlar arasında işin verim açısından miktar veya kalite olarak sonuçlarının iyi belirlenememesi, iş standartlarının zor saptanması ve işin düzenli olmaması faktörleri yer almaktadır. Değerlendiren yönetici hataları arasında ise değerlendiren personelin sübjektifliği, ön yargılı davranması, analiz hatası yapması ve değerlendirme tekniklerinin yanlış uygulanması sayılabilmektedir.



Şekil 4. Performans Değerleme Sisteminde Hata kaynakları

Performans değerleme sisteminin genel sorunları aşağıdaki gibi açıklanabilir<sup>84</sup>;

**Açıklık:** Bazı değerleme yöntemlerinde başarı standartları yeteri kadar açık olmayabilir. Özellikle grafik değerleme ve benzeri sıralama yöntemlerinde derecelenme objektif olsa dahi, zaman zaman başarı standartlarında açıklık olmayabilir veya bazı başarı standartları tekrara dayalı olabilir. Yapılacak değerlemede tekniğin kullanımı değerleyicinin kişiliğine az da olsa bağlı kalmaktadır. Bu nedenle bazı değerlemelerde ynticilerin iyi veya kötü dedikleri başarı faktörlerinin kişilere göre değişmesi mümkündür.

**Tanıma Etkisi :** Kişi yanında olanı, uzakta olana göre daha kolay değerlemektedir. Bu değerleme arkadaşlık ya da dostluk davranışının etkisi altında kalınarak yapılabilir. Değerleyen ynteciye yakın olan astın olumlu veya olumsuz yönleri diğerlerine göre kolay görülür. Bu durum ise tanınmayan çalışanların değerlemesinin yetersizliğini ortaya çıkarabilir.

**Ortak Düşünce Etkisi:** Bazı yntecilerde ortak düşünce eğilimi vardır. Değerlemeyi yapan ynteciler zaman zaman “benim elemanlarım iyidir” yaklaşımını benimseyip, çalışanlarını sürekli çok iyi olarak değerlendirirken, bazıları daha ortalama değerleri benimseyip başarısını değerlediği elemanlarını “ne iyidir, ne de kötü” yaklaşımına göre sıralamaktadır.

**İletişim Etkisi :** İşletme içi haberleşmenin yetersizliği, değerleyen ile değerlenen arasında olumsuz etkileşim değerleme hatasını ortaya çıkarabilir. Değerlemeyi yapan yntecinin değerlenen personel ile iletişim problemi yaşaması halinde, değerlemeyi yapan ynteci esneklik ve hoşgörüsünü yitirebilir. Böyle bir değerleme ise önyargılı değerlemeye bağlı olarak analiz sorunu yaratır.

**Sistem Etkisi :** Uygulanan sistemde değerleme ltleri zayıf ve uygulanmaları uzun zaman alıyor ise, uygulayıcılar tarafından tepki ile karşılanabilir. Bu takdirde sistemi değiştirip, başka bir sistem uygulamak gerekebilir. Performans

<sup>84</sup> Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ankara: Gazi Kitapevi Yayınları, 1998) s,166.

değerlemede başarı ölçütlerinin saptanması önemli bir sorundur. Personelin yaptığı faaliyetlerin iş tanımları ve iş gereklerinden yararlanılarak belirlenmesi, yapılan faaliyetlerin ölçülebilir halo getirilmesi, ölçütlerin geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir.

**Değerleyici Sorunu:** Ölçütler ne kadar iyi seçilmiş olursa olsun, bazen değerleyiciler ölçütleri iyi kullanamamaktadır. Sebebi ise, değerleyici amirler arasında kişilik ve algılama farklılıkları ile faktörlere verilen önem açısından ortaya çıkan farklılıklar olabilmektedir. “Yeterli”, “İyi”, “Üstün Başarılı” gibi kavramların anlam ve önemi kişiden kişiye değişebilmektedir. Bazı öğretmenlerin çok sayıda öğrenciye “pekiyi” vermesi, bazılarının ise hiç pekiyi vermemesi gibi, yöneticilerin bazıları da çalışanlara nadiren üstün başarılı değerlendirme verme eğilimindedirler. Bazı yöneticiler de her çalışanı aynı değerlendirmekte, herkese orta not vererek değerlendirme yapmaktadır.

**Değerlenen Sorunu:** Değerlenen personelden gelen soruların en önemlisi, değerlendirmeyi tam olarak anlayamamalarıdır. Değerleme sisteminin başarılı olabilmesi için değerlendirilen personelin sistemi anlaması yanında, sistemin adil olduğuna inanması da gerekmektedir. Bunun için sistem tasarımına çalışanlar alınabileceği gibi, çalışanların kendi kendilerini de değerlendirmeleri istenebilir.

Performans değerlendirmesinin ücreti etkilemesi bazı durumlarda performans değerlendirme sisteminin hedeflerine ulaşmasına engel olmaktadır. Eğer ücretle bağlantısı olmaz ise, çalışan ile yöneticisinin yapıcı bir diyalog içerisine girmesi daha kolay olmaktadır. Bu şekilde eğitim ihtiyaçları, performansta zayıf kalan noktalar ve gelecek performans hedefleri ele alınabilmekte ve bir çok çalışan bu tür bir ortamda kendi gelişimlerini dikkate almaktan memnuniyet duymaktadır. Ancak çalışanlar performans değerlendirmenin ücret artışlarına yansıtılması halinde, performanslarındaki zayıf yanları kabul etmek istememektedir.

Performans değerlendirme sisteminde yöneticilerin eğitilmesi, sistemin başarısı açısından önem taşımaktadır. Ancak bu konu üzerinde yeterince durulmadığı zaman, ücretin performansa dayandırılmasına ilişkin huzursuzluklar veya sağlıksız değerlendirmeler olabilmektedir. İngiltere’de Inland Revenue Federasyonu tarafından yaptırılan bir araştırmaya göre, araştırmaya katılan işletmelerin %56’sının yöneticilere

yalnızca bir kez, sistemi uygulamaya başladıkları zaman eğitim verdikleri anlaşılmıştır<sup>85</sup>.

Ancak performansa bağlı ücret sistemi sürekli değişen ve gelişen şartlara uygun olarak gözden geçirilmelidir. Bu çerçevede yöneticiler, sistemde yapılacak değişiklikler ve uygulamadaki aksaklıklar konusunda sürekli eğitimden geçirilmelidir. Performans değerlemede dikkat edilmesi gereken aşağıdaki unsurlara ise genellikle uyulmadığı görülmektedir. Bunlar<sup>86</sup>;

- İş hedeflerinin belirlenmesine çalışanların da katılımı,
- Açık ve karşılıklı olarak kabul edilen iş tanımlarının yapılması,
- Performans Kriterlerinin açık ve anlaşılır olması,
- Çalışanların temsilcilerinin de katıldığı bir itiraz mekanizmasının oluşturulmasıdır.

---

<sup>85</sup> Ünal, a.g.e., s.38

<sup>86</sup> Aynı, s.39

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÇELEBİ HAVA SERVİSİ A.Ş. VE TÜRK HAVA YOLLARI A.O. EĞİTİM BAŞKANLIĞI'NDA PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMALARI

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma; uluslararası hava taşımacılığı sektöründe Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı olarak önemli bir misyonu üstlenen Türk Hava Yolları A.O' nun pilot çalışma olarak başlatmayı uygun gördüğü Performans Değerleme Sisteminin THY Eğitim Başkanlığı'ndaki performans değerlendirme sistemini ve ülkemizin ilk özel Yer Hizmetleri İşletmesi olan Çelebi Hava Servisi'nin insan kaynakları yönetiminin 2001 yılında uygulamaya koyduğu performans yönetim sistemini açıklamaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu araştırma ile aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır;

- Çelebi Hava Servisi performans yönetim sistemi uygulamaları nelerdir?
- Türk Hava Yolları A.O. Eğitim Başkanlığı'nda performans değerlendirme sistemi uygulaması nasıl yapılmaktadır ?

#### 2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Hava taşımacılığı sektöründe, şirketlerin karlılıkları, devamlılıkları ve kaliteli hizmet verme olanakları sağlayacak birincil unsur; "İnsan faktörü", çalışanlardır. Personel devir hızının çok yüksek olduğu havacılık sektöründe, bir çok etkene bağlı müşteri memnuniyetini anlayabilmek için, o müşteriye hizmet veren personelin hangisinin başarılı, hangisinin başarısız olduğunu belirleyebilmenin tek yolu başarılı bir performans yönetiminin oluşturulmasıdır. Bu araştırmada sonucunda hava taşımacılık şirketlerinin, klasik personel yönetimi politikalarından kurtularak, modern insan kaynakları yönetimi anlayışını ve bunun gereklerini yerine getirmelerini beklemekteyim. Araştırma, bu konuda başarılı uygulamaları bulunan Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin ve Türk Havayolları Eğitim Başkanlığı'nın performans değerlendirme

sistemini inceleyerek, bu yöntemin diğer şirketler tarafından da kullanılması ve örnek alınması açısından önem taşımaktadır.

### 3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Performans değerlendirme sistemi, günümüzde bir çok işletmede uygulanıyor gözükmesine rağmen, bir çok işletmede gerçek amaç ve hedeflerinden uzak biçimlerde uygulanmakta veya hiç uygulanmamaktadır. Bu yüzden gerçek anlamda performans değerlendirme sistemini uygulayan sayılı havacılık işletmesi vardır. Bu çalışmada Çelebi Hava Servisi A.Ş. ve Türk Havayolları Eğitim Daire Başkanlığı performans değerlendirme uygulamaları ile sınırlı kalacaktır.

### 4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın teorik bölümleri için Türkçe ve İngilizce kaynaklardan, araştırmalardan, süreli yayınlardan ve internet sitelerinde yayımlanmış makale ve başlıklardan konu ile ilgili detaylı bir literatür taraması yapılmıştır.

Araştırmanın uygulama aşamasında, Türkiye’de performans değerlendirme sistemini uzun yıllardır başarıyla uygulayan Çelebi Hava Servisi A.Ş. hakkında genel bilgiler verilmiş, daha sonra işletmenin performans değerlendirme uygulama faaliyetleri incelenmiştir. Yapılan çalışmada literatür taraması ve performans değerlendirme yöntemi hakkında veriler toplanmıştır. Türk Hava Yolları A.O’da ilk olarak Eğitim Başkanlığı’nın da uygulanmaya başlanmış performans değerlendirme sistemi hakkında bilgiler verilmiş, daha sonra işletmenin performans değerlendirme uygulama faaliyetleri incelenmiştir. Yapılan çalışmada literatür taraması ve performans değerlendirme yöntemi hakkında veriler toplanmıştır.

Araştırma için veri toplanırken, görüşme yöntemi ve ikinci el veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın veri toplama aşamasında Çelebi Hava Servisi A.Ş.’de İnsan Kaynakları Direktörü Derya Tekin Yusuf ve İnsan Kaynakları Uzmanı İstem Başar hanım ile görüşülmüştür. Türk Hava Yolları A.O’da ise, Türk Hava Yolları Eğitim Başkanlığı Eğitim Başkanı Dr. Oya TORUM ve Kalite Müdürü İpek Yüksel hanım ile görüşülmüştür.

İkinci el veri toplama aşamasında, Çelebi Hava Servisi İnsan Kaynakları Müdürlüğünden elde edilen belge ve doküman ile Çelebi Hava Servisi internet sitesinden elde edilen bilgiler ile Türk Hava Yolları Eğitim Başkanlığından elde edilen belge, doküman, Türk Hava Yolları 2000 Faaliyet Raporu ve Türk Hava Yolları internet sitesinden elde edilen bilgilere yer verilmiştir.

## 5. ARAŞTIRMANIN BULGU VE YORUMLARI

Araştırma kapsamında Türkiye’de Performans Yönetim Sistemini uygulayan şirketlerden birisi olan Çelebi Hava Servisi A.Ş. işletmesini tanıtıcı genel bilgiler verilmiş ve daha sonra Çelebi Hava Sevisinin performans değerlendirme yönetim sistemi açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca Türk Hava Yolları işletmesini tanıtıcı genel bilgiler de verilerek, Türk Hava Yolları A.O. Eğitim Başkanlığı performans değerlendirme uygulamaları anlatılmaya çalışılmıştır.

Çelebi Hava Servisi A.Ş.’de; performans değerlendirme tekniği olarak “Hedef Belirleme” ve daha az olarak “Puan Verme” teknikleri kullanılmaktadır. İşletmede performans değerlendirme sonuçlarından eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, kariyer planlamasında ve performans yüzdesine göre yıl sonu primlerinin verilmesinde yararlanılmaktadır. Performans değerlemeden kaynaklanan hatalar olarak ise; hedef belirlemenin yanlış olması, çalışanın kendi temel sorumluluk alanlarıyla ilgili sorumluluklarından kaynaklanan duygusal etkenler ve ortalama eğiminin çok fazla olması gibi hatalar gösterilebilmektedir.

İşletmede yıl ortasında da ara değerlendirme görüşmeleri yapılmaktadır. Hedef; “işletme hedefleri” ve “başarı göstergeleri” olmak üzere iki biçimde belirlenmektedir. Performans değerlendirme çalışmaları işletme içinde yer alan insan kaynakları birimi tarafından yürütülmektedir. Değerleme çalışmalarını astlar ve üstler birlikte yapmaktadır. Öncelikle hedeflerin doğru saptanıp saptanmadığı belirlenmektedir. Sistem kendi kendini kontrol etme özelliğine sahiptir.

Türk Hava Yolları A.O. Eğitim Başkanlığı’nda ise; performans değerlendirme tekniği olarak geleneksel değerlendirme tekniği kullanılmaktadır. İşletmede performans değerlendirme sonuçlarından eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, kariyer planlamasında

ve performans yüzdesine göre yıl sonu primlerinin verilmesinde yararlanılmaktadır. Performans değerlemeden kaynaklanan hatalar olarak ise; geleneksel değerlendirme yönteminin de değerlendiricinin hata yapma ihtimalinin fazla olması ve geçerliliği ve güvenilirliğinin az olması gösterilebilir.

Performans değerlendirme çalışmaları işletme içinde yer alan İnsan Kaynakları Birimi tarafından yürütülmektedir. Değerleme çalışmalarını astlar ve üstler birlikte yapmaktadır..

## 5.1. Çelebi Hava Servisinin Genel Yapısı

Bu bölümde Çelebi Hava Servisinin tarihçesi, hukuki statüsü, misyonu, handling hizmetleri, insan kaynakları ve bağlı ortaklıkları ile sermaye ve mali durumu incelenmeye çalışılmıştır. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin organizasyon yapısı Ek-5'de incelenmiştir.

### 5.1.1. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin Tarihçesi ve Hukuki Statüsü

40 yılı aşkın süredir faaliyet gösteren Çelebi Hava Servisi, başlangıçta havacılıkta yer hizmetleri vermek amacıyla 1 merdiven ve 5 işçi ile girdiği hizmet sektöründe küçük bir şirket iken, bugün çeşitli alanlarda hizmet veren ve önemli yatırımları olan bir şirketler topluluğu konumuna ulaşmıştır<sup>87</sup>.

Çelebi Grubu 44 yıllık geçmişine dayalı bilgi ve tecrübe birikimiyle; Yer Hizmetleri, Güvenlik, Turizm, Personel Taşımacılığı ve Araç Kiralama, Fast-Food gibi çeşitli alanlarda hizmet vermektedir. Hızla büyüyen bu şirketler topluluğunun kurumsal bir çatı altında; temel fonksiyonlarını koordine ederek, yatırımlarını yönlendirilip, gruba yeni şirketler kazandıran Çelebi Holding A.Ş. 1995 yılı içinde faaliyete geçmiştir.

Çelebi Hava Servisi A.Ş, 1958 yılında Ali Cavit ÇELEBİOĞLU tarafından, Türkiye'nin ilk özel yer hizmetleri şirketi olarak kurulmuştur. 2001 yılında 8 istasyonda 2500 personel ile, 41000 uçak, 9 milyon yolcu ve 58000 ton kargoya hizmet vermiştir. Bugün geldiği nokta ile Çelebi Hava Servisi A.Ş. yer hizmetleri sektöründe Avrupa'nın en büyük işletmeleri arasında yer almaktadır. Geçmişinde verdiği mücadeleler ve bunun

<sup>87</sup> [www.celebi.com.tr/celebi/tarihçe/index.html](http://www.celebi.com.tr/celebi/tarihçe/index.html) iletişim adresli internet sayfası (20.09.2002)

sonucunda elde ettiği başarı düzeyi ile yer hizmetleri sektörünü özelleştirmeyi tasarlayan pek çok Avrupa ülkesinde örnek gösterilmektedir. 1973 yılında, temel turizm fonksiyonlarını olabildiğince geniş bir ürün yelpazesi ile birleştirmeyi hedefleyen hizmet anlayışıyla Çelebi Turizm kurulmuştur. Bugün 29 yıllık tecrübesiyle turizm faaliyetlerini sürdürmektedir.

Zamanlama ve kalitenin çok önemli olduğu hava taşımacılığı sektöründe; yer hizmeti veren personele, yerli ve yabancı havayollarının uçucu personeline, personel taşımacılığı hizmeti vermek üzere; Çelebi Grubu, 1974 yılında Çe-Tur Çelebi Turizm Ticaret A.Ş.'yi kurmuştur. Bugün, 32 özmal servis aracı, 450 taşeron aracı ve 50 personeliyle hizmet veren Çe-Tur, kaliteli ve güvenilir hizmet anlayışı ile Çelebi Grubunun, uluslararası havayolu şirketlerinin, çeşitli kuruluşların personel ve okulların öğrenci servisi ihtiyacını karşılamaktadır. 1996 yılında hizmetlerine araç kiralama servisini de ekleyen Çe-Tur, 120 binek aracından oluşan filosuyla, bu alanda da faaliyet göstermektedir<sup>88</sup>.

1996 yılı Çelebi Holding'in kaliteli ve güvenilir hizmet anlayışını gıda sektörüne de kaydırmak için girişimlere başladığı yıl olmuştur. Holding, bu amaçla, iki önemli adım atmıştır. Bu adımların biri 3200 dükkanyla dünyanın en büyük roast-beef zinciri olan Arby's restoranlarını Türkiye'de açmak üzere Çelebi Hizmet Restoran İşletmeleri ve Gıda Turizm İnşaat San. ve Tic. A.Ş.'nin kurulmasıdır. İkincisi ise, dünyanın üçüncü büyük pizza restoran zinciri olan Little Caesars'ın kalite ve hizmet anlayışını Türkiye'de yaygınlaştırmak üzere Çelebi Hizmet Gıda İşletmeleri Turizm San. ve Tic. A.Ş.'nin Mayıs 1997'de ilk restoranını faaliyete geçirmesidir.

Havaalanları Sivil Havacılık yönetmeliği (SHY-22) uyarınca havaalanlarında, uçak özel güvenlik ve denetim faaliyetlerinde bulunmak üzere Çelebi Grubu 1997 yılında Çelebi Güvenlik Sistemleri ve Danışmanlık A.Ş.'yi kurmuştur. Türkiye'de bu alanda hizmet verecek bağımsız bir şirket olarak Çelebi Grubu, bu alandaki ilkler arasında yer almıştır. Çelebi Güvenlik, havaalanlarında ve diğer alanlarda vereceği güvenlik hizmetiyle de sektördeki yerini sağlamlaştırmıştır.

Çelebi Holding, servis sektöründeki şirketleri, 3000'in üzerindeki çalışanı ile günümüz Türkiye'sinin 2000'lere güvenle bakan bir işletmesidir. Büyümenin, kaliteli ve

---

<sup>88</sup> Aynı, s.2

güvenilir hizmet anlayışından hiç bir zaman ödün vermeden sağlanacağına bilincinde olan Çelebi Grubu, başarının sürekliliğinin de çalışanlarının her konuda desteklenip, eğitimlerle kişisel gelişimlerinin yükseltilmesiyle gerçekleştirileceğine inanmaktadır.

Çelebi Grubu 44 yıllık geçmişine dayalı bilgi ve tecrübe birikimiyle; başta havacılık olmak üzere, turizm, taşımacılık ve fast food alanlarında hizmet vermektedir. 1995 yılında faaliyete geçen Çelebi Holding A.Ş., hızla büyüyen şirketler topluluğunu kurumsal bir çatı altında koordine etmekte, yatırımlarını yönlendirip, Grub'a yeni şirketler kazandırmaktadır.

### **5.1.2. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin Misyonu, Vizyonu ve Temel İlkeleri**

Çelebi Hava Servisi, ilklere imza atan, girişimci cesur yapısıyla örnek bir kuruluştur. Çelebi Holding'in varoluş amacı, gelişen hizmet ve ürünlerini, "kalitesinden, güvenilirliğinden ve iş ahlakından" ödün vermeden geniş kitlelere sunmaktır. Çelebi Holding'in hedefi, yeni talepler yaratarak topluma sürekli gelişen hizmetler ve ürünler sunan, dünya pazarında söz sahibi bir grup olmaktır. Çelebi Holding'e göre başarı, ilkelerinden ödün vermeden yürütülen sürekli ve sistematik çalışmadır. En önemli sermaye, insan kaynağı ve hep birlikte elde edilen deneyimdir. Bu değerlerden yola çıkan Çelebi çalışanları, "uluslararası standartlarda kalite kriterlerini özümsemişlerdir ve bu kriterleri uygulayacaklardır."

Çelebi Holding, kuruluşundan bu yana, talebi karşılamaktan çok, talebi yaratmayı ve oluşturduğu pazarın öncülüğünü sürdürmeyi temel ilke olarak kabul etmiştir. Kalite standartlarından, mücadeleden, güvenilirlikten, dürüstlükten, iş ahlakından ödün vermemek Çelebi Holding'in ilkesini oluşturan değerlerdir. Çelebi Holding'in başarıyı hedeflerken bağlı kaldığı ilkeler vardır;

- Hizmet ve üründe kalite ve standartlarından ödün vermemek,
- Faaliyet gösterilen tüm alanlarda ve ilişkilerinde, iş ahlakına ve güvene dayalı ortamlar yaratmak,
- Çalışanlarının başarısını ve gelişimini teşvik ederek, onlarla bütünleşen bir kurum oluşturmaktır.

### 5.1.3. Çelebi Hava Servisi A.Ş. İnsan Kaynakları Politikaları

Doğru işe doğru insan mantığıyla organizasyonel etkinliklerini düzenleyen Çelebi Hava Servisi'nde çalışanların ortak amaçlarını oluşturan temel yetkinlikler büyük önem taşımaktadır. Ekip çalışması, sahiplenme, etkili iletişim, temsil etme, öğrenmeye açıklık, problem çözme ve analizden oluşan temel yetkinliklerin Çelebi Hava Servisi'nde anlaşılması ve geliştirilmesi ile en yüksek performansa ulaşılması hedeflenmektedir. Bunun sebebi; her bireyin ilerlemesi ve gelişmesinin aynı zamanda şirketin de ilerlemesine sağlayacağı faydaların önemli olmasıdır.

Her zaman en kaliteli hizmeti sunmayı ilke edinen Çelebi Hava Servisi'nin adı, konusunda uzman ve iyi eğitilmiş personeli ile birlikte anılmaktadır. Sivil havacılık alanında bir okul olan Çelebi Hava Servisi, personeline sürekli olarak kişisel beceri ve kariyer geliştirme eğitimleri vermektedir. Böylece, işgücündeki kaliteyi yükseltmeyi ve bunun sonucu olarak da müşterilerine en iyi hizmeti sunmayı hedeflemektedir.

Tablo 9.Çelebi Hava Servisi A.Ş. İnsan Kaynakları 2001 Eğitim Faaliyetleri

Eğitim Konusu	Kurs Sayısı	Katılımcı Sayısı	Kurs Günü	Kurs Saati
Yolcu Hizmetleri	27	305	113	916
Kayıp Bagaj	11	36	50	394
Operation	70	232	238	814
Kargo	2	4	8	64
Ramp	114	1402	299	1589
Teknik	30	594	35	113
Tehlikeli Mad.	48	671	48	107
Oryantasyon	15	138	42	336
Yönetim Teknikleri	30	529	55	425
Bireysel Gelişim	66	671	259	112
<b>Toplam</b>	<b>413</b>	<b>4582</b>	<b>4995</b>	<b>4870</b>

[http:// www.celebihandling.com/ik\\_politika.asp](http://www.celebihandling.com/ik_politika.asp).iletişim adresli internet sitesi.( 26.01.2003)

### 5.1.4. Çelebi Hava Servisi A.Ş.'de Performans Değerleme Sistemi

Çelebi Hava Servisi A.Ş. şirket gelişimi, şirket hedef ve amaçlarına ulaşmada insan faktörünün en önemli etken olduğunu benimseyerek, çalışanların memnuniyetlerinin her zaman şirket menfaatleri için faydalı olacağını düşünmektedir. Bu doğrultuda insan kaynakları müdürlüğü çalışanlar ve şirket politikaları arasında

ortak konularda birleşmek, etkin bir personel politikası uygulayabilmek ve var olan işleri ve faaliyetleri değerlendirebilmek, ölçmek ve pozitif sonuçlara ulaşabilmeyi amaçlamıştır. Bu sebeple 2001 sezonundan itibaren çalışanların performans değerlendirme sistemini oluşturabilmek için çalışmalara başlamıştır.

#### 5.1.4.1. İşletmede Uygulanan Performans Yönetim Sisteminin Amacı

Çelebi Hava Servisi performans değerlendirme yönetimini uygulamaya karar verdiğinde bu uygulamayı aşağıdaki sebeplerden dolayı gerçekleştirmiştir<sup>89</sup>;

- Çalışanların şirket hedeflerine yönelik çalışmalarını sağlamak ve performanslarını artırmak,
- Çalışanları başarıya ulaştıran yetkinlikleri belirlemek,
- Çalışanların kişisel ve kariyer gelişimlerini sağlamak,
- Katkılarını ödüllendirerek çalışanlarda başarı isteğini artırmak,
- Müşteri memnuniyetini artırmak,
- Çalışanların performanslarının değerlendirilme konusundaki talepleridir.

Çelebi Hava Servisi İnsan Kaynakları yönetimi, şirket amaç ve hedefleri doğrultusunda daha etkili olmak ve verimli çalışma koşullarını oluşturabilmek amacıyla belirtilen amaçlar doğrultusunda bir performans değerlendirme yönetim sistemi oluşturmuştur. Bu sistemde hem çalışanların memnuniyetini sağlamak hem de şirketin yoğun rekabetin yaşandığı havacılık sektöründe en iyi olabilmesi, varlığını sürdürebilmesine yönelik hedefler saptanmıştır. Personelin çalışma istek ve gereklerini oluşturan kriterler belirlenmiştir.

#### 5.1.4.2. Performans Yönetim Sisteminin Temel Bileşenleri:

Performans Yönetim Sisteminin 3 temel bileşeni vardır. Bunlar **Hedef**, **Yetkinlik** ve **Değerleme Faktörü**'dür. Sistemin tam anlamıyla işleyebilmesi için bu üç

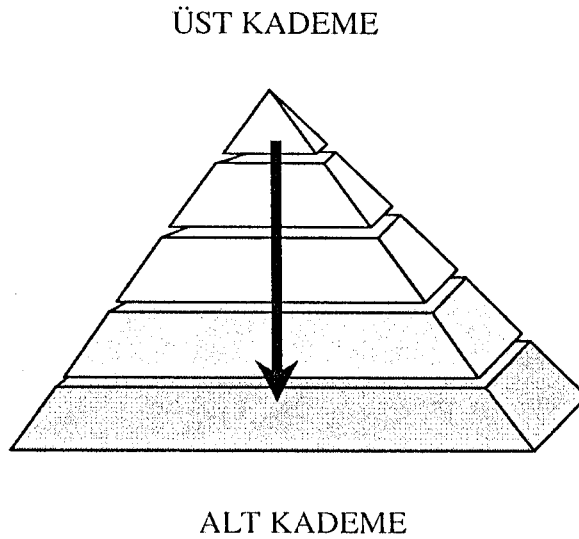
<sup>89</sup> Çelebi Hava Servisi, Performans Yönetim Sistemi Uygulamaları, Yayımlanmamış Şirket Bilgileri. (05.20.2002)

unsurun mükemmel bir biçimde kullanılması zorunludur. Ancak bu sayede başarılı ve geçerli bir performans değerlendirme yönetiminden bahsedilebilir.

#### 5.1.4.2.1.Hedef:

İşletme bazında yapılan planların çalışana sorumluluk olarak aktarılması sürecidir. İşletmenin hedefine ulaşabilmesi için bu hedefin, en üst yönetim kademesinden en alt kademeye kadar indirgenmesi gerekir. Bu aşamada yedi unsur hedefin temel yapısını oluşturmaktadır;

- Katılımlı yönetim sistemi oluşturulmalıdır.
- Hedefler üzerinde karşılıklı anlaşma sağlanmalıdır.
- Hedefler gerçekçi, ölçülebilir ve erişilebilir olmalıdır.
- Kurumun tüm faaliyetleri için hedef tespit edilmelidir.
- Hedefler günlük faaliyetlere rehber olmalıdır.
- Üstler, astlara yönlendirici ve yardımcı olmalıdır.



Şekil 5. Yönetim Dağılım Piramidi

Hedeflerin taşınması gereken bir takım özellikler olmalıdır. Hedefler;

**Spesifik (Specific):** Genel bir hedeften bahsetmek söz konusu değildir. Her çalışmada ulaşılmak istenen amaçlar net olarak belirlenmelidir.

**Ölçümlenebilir (Measurement);** Hedeflerin ölçülebilir olması, amaçlara ne ölçüde ulaşıp, ulaşılmadığının belirlenmesidir.

**Ulaşılabilir (Accessible);** Her hedef ulaşılabilirlik özelliğine göre saptanır ve bu doğrultuda amaçlar ve stratejiler belirlenir. Eğer imkansız, gerçekleşme ihtimali olmayan hedefler belirlenirse, bu sadece gerçekleşmesi mümkün olmayan amaçlar doğrultusunda zamanın boşa harcanması ve büyük maliyetlerin şirketlere yansması sonucunu ortaya çıkaracaktır.

**Mantıklı/Gerçekçi (Realist):**Hedefler mantık kuralları çerçevesinde ve günümüz gerçekleriyle uyumlu olmalıdır.

**Zaman Kısıtlı (Time):** Hedefler belirlenirken bir zaman kısıtlaması söz konusu değil ise, hedeflere ulaşmak için çalışmalar daha yavaş, yeniliklere ayak uyduramayan, anlık kararları verebilecek yapıda olmayan biçimde gerçekleştirilecektir. Bu da hem hedeflere ulaşmayı güçleştirecek hem de işlerin hep ertelenmesine; plansız ve etkin çalışmaların ortaya çıkmasına sebep olacaktır.

**Gerektiğinde Değiştirilebilir (Changeable):** Özellikle gelişmekte olan ülkelerde ülkelerin ekonomileri, sosyal durumları ve teknolojik altyapıları yeterli olmadığı için, bu ülkelerde hedefler siyaset, ekonomi gibi değişik olaylardan etkilenmektedir. Bu sebeple ülkemizde de hedeflerin gerçekleşmesi, özellikle havacılık sektörünün genel yapısı itibariyle, her zaman çok kolay olmayabilir. Hedefler gerektiğinde değiştirilebilir olmalıdır.

#### 5.1.4.2.2. Yetkinlik:

Bir şirketin hedeflerine başarıyla ulaşması için çalışanlarının sahip olması gereken bilgi, başarı, deneyim, beceri, davranış ve kişilik özelliklerinin toplamıdır.

Yetkinlikler gözlemlenebilir, ölçülebilir ve geliştirilebilir olmalıdır. ÇHS 'nin yetkinlik uygulamalarını tercih etmesinin sebepleri şunlardır<sup>90</sup>;

**Ortak Bir Dil:** İşletmede çalışan herkesin ortak bir dile sahip olması gerekmektedir.

**Doğru İşe Alım:** Yetkinlikler personelin hem işine devam etme, hem de şirkete yeni alınacak elemanların kriterlerini belirlemede şirket yöneticilerine yardımcı olmaktadır.

**Tutarlı Performans Değerleme:** Başarılı ve sonuçları çalışanlar ile şirket hedeflerini karşılaması açısından yeterli görülen bir performans değerlemesi, alınacak kararlarda önemli bir etkidir.

**Gelişim:** Her ne sebeple olsun gelişim ve yenileşme şirketin hayati önem taşıyan stratejisi olmalıdır.

**Doğru Kariyer Planlama:** Yetkinliklerin doğru kullanılması başarıyı yakalamış personel ile daha iyi şartlarda, daha verimli bir çalışma içerisine girilmesine olanak sağlar.

**Hedeflere Ulaşabilme:** yetkinlikleri kullanmanın temelinde belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak yatar. Bu da yapılacak ve belirlenecek tüm stratejilerin ulaşmak istediği sonucu verir.

**Temel Yetkinlikler;** Çelebi Hava Servisi çalışanların sorumluluklarımızı başarıyla yerine getirebilmeleri için sahip olmaları gereken yetkinlikler, **Yönetsel Yetkinlikler** ise, Çelebi Hava Servisi yöneticileri olarak yöneticilik fonksiyonlarını başarıyla yerine getirebilmeleri için sahip olmaları gereken yetkinliklerdir.

---

<sup>90</sup> Aynı, s.2

Tablo-10. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yetkinlikler

YETKİNLİKLER	Şef	Müd.* Sup.	Başmüdür
Ekip Oluşturma	!	!	!
Yetiştirme/Rehberlik	!	!	!
Planlama/Organizasyon		!	!
Ticari Farkındalık		!	!
İnisiyatif/Karar Verme		!	!
Yön Verme/Motive Etme			!
Stratejik Düşünme			!
Farklı İşlevleri Yönetme			!

Çelebi Hava Servisi, a.g.e.,s.4

Tablo-10'da açıklandığı gibi her yöneticinin sahip olması gereken yetkinlikler birbirinden farklıdır. Operasyon şefinin sahip olduğu yetkinlikler Ekip Oluşturma ve Yetiştirme/ Rehberlik iken, Müdür / Süpervisor 'ın sahip olduğu yetkinlikler daha fazla ve İstasyon Başmüdürünün sahip olduğu yetkinlikler ise çok daha fazladır.

Tablo-11. Temel Yetkinliklerden Ekip Çalışması Değerlemesi

TEMEL YETKİNLİKLER	Yetersiz	Temel	Yetkin	İleri	Üstün
<b>A. Ekip Çalışması:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b><u>Tanımı:</u></b> Belirlenen ortak amaç ve değerler doğrultusunda diğer ekip üyeleri ile uyumlu bir şekilde çalışmak.</p> <p><b><u>Davranışsal Göstergeler:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ortak amaç ve değerlere yönelik olarak çalışır.</li> <li>• Ekip üyeleri ile ilişkileri olumludur.</li> <li>• Ekip üyelerinin görüş ve katkılarına değer verir.</li> <li>• Ekip üyelerini görev ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için harekete</li> </ul>					

Çelebi Hava Servisi, Performans Yönetim Sistemi Uygulamaları, Yayımlanmamış Şirket Bilgileri, İstanbul (05.20.2002)

Tablo 11’de sahip olunan temel yetkinliklerden ekip çalışması kriteri ele alınmış ve personelin ekip çalışması konusunda göstermiş olduğu performans ölçülmeye çalışılmıştır. Burada yönetici personelin göstermesi gereken davranışsal göstergeler açıkça belirtilmiştir. Her şirkette olduğu gibi Çelebi Hava Servisinde de yönetici personelden beklenen, en az yetkin olabilmesidir. Bu kural yönetici personelin sahip olması gereken vasıflar ve yetkisini kullanabilme kabiliyetini sergileyebilmesi açısından önemlidir.

#### 5.1.4.2.3. Değerleme Faktörleri

Çalışanın iş ile ilgili performansını, belirlenmiş kriterler ve ölçek bazında değerlendirmeyi amaçlayan iş yapış tarzına yönelik yetkinliklerdir

Tablo-12. Şef-Uzman- Memur ' un Değerleme Faktörü İş Bilgisi Kriteri Ölçülmesi

Şef- Uzman-		Yetersiz	Beklenen Düzeyde	Yüksek
İŞ BİLGİSİ	DEĞERLEME FAKTÖRLERİ			
	*Ç.H.S.'nin hizmetleri ile ilgili bilgi sahibidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	*Görevi ile ilgili bilgi ve becerileri sonuca yönelik bir şekilde sergiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	*Kendi işi konusunda tam bilgilidir, sorulara cevap verebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Çelebi Hava Servisi, a.g.e., s.5

Tablo-12.'de Şef-Uzman-Memur personelinin değerlendirme faktörleri içerisinde İş Bilgisi kriterinin değerlendirilmesi açıklanmaktadır. Bu değerlemede personel, Ç.H.S.'nin hizmetleri ile ilgili bilgi sahibi olmalı, görevi ile ilgili bilgi ve becerileri sonuca yönelik bir şekilde sergilemeli, kendi işi konusunda tam bilgili olmalı ve işi ile ilgili tüm sorulara cevap verebilir durumda olmalıdır. Burada personelin en az "Beklenen Düzeyi" veya "Yüksek Kriterleri" yakalamış olması gerekir.

#### 5.1.4.3. Performans Değerleme Sistemi Süreci

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'de performans değerlemesi belirli bir süreç ve tarihler arasında gerçekleşir. Prensip olarak, havacılık sektörünün genel yapısı itibariyle, bu görüşme ve değerlemeler Eylül-Aralık döneminde gerçekleştirilmektedir. Çelebi Hava Servisi bu dönemlerde uygulanacak çalışmalar ile ilgili bir pilot çalışma akışı oluşturmuştur. Bu çalışma aşağıdaki biçimde yapılmaktadır;

## **Pilot Çalışma Akışı**

### **EYLÜL:**

8 Eylül : Performans değerlendirme sürecinin başlaması

26 Eylül : Her departmanın performans değerlendirme komitesi kendi içinde toplanacaktır. Bu toplantılarda amaç değerlendirme şeflerinin sorumlu olduğu memur/postabaşılırla ilgili görüşlerini diğer şeflerle paylaşması ve komite üyelerinin kendi gözlem grubunda olmayan çalışanlarla da ilgili görüş bildirmesidir. İnsan Kaynakları Direktörü (İ.K.D.) gözlemci olarak bulunacaktır. (2 saat)

26 Eylül : Süpervizör/Müdürlerden oluşan performans değerlendirme komitesi kendi içinde toplanacaktır. Bu toplantılarda amaç departman amirlerinin kendi şefleri ile ilgili görüşlerini diğer departman amirleri ile paylaşması ve komite üyelerinin kendi gözlem grubunda olmayan çalışanlarla da ilgili görüş bildirmesidir. İ.K.D. gözlemci olarak bulunacaktır. (2 saat)

27 Eylül : 2 grup halinde yöneticilerin performans değerlendirme sisteminin gidişatı hakkında görüşmeleri. -- WORKSHOP (İ.K.D. destek verecektir.) (4 saat)

### **EKİM:**

10 Ekim : Performans Değerlendirme Geribildirim Görüşmesi Eğitimi (Tüm yöneticiler)

11 Ekim : Her departmanın performans değerlendirme komitesi kendi içinde toplanacaktır. Bu toplantılarda amaç değerlendirme şeflerinin sorumlu olduğu çalışanlarla ilgili görüşlerini diğer şeflerle paylaşması ve komite üyelerinin kendi gözlem grubunda olmayan çalışanlarla da ilgili görüş bildirmesidir. İ.K.D. gözlemci olarak bulunacaktır. (1/2 gün)

13 Ekim : Süpervizör/Müdürlerden oluşan performans değerlendirme komitesi kendi içinde toplanacaktır. Bu toplantılarda amaç departman amirlerinin kendi şefleri ile ilgili görüşlerini diğer departman amirleri ile paylaşması ve komite üyelerinin kendi gözlem grubunda olmayan çalışanlarla da ilgili görüş bildirmesidir. İ.K.D. gözlemci olarak bulunacaktır. (1/2 gün)

15-24 Ekim :Ara değerlemenin yapılması, çalışanlara geribildirim verilmesi (I.K.D. gözlemci olarak bulunacaktır.)

15-24 Ekim :Başmüdür'le İ.K.D'nin performans görüşmesi yapması, hedef sonuçlarının işletme planlama ile tartışılması, gerekiyorsa revize edilmesi

24-26 Ekim :Ara değerleme geribildirim sürecinin gidişatı ile ilgili görüşme (İ.K.D. destek verecektir.) –WORKSHOP (değerlendiriciler ve değerlendirilenlerle görüşülecektir)

### **KASIM:**

9 Kasım : Her departmanın performans değerleme komitesi kendi içinde toplanacaktır. Bu toplantılarda amaç değerleme şeflerinin sorumlu olduğu çalışanlarla ilgili görüşlerini diğer şeflerle paylaşması ve komite üyelerinin kendi gözlem grubunda olmayan çalışanlarla da ilgili görüş bildirmesidir. I.K.D. gözlemci olarak bulunacaktır. (2 saat)

9 Kasım : Süpervizör / Müdürlerden oluşan performans değerleme komitesi kendi içinde toplanacaktır. Bu toplantılarda amaç departman amirlerinin kendi şefleri ile ilgili görüşlerini diğer departman amirleri ile paylaşması ve komite üyelerinin kendi gözlem grubunda olmayan çalışanlarla da ilgili görüş bildirmesidir. I.K.D. gözlemci olarak bulunacaktır. (2 saat)

12 Kasım : 2 grup halinde yöneticilerin performans değerleme sisteminin gidişatı hakkında görüşmeleri. -- WORKSHOP (İ.K.D. destek verecektir.) (4 saat)

### **ARALIK :**

10 Aralık :Son performans değerlemenin yapılması ve sonuçlarının İ.K.D.'ye gönderilmesi

15 Aralık-01 Ocak :Puanların İ.K.D. tarafından hesaplanması ve sonuçların İstasyon Başmüdürü ile paylaşılması; performans sonuçlarının tüm değerlendiricilerle paylaşılması

03 Ocak : Tüm performans değerlendirme sürecinin gidişatı ile ilgili görüşme (İ.K.D. destek verecektir.) –WORKSHOP (değerlendiriciler ve değerlendirilenlerle görüşülecektir)

05 Ocak : Performans değerlendirme pilot çalışma sonuçlarının İnsan Kaynakları Sistemleri Geliştirme Komitesi'ne sunulması

04-08 Ocak : İ.K.D. tarafından sistemin gerekli revizelerinin yapılması ve sisteminin son hali için İnsan Kaynakları Sistemleri Geliştirme Komitesi'nden onay alınması

10 Ocak : Performans değerlendirme sisteminin son halinin tüm ÇHS'de uygulanması için Genel Müdür'den onay alınması

#### **5.1.4.3.1. Memur ve Postabaşı**

Her bölümdeki şeflere performans değerlendirme sürecinde gözlemlemek ve değerlendirmek amacıyla eşit oranda memur dağıtılacak ve onların performanslarını düzenli ve sıkı bir şekilde takip edeceklerdir. Diğer Şeflere ait memurları da gözlemlemeye dikkat edeceklerdir.

Birimlerdeki şefler kendi gruplarına ait değerlendirmelerini yaptıktan sonra aynı birimdeki diğer şeflerin de görüşlerini almak üzere bir araya geleceklerdir. (Performans Değerleme Komitesi – Yolcu Hizmetleri Şefleri) son performans değerlemede ilgili birimin en üst amirinden onay alacaklardır.

#### **5.1.4.3.2. Teknisyen**

Teknisyenler, Teknik ve Lojistik Müdürü tarafından değerlendirilerek, son performans değerlemede İstasyon Başmüdürü' nün onayı alınacaktır.

#### **5.1.4.3.3. Süpervizörler / Müdürler**

İstasyon Başmüdürü tarafından değerlendirilerek, son performans değerlemede insan kaynakları yöneticisinden onayı alınacaktır

#### 5.1.4.3.4. İstasyon Başmüdürü

Son performans değerlemede insan kaynakları yöneticisi ve İşletme Planlama müdürlüğü tarafından incelenip son değerlendirme ve onay genel müdür tarafından yapılacaktır.

8 Eylül'de başlayan performans değerlendirme sistemi 10 Ocak'ta genel müdürün onayı ile fiilen tamamlanmış olmaktadır. Bu süreçte tüm personelin (yönetici, süpervisor, istasyon baş müdürü, postabaşı ve memur) performans değerlemesi bölümlerinin kendi içerisinde oluşturduğu amir ve şefler aracılığı ile tüm personele uygulanmaktadır. Tüm değerlemelerde ortak çalışma yapılarak, karşılıklı tartışmalar sonucunda temel bir karara ulaşılmaktadır.

#### 5.1.4.4. Performans Değerleme Görüşmesi

Çelebi Hava Servisi A.Ş. insan kaynakları birimi, personelin başarısının sağlıklı ölçülebilmesi için ,en önemli gerekliliklerden birisinin değerlendirme görüşmesi olduğunu belirtmektedir. Değerleme görüşmesinin yapıcı olduğunu düşünmeyen bir personelin artık hem şirket hedeflerini hem de değerlendiren personelin tutunlarını onaylaması söz konusu olmayacaktır. Bu da şirkette tüm çalışanları huzursuz edecek, bunun sonucunda yapılan performans değerlemesinin hiçbir önemi kalmayacaktır. Şirkette kalan veya terfi alan personel dahi şirkete güvenlerini yitireceklerdir. Bu durum hiçbir yöneticinin istemeyeceği bir sonuç olacaktır. Performans değerlendirme görüşmelerini yapacak bir değerlendirme grubu oluşturulmaktadır. Bu grupta Operasyonel birimleri değerlemek üzere performans değerlendirme komiteleri oluşturulacaktır<sup>91</sup>;

- **P.D.K.T** : (Performans Değerleme Komitesi **Trafik** – Yolcu Hizmetleri Şefleri). Bu komite Trafik de denilen Yolcu Hizmetleri personelinin performans değerlendirme görüşmesinde görev yapacaktır.
- **P.D.K.O** : (Performans Değerleme Komitesi **Operasyon** – Operation Şefleri) Bu komite de Operasyon Hizmetlerinde görevli personelin performans değerlendirme görüşmesinde görev alacaktır.

<sup>91</sup> Aynı, s.3

- P.D.K.R : (Performans Değerleme Komitesi **Ramp** – Ramp Şefleri) Bu komite Ramp denilen hizmetlerde çalışan personelin performans değerlendirme görüşmesinde görev alacaktır.
- P.D.K.M : (Performans Değerleme Komitesi **Müdür** – Süpervizör /Müdürler) Bu komite bölüm müdürlerinin performans değerlemesinde görüşmesinde görev alacaktır.
- P.D.K.Y : (Performans Değerleme Komitesi **Yönetici** – Tüm Yöneticiler) Bu komite yöneticilerin performans değerlendirme görüşmesinde görev alacaktır.

Çelebi Hava Servisi A.Ş. insan kaynakları müdürlüğü bu komiteler vasıtası ile çalışan ve amirleri arasında, çalışanların yıl içerisinde göstermiş oldukları performans ve tutumlarını ölçmeye çalışarak, tüm personelin şirket hedef ve amaçlarını ne ölçüde benimseyebildiğini, şirketin temel yapısına ne ölçüde sahip çıktıklarını anlamaya çalışacaktır. Bunun sonucunda çalışanları ya ödüllendirilecek ya da hizmet sözleşmeleri yenilenmeyecektir. Bu sebeple değerlendirme görüşmesi hem işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi hem de çalışanların işlerine devamı konusunda hayati önem taşımaktadır. Çelebi Hava Servisi A.Ş. değerlendirme görüşmesi ile ilgili birtakım stratejiler belirlemiştir. Bunlar<sup>92</sup>;

- Verilen puanlara itiraz edilemez,
- Tüm şirket içerisinde aynı değerlendirme kriterleri ve puanları geçerlidir,
- Değerleme ortalaması üç olan iş tanımını yakalamış olacaktır,
- Değerleme ortalaması üç puanın altında olan performans primi alamayacaktır,
- Bir veya daha çok performans kriterinden bir puan alanlara ortalamaları üç veya üzeri olsa dahi performans primi ödenmeyecektir,

---

<sup>92</sup> Aynı, s.5

- Performans primi, değerlemelere göre (zel hizmet sözleşmeli personel dışında) ilk %10'a giren personel dışında yönetim komitesince belirlenen oran uzerinden ödenecektir,
- Performans değerleme formu personele gösterilecek ve karşılıklı imzalanacaktır.

5 PUAN : İŞ TANIMININ ÇOK ÜSTÜ (ÜSTÜN)

4 PUAN : İŞ TANIMININ ÜSTÜ ( İLERİ)

3 PUAN : İŞ TANIMININ GEREĞİ ( YETKİN)

2 PUAN : İŞ TANIMININ ALTI ( TEMEL)

1 PUAN : İŞ TANIMININ ÇOK ALTI (YETERSİZ) anlamına gelmektedir.

#### 5.1.4.4.1.Geliştirme Görüşmesi

Geliştirme görüşmesi, performansı belirlenen çalışanların eksik yönlerini tamamlamaya yönelik yapıcı çalışmalardır. Geliştirme görüşmeleri yapılırken birtakım özellikler göz önünde bulundurulmalıdır;

- Her bir hizmet yılının sonunda personel ile ilk amiri arasında yapılmaktadır,
- Karşılıklı anlaşılan amaç ve srelere uyulmasına zen gösterilmelidir,
- Konuşmalar bir protokol dahilinde olmalıdır,
- Yıl boyunca gelişmeler takip edilmelidir.
- Yapılacak olan görüşme için personel ile iki yada üç hafta önceden bağlantı kurulur,
- Görüşülecek konular hakkında kendisine hazırlıklı olması gerektiği söylenir,
- Formların aslı personelde, bir kopyası insan kaynakları müdürlüğünde, bir kopyası da personelin şahsi dosyasında kalmak üzere gerekli yerlere gönderilecektir.

#### 5.1.4.4.1.1.Geliştirme Görüşmesinin Yararları

- İki kişi arasında yapılacak olan bir görüşme olacağı için amir ile personel arasında güven ortamı yaratır.
- Problemler belli bir disiplin içerisinde ele alınmış olur,
- Çözümler için her iki tarafın da gösterdiği gayret izlenebilir, şirket ve takım ruhu artar,
- Şirketteki her personelin etkin olarak gelişmesi sağlanır,
- Geliştirme görüşmesi yılda bir kez yapılır,
- Yapılacak olan görüşmede amir personele adil davranmalıdır, görüşme sonrasında her iki tarafında fikir birliği içerisinde olması gerekmektedir.

#### 5.1.4.4.1.2.Geliştirme Görüşmesi Süreci

- Değerlemeye ilişkin verilerin toplanması,
- Mülakat için zaman ve yer seçimi,
- Değerlendirilenin mülakata hazırlanması ile geliştirme süreci başlamış olacaktır.

Görüşme sırasında belirli konularda konuşmalar yapılacaktır. Bunlar;

**Görev Tanımları:** Personel ve üstü arasında yapılan konuşma sonucunda, görev tanımı net bir şekilde anlaşılmalıdır,

**Belirleme:** Personel tarafından verilen hizmetin nasıl olacağı ve hizmet kalitesinin nasıl artırılacağı konusunda detaylı konuşulmalıdır, (Zayıf ve güçlü yanların belirlenmesi, devam edilmesi veya vazgeçilmesi gereken davranışların belirlenmesi)

**İlişkiler:** Personelin iş arkadaşları ve amirleri arasındaki ilişkilerin nasıl olduğu ve olması gerektiği üzerinde konuşulmalıdır,

**Müşteri Hizmetleri:** Personelin müşterilere verdiği hizmet amir tarafından değerlendirilmelidir,

**Mesleki Durum:**Personelin bulunduğu konum ile ilgili memnuniyeti ve beklentileri üzerinde konuşulacaktır.

**Gelişme/Olgunlaşma:** Personelin potansiyeli, tecrübesi, eğitim ihtiyacı ile ilgili bilgilerin analizleri yapılacaktır.. Bu analizler sonucunda belirlenen hedeflere nasıl ulaşılabileceği konusunda karşılıklı görüşmeler yapılacaktır.

### **5.1.5.Çelebi Hava Servisinde Uygulanan Performans Değerleme Yönetim Sistemi**

Çelebi Hava Servisi A.Ş. İnsan Kaynakları Müdürlüğü geliştirmiş olduğu sistem ile işletme içerisinde çalışan farklı statü ve görevdeki personelin de performans değerlemelerini ayrı ayrı incelemiştir. Bu değerlemelerde Davranışsal Değerleme (beklenti ve gözlem) ölçme yöntemi kullanılmıştır. Bunun sebebi, bu yöntemin çalışanları çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirip, getirmediğine göre değerlemektedir.

Bunun yanı sıra, bu yöntemlerin ciddi bir sınırlılığı da değerleyicinin sadece sınırlı bir performans kriterini esas alarak değerlendirme yapmasıdır. Buna örnek olarak; barmenin performans değerlemesinde dikkate alınan kriter sadece barmenin müşterileri ile ilişkileri, donanımı koruması, iş alanını temiz tutması yada içecekleri karıştırmasıdır. Ancak dikkatli iş analizlerine dayandırılmaları nedeniyle geçerliliği ve güvenilirliği diğer yöntemlerden görece olarak daha yüksektir. Ayrıca davranışsal gözlem ölçekleri performans geri bildirimini kolaylaştırır hale getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlemesidir.

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'de çalışan personel sınıf ve statüsü gereği farklı kriterler ve yetkinliklerde değerlemeye tabi tutulmaktadır. Farklı personelden farklı amaç ve başarılar beklenmekte ve her bir personelin göstereceği yıl içindeki performans ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Personel hedeflere ulaşmadaki rolü ve etkinliğine göre de değerlemeye tabi tutulmaktadır.

### 5.1.5.1. İstasyon Baş Müdürü Performans Değerlemesi

İstasyon Başmüdürü, Çelebi Hava Servisi A.Ş. Genel Müdürlüğü ile Türkiye’de bulunan yöneticiliğini yaptığı istasyon (havaalanı) arasındaki koordine ve bağlantıyı sağlamaktadır. Görevi istasyonların şirket hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmesini sağlamak amacıyla, şirket yöneticileri ve çalışanlarını bilgilendirmek ve denetlemektir.

İstasyon Başmüdürü istasyonu ile ilgili her konuda Çelebi Hava Servisi A.Ş. Genel Müdürlüğüne karşı sorumludur. Bulunduğu havaalanında Çelebi’yi temsil etmektedir. Hedeflerin gerçekleşmesinde % 60, Yetkinliğini sergilemede %40 etkisi vardır. Bunun anlamı, şirket hedeflerini gerçekleştirilmesinde kilit personel olduğudur. Bu sebeple bu personelin performans değerlemesi oldukça kapsamlı ve daha çok hedefleri gerçekleştirebilme kabiliyetini ölçmeye yöneliktir.

İstasyon Baş Müdürü’nün performans değerlemesi yapılırken belirli aşamalardan geçilmektedir; ( Bkz. Ek-1. Performans Değerleme Formları)

*Birinci adım olarak;* öncelikle çalışılacak yıla ait personel ile ilgili hedefler belirlenir. Bu hedefler şirketin gerçekleştirmek istediği hedefleri, alt birimlere nasıl ve ne şekilde yansıtılabileceğini belirleyebilmek için ortaya konulan stratejileri içermektedir.

Şirketin hedefleri ile İstasyon Baş Müdürü’nün hedefleri gerçekleştirebilme şansları aynı noktada kesişecektir. İstasyon Baş müdürünün başarısı şirketin başarısı olacak, başarısızlığı yine Çelebi’ye ait olacak ve bu başarısızlık İstasyon Baş Müdürünün ya iş akdinin fesh edilmesine sebep olacak ya da kariyerini çok kötü etkileyecektir.

Buna örnek olarak, şirketin o sezona ait hedeflerinden birisi; hizmet vereceği havayolu şirketleri sayısını arttırmak ve zamanında (On-Time) performansı maksimuma çıkarmaktır. Bu nokta en önemli görev İstasyon Başmüdürüne düşmektedir. Öncelikle zamanında (On-Time) performansı başarabilmek için tüm yer hizmetleri birimlerinin maksimum özen ve dikkat ile çalışması gerekir. Personeli bu yönde yönlendirebilme ve motive etme görevi istasyon başmüdürünün olacaktır.

Hareket planı belirlenerek, bu planda yapılması gereken çalışmalar saptanmaktadır. Bu hedefin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan kaynaklar ve gerek duyulan eğitimler saptanır. Bu noktada gerçekleştirilmesi gereken hedefler doğrultusunda eğitimler ve İstasyon Başmüdürünün ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik alt yapı oluşturulur.

*İkinci adım olarak;* Hedefler belirlendikten sonra Çelebi Hava Servisi A.Ş. 'nin tespit ettiği belirli aralıklarda ara değerlendirme yapılır. Bu değerlendirme de belirlenen hedefler, hedefler üzerinde personelin hedefleri gerçekleştirmekteki ağırlığı (yüzdesel olarak) ve hedeflerin gerçekleşme olasılığı tartışılır. Bu aşamada hedeflere tam olarak ulaşamamışsa, hedefi gerçekleştirmede karşılaşılan sorunların sebepleri ortaya konulur ve sorunlar için çözüm yolları belirlenir. Ara dönemde yapılan ara değerlemelerin tamamı bir kalemde incelenerek hedefleri gerçekleştirme ile ilgili görüşler belirtilir.

*Üçüncü adım olarak;* hedeflerin o yıla ait performans sonuçları incelenir. Bu aşamada belirlenen hedefler, personelin hedefler üzerindeki ağırlığı, sağlanan başarı ve gerçekleşen aksiyon planı bu formda belirtilir.

*Dördüncü adım olarak;* yıl sonu gerçekleşen performans sonuçları ile ilgili görüşler belirtilir.

*Beşinci adım olarak;* İstasyon Başmüdürü temel ve yönetsel yetkinliğine göre değerlemeye tabi tutulmaktadır. Bu aşamada **Yetersiz, Temel, Yetkin, İleri ve Üstün** kriterleri ile personele belirli bir puan verilir. Bu personel için istenilen düzey en az **İleri ve Üstün** kriterlerine sahip olmalarıdır. Bunun sebebi istasyon Baş Müdürünün şirket amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki en önemli personel olmasıdır ve bu personelin hata yapması kabul edilemeyecek derecede önemli bir zaafıdır. Her yetkinlik için belirlenen Yetersiz, Temel, Yetkin, İleri ve Üstün kriterleri birbirinden farklıdır.

Buna örnek olarak; **Ekip Çalışması** yetkiliği için bu kriterler şu temel davranışların sergilenmesini anlatmaktadır;

**Yetersiz:** Yetkinliği sergilemiyor

**Temel :** Ekip çalışmasının önemine inanır. Kendi bölümü içerisindeki küçük ölçekli ekiplerde kendisinden beklenen görevleri yerine getirir. Uyumlu ve uzlaşmacı bir çalışma sergiler.

**Yetkin :** Kendi bölümündeki tüm ekip çalışmalarında ekip ruhu yaratmak ve motivasyonu artırmak için katılımcı ve paylaşımcı bir yol izler, ekip üyelerinin katılımını teşvik eder. Ekip başarısını kişisel başarının üzerinde tutar.

**İleri :** ÇHS içinde farklı fonksiyonlardan ve dışındaki kurum temsilcilerinden oluşan ekiplerde ortak hedefler doğrultusunda çalışır. Diğer ekip üyelerinin hedefe yönelik fikir ve önerilerini destekler, başarılı sonuçlara ulaşılmasını sağlar

**Üstün :** Şirket hedefleriyle uyumlu ve birbirine güvenen ekip üyelerinden oluşan ekip oluşumunu destekler; farklı fonksiyonlardan oluşan ekiplerde hedef birliği sağlar, diğer ekip üyelerini hedeflere ulaşmak için harekete geçirir ve davranışlarıyla örnek oluşturur. Her bir yetkinlikteki farklı değerlendirme kriterleri ek formlarda belirtilmiştir

İstasyon Baş Müdürünün **Temel Yetkinlikleri** şunlardır<sup>93</sup>;

**Ekip Çalışması :** Belirlenen ortak amaç ve değerler doğrultusunda diğer ekip üyeleri ile uyumlu bir şekilde çalışmak.

***Davranışsal Göstergeler;***

- Ortak amaç ve değerlere yönelik olarak çalışır.
- Ekip üyeleri ile ilişkileri olumludur.
- Ekip üyelerinin görüş ve katkılarına değer verir.
- Ekip üyelerini görev ve hedeflerin gerçekleşmesi için harekete geçirir, destekler.
- Ortak hedeflere ulaşmak için ekip üyelerine yardım eder.

**Etkili İletişim :** Yazılı ve sözlü olarak yapılan tüm bilgi alışverişini kapsar.

---

<sup>93</sup> Çelebi Hava Servisi, a.g.e., s.12

***Davranışsal Göstergeler;***

- Farklı statü ve kültüre sahip kişilerle konuşurken dinleyiciye uygun dili kullanır.
- Fikirlerini açık bir şekilde aktararak karşısındakini ikna eder.
- Zor mesajları karşısındakinin durumuna uygun bir şekilde iletir ve anlaşılmasını sağlar.
- Üçüncü şahıs ya da kurumlarla yazışırken, şirket standartları ve kurallarına dikkat eder.
- İşleri yürütmek ve olası sorunları çözümlmek için üçüncü şahıslarla gerekli temasları sağlar.

**Sahiplenme :** Belirlenen görevleri istenilen kalitede ve zamanda yerine getirmek için sorumluluk duygusu ile çalışmak.

***Davranışsal Göstergeler;***

- İşlerini zamanında ve istenilen kalitede yapmak için sorumluluk duygusuna sahiptir.
- İş başarıyla sonuçlandırabilmek için karşısına çıkan zorlukları aşar ve azimle devam eder.
- Çelebi Hava Servisi hizmetlerinin/süreçlerinin aksamadan yürütülmesi için görev bilinciyle çalışır.
- Çelebi Hava Servisi'ne bağlılık göstererek çalışır.

**Temsil Etme :** Duygu ve davranışları, üçüncü şahıslar karşısında olumlu bir izlenim bırakmak amacıyla, ÇHS kültürüne uygun bir şekilde kontrol etmek.

***Davranışsal Göstergeler;***

- Çalışma arkadaşları ve üçüncü şahıslar üzerinde güvenilir, kendinden emin ve olumlu bir izlenim bırakır.

- Konuşmaları, fikirleri ve davranışlarındaki tutarlılık diğer insanlara güven verir.
- Duygu ve davranışlarını, çalışma arkadaşları ve üçüncü şahısların bulunduğu ortamlarda, Çelebi Hava Servisi'ne uygun ve profesyonel bir şekilde sergiler.
- Performansını şirket yararına sürekli kılmak için duygu ve davranışlarını etkili bir şekilde yönetir.

**Öğrenmeye Açıklık:**Yeni bilgiler öğrenmek ve iş becerisini geliştirmek için yapılan faaliyetleri kapsar.

#### ***Davranışsal Göstergeler;***

- İşle ilgili bilgisini artırmak için isteği vardır.
- Yeni şeyler öğrenmek ve yeni beceriler edinmek için kapasitesi vardır.
- Farklı görevler ve yeni sorumluluklar üstlenmeye isteklidir.
- Hata yaptığında tekrarlamamak için eksik bilgi ve becerilerini tamamlar, tedbirlerini alır.

**Problem Çözme / Analiz :** Probleme yönelik gerekli verileri elde ederek sonuç çıkarmak, çözüm üretmek.

#### ***Davranışsal Göstergeler;***

- Amaca yönelik gerekli soruları sorarak uygun verileri elde eder.
- Olayları ve sorunları, elindeki bilgiyi mantıklı bir şekilde değerlendirerek anlar.
- Problemleri, belirtileri anlayarak çok gelişip büyümeden önceden farkedebilir.
- Problemlerin temel sebeplerini değerlendirerek işe yarar çözümler üretir

#### **Yönetsel Yetkinlikler;**

**Ekip Oluşturma :** Ekip üyelerinin rol ve sorumluluklarını belirlemek ve en etkin ekip çalışması için gerekli katılımı ve motivasyonu sağlamak.

### *Davranışsal Göstergeler;*

- Ekip üyelerinin rol ve sorumluluklarını ortak hedefler doğrultusunda belirler, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlar
- Motivasyon, katılım ve ekip çalışmasını geliştirerek çalışma planları oluşturur ve uygulanmasını takip eder.
- Ekip üyelerinin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini gözönünde bulundurarak, hedefleri gerçekleştirmede en etkili ve verimli çalışacak ekibi oluşturur.

**Yetiştirme / Rehberlik :** Çalışanlarına ‘koçluk’ yapmak, ekibindeki diğer çalışanların mesleki gelişimlerini teşvik etmek, ödüllendirmek ve işlerini başarıyla sonuçlandırmalarını sağlamak.

### *Davranışsal Göstergeler;*

- Diğer çalışanların performanslarıyla ilgili zamanında, iş sonuçlarına yönelik ve yapıcı geribildirim verir.
- Ne yapılacağını ve nasıl yapılacağını açıkça tanımlar ve gösterir.
- Diğer çalışanlara teknik, işle ilgili ve sosyal becerilerin geliştirilmesinde yardımcı olmaya isteklidir.

**Planlama / Organizasyon :** İşlerin aksamadan yürümesi için planlar oluşturmak, yapılan plan doğrultusunda işleri delege ederek, kaynak planlaması yapmak ve takip etmek.

### *Davranışsal Göstergeler;*

- Gerçekçi zaman çizelgeleri ve planları, düzenli ve hatasız bir süreci garanti edecek şekilde oluşturur.
- Planların ilerleyişini takip eder, gerekli durumlarda düzeltmeler yapar.

- Değişen koşullar karşısında hazırladığı planları günceller.
- İnsan , bilgi ve parasal kaynakların hedefleri gerçekleştirmede en etkili şekilde kullanımını planlar.

**İnsiyatif Alma / Karar Verme :** İşiyile ilgili beklenmedik durumlarda, yönlendirmeye ihtiyaç duymadan harekete geçmek, bağımsız karar vermek ve fırsatları değerlemek.

***Davranışsal Göstergeler;***

- Yeni durumlara hazırlıklıdır, fırsatları yakalar ve harekete geçer.
- Kendi hareket ve kararlarının sorumluluğunu alır.
- Farklı seçenekleri, sonuçları ve riskleri değerlendirerek doğru ve gerçekçi kararlar alır.
- Baskı altında objektif yargılara varabilir.

**Ticari Farkındalık :** Sorumlu olduğu işlerin yapılmasında Çelebi Hava Servisi' nin genel ticari ve finansal işleyişine uygunluğunu gözetmek.

***Davranışsal Göstergeler;***

- Ticari ve finansal kuralları anlar ve uygular.
- İşleri ve konuları maliyet, karlılık, pazar, katma değer ve yatırımın geri dönüşü açısından değerlendirir.
- Yaptığı işin organizasyonun karlılığına olan etkisinin farkındadır.

**Stratejik Düşünme :**Şirketin ve sektörün genel değerlemesini yaparak hedefler saptar ve eylem planları oluşturur.

***Davranışsal Göstergeler;***

- Sektöre özel bilgi ve deneyimiyle şirketin genel değerlemesini yapar.

- Güçlü yönler, gelişim alanları, fırsat ve tehditleri göz önünde bulundurup etkili strateji ve eylem planları oluşturur.
- Geleceğe yönelik öngöründe bulunarak uzun süreli işletme hedefleri için alternatif senaryolar ve farklı yolları araştırır.

**Motive Etme / Yön Verme :** tanımlanan hedefler doğrultusunda çalışanlara işin önem ve amacını hissettirmek, gereken yetki, sorumluluk, destek ve yönlendirmeyi sağlamak ve olumlu bir çalışma ortamı yaratmak.

***Davranışsal Göstergeler;***

- Açık beklentiler ve hedefler tanımlayarak ekibe ya da bireye net bir yön duygusu kazandırır..
- Diğer çalışanları beklentiler ve hedefler doğrultusunda yönlendirir.
- Çalışanlar arasında olumlu bir çalışma tutumu sağlar ve güçlü bir başarıma isteği yaratır.

**Farklı İşlevleri Yönetme :** Farklı işlevler hakkında bilgi ve deneyim sahibidir ve bu işlevleri entegre ederek birarada çalışmasını sağlar.

***Davranışsal Göstergeler;***

- Farklı işlevlerle ilgili bilgi ve deneyim sahibidir.
- Birden fazla ve farklı fonksiyonu bir araya getirerek bir bütün halinde işlemlerini sağlar.
- Strateji ve plan geliştirirken tüm farklı işlevleri dikkate alır.

*Altıncı adım olarak;* Değerlendirilen personel tarafından İstasyon Başmüdürünün güçlü yönleri ve geliştirmesi gereken yönleri bir ara değerlendirme ile ortaya konulur.

*Yedinci adım olarak;* Son (Final) performans değerlendirme yapılarak hizmet yılına ait İstasyon Baş Müdürünün güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri, tüm hizmet yılı göz önüne alınarak genel bir değerlemeye tabi tutulur.

*Sekizinci adım olarak gelişme potansiyeli* aşamasında; İstasyon Baş Müdürünün profesyonel gelişimi için eğitim alması ve / veya yatay geçiş, rotasyon ile deneyim kazanması gereklidir. Alması gereken eğitimler ve rotasyon, yatay geçiş yapabileceği unvan ve kazanması gereken deneyim belirlenir. Personelin beklenen performansı gösterdiği ve ileri nitelikte olduğu anlaşılırsa bir üst ünvana yükseltilmesi ve hangi ünvana, tahmini ne kadar sürede yükseltileceği belirlenir. Bir anlamda personelin kariyeri bu aşamada şekillendirilmiş olacaktır

*Dokuzuncu adım olarak;* İnsan kaynakları birimi tarafından personelin performansı ve başarısı değerlendirilir, kendisine verilen performans puanı yüzdesel (%) olarak ifade edilir ve belirlenen kriterlerin (Temel, Üstün, İleri, Yetersiz ve Yetkin) hangisine uygun olduğu bu aşamada genel olarak netleştirilir. Performans puanlaması Temel ve Yönetsel yetkinliklerde personelin gösterdiği başarıya göre verilir. Bu yetkinliklerdeki tüm kriterler (ekip oluşturma, sahiplenme gibi) önem sırasına göre 100 puan üzerinden puanlandırılır ve toplam puanların ortalaması alınarak personelin hem yönetsel hem de temel yetkinliklerdeki performans puanı saptanmış olur.

#### **5.1.5.1.1. Performans Değerlemesinin Ölçülmesi**

Puanlandırma yapılırken personelin statüsü ve niteliğine göre birtakım kriterler belirlenmektedir. İstasyon baş müdürleri yıl içerisinde kendileri için belirlenen hedefler göz önüne alınarak değerlemeleri yapılmaktadır. Bu personelin performans ölçümleri yapılırken hedefleri gerçekleştirmedeki başarıları % 60 olarak, temel ve yönetsel yetkinlikleri karşılayabilme başarıları ise % 40 olarak değerlendirilmektedir.

İstasyon Baş Müdürünün hedefleri gerçekleştirmede, minimum ileri düzeyde olması istenmektedir. Ancak bu düzeyde, bu personelin başarılı olduğu kabul edilmektedir. Ortaya konulan hedeflerin gerçekleştirilmiş olması, şirketin geleceğe yönelik gerçekleştirebildiği başarıya ulaşmış olması demektir. Bu yüzden bu

personelden maksimum performans beklenmektedir. Hedeflere ulaşılabilmesi göz önüne alınarak istasyon baş müdürü için performans ölçümü şu şekilde yapılmaktadır;

Yetersiz : 1 Puan

İleri : 4 Puan

Temel : 2 Puan

Üstün : 5 Puan

Yetkin : 3 Puan

Tablo.13 İstasyon Baş Müdürünün Hedeflere Göre Performans Ölçümü

	Hedefleri gerçekteştirme Puanı	Beklenen Puan
1. Hedef	3	4
2. Hedef	5	4
3. Hedef	4	4
4.Hedef	5	4
5.Hedef	3	4
<b>TOPLAM</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Çelebi İnsan Kaynakları Müdürlüğü Yayınlanmamış Performans Değerleme Uygulama Notları

Bu performans ölçme örneğine göre personelin performans yüzdesi;

Hedefleri Gerçekteştirme Puanı / Beklenen Puan\*100 = 20 / 20 \* 100 = **%100'dür** Yani bu personel hem hedefleri gerçekteştirmede kendisinden istenilen **İleri** seviyesine ulaşmış, hem de hedefler kısmında, performans puanlamasında 60 maksimum başarı düzeyini yakalamış olacaktır.

İstasyon Baş Müdürü hedefleri gerçekteştirirken Temel ve Yönetmel yetkinliklere göre de performans değerlemesine tabii tutulmaktadır. Temel yetkinliklerde **Yetkin (Ortalama 3 Puan)**, Yönetmel yetkinliklerde ise **İleri ( Ortalama 4 Puan)** istenmektedir. Bu bölümde de performans ölçülmesi, bir önceki kısımda hedefleri gerçekteştirebilme puanlama tekniği ile aynı şekilde hesaplanmaktadır.

Tablo.14 İstasyon Baş Müdürü'nün Temel Yetkinliklerini Gerçekleştirme Tablosu

Temel Yetkinlikler	Yetersiz	Temel	Yetkin	İleri	Üstün
Ekip Çalışması		*			
Etkili İletişim		*			
Sahiplenme			*		
Temsil Etme				*	
Öğrenmeye Açıklık			*		
Problem Çözme			*		

Çelebi İnsan Kaynakları Müdürlüğü Yayınlanmamış Performans Değerleme Uygulama Notları (Mayıs 2002)

Tablo.15. İstasyon Baş Müdürünün Temel Yetkinlikleri Performans Ölçümü

	Gerçekleştirilen Puan	Beklenen Puan
Ekip Çalışması	2	3
Etkili İletişim	2	3
Sahiplenme	3	3
Temsil Etme	2	3
Öğrenmeye Açıklık	2	3
Problem Çözme	3	3
<b>TOPLAM</b>	<b>14</b>	<b>18</b>

Çelebi İnsan Kaynakları Müdürlüğü Yayınlanmamış Performans Değerleme Uygulama Notları(Mayıs 2002)

İstasyon Baş Müdürünün Temel yetkinliklerdeki başarısı:

$$\text{Gerçekleştirilen Puan} / \text{Beklenen Puan} * 100 = 14 / 18 * 100 = \%78 \text{ 'dir}$$

Bu derecenin anlamı, personelin temel yetkinliklerini karşılamada beklenen düzeyin altında kalması, bir başka ifade ile **Yetkinliğe** ulaşamadığı, bu seviyeye en yakın seviye

olan **Temel** seviyesinde kalmasıdır. Bu durum personelin temel yetkinliklerini sergileyebilmekte daha çok çalışması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Tablo.16. İstasyon Baş Müdürü'nün Yönetmel Yetkinliklerini Gerçekleştirme Tablosu

Yönetmel Yetkinlikler	Yetersiz	Temel	Yetkin	İleri	Üstün
Ekip Oluşturma		*			
Yetiştirme / Rehberlik			*		
Planlama/ Organizasyon			*		
İnsiyatif Alma/ Karar verme				*	
Ticari Farkındalık			*		
Stratejik Düşünme		*			
Motive Etme / Yön verme		*			
Farklı İşlevleri Yönetme			*		

Çelebi İnsan Kaynakları Müdürlüğü Yayınlanmamış Performans Değerleme Uygulama Notları(Mayıs 2002)

Tablo.17. İstasyon Baş Müdürü Yönetmel Yetkinlikleri Performans Ölçümü

	Gerçekleştirilen Puan	Beklenen Puan
Ekip Oluşturma	2	4
Yetiştirme / Rehberlik	3	4
Planlama / Organizasyon	3	4
İnsiyatif Alma/ Karar verme	4	4
Ticari Farkındalık	3	4
Stratejik Düşünme	2	4
Motive Etme / Yön verme	2	4
Farklı İşlevleri Yönetme	3	4
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>32</b>

Çelebi İnsan Kaynakları Müdürlüğü Yayınlanmamış Performans Değerleme Uygulama Notları(Mayıs 2002)

İstasyon Baş Müdürünün **Yönetmel Yetkinliklerdeki** başarısı;

Gerçekleştirilen Puan / Beklenen Puan \*100 = 22 / 32 \* 100 = %69 'dur Bu derecenin anlamı da; İstasyon Baş Müdürünün.yönetmel yetkinliklerde ulaşması gereken İleri düzeyine tam olarak ulaşamadığı ve başarısız olduğu gerçeğidir. Bu durumda hem temel hem de yönetmel yetkinlikleri karşılayabilme ortalaması;

$$\frac{(14+22) / 2 * 100}{(18+32) / 2} = \frac{18 * 100}{25} = \%72$$

Bu oran İstasyon Baş Müdürünün Yetkinliklerini % 100 olarak değil de %72 olarak gerçekleştirdiğini göstermektedir.Bu personelin toplam 40 Puan üzerinden bu bölüm için yapılacak değerlemede alacağı puan;  $72*40 / 100 = 29$  puan olacaktır. Bu personelin toplam değerlemede aldığı puan  $60+29 = 89$  Puan'dır, Yüzde olarak da,  $(\%100+\%72) / 2 = \%88$  olacaktır. Personelin genel performans düzeyi ise hedefleri gerçekleştirmedeki **Üstün** başarısı ile yetkinliklerini sergileyebilmekteki **Yetkin** başarısının ortalaması alınarak gelişme potansiyelinde **Üstün** olarak belirtilecektir. Bunun nedeni İstasyon Baş Müdürünün asıl görevinin hedefleri gerçekleştirmek olması ve bu kriterin yetkinliklerini sergileyebilme unsuruna göre daha önemli olmasıdır.

#### 5.1.5.2. Müdür –Süpervisör'ın Performans Değerlemesi

İstasyon Baş Müdürünün değerlemesinden sonra Çelebi Hava Servisi A.Ş. en önemli yöneticilerinden Departman müdürleri ve Süpervisör'ların değerlemesi yapılmaktadır. Bu yöneticilerin ayrıca önemli olması şirketin Orta kademe yönetimini oluşturmalarıdır. Her iki yönetici de belirlenen şirket hedefleri doğrultusunda öncelikle İstasyon Baş Müdürü ile yoğun bir ilişki içerisindeyler. Çelebi Hava Servisi'nin temel faaliyeti Handling Hizmetleridir, ve bu hizmetlerin gerçekleştirmesinde tüm alt birimler (Memur,İşçi, Postabaşı)ile ilişki içerisinde olan,hizmetlerin gerçekleştirilmesinde birbir görev yapan yöneticiler bölüm müdürleri ve süpervisörlerdir.

**Bölüm Müdürleri;** Handling hizmetlerinde temel çekirdeği oluşturan birimlerin yöneticisi konumundadırlar. Bunlar; **Yolcu Hizmetleri Müdürleri** (Bilet satış, Check-İn, Kayıp Eşya, Rezervasyon, Boarding hizmetlerinden oluşmaktadır)

**Kargo Müdürleri** (Kargo Kabul, Satış ve Pazarlama, Kargo Taşıma faaliyetlerinden oluşmaktadır.) Harekat Müdürleri (Uçak Operasyon Hizmetleri, Uçak Koordinasyon, Weight&Balance hizmetlerinden oluşmaktadır) Ramp Müdürleri (tüm yolcu bagaj ve kargolarının uçak ve terminal arasındaki naklini gerçekleştiren, uçağı park yerine yerleştiren ve aynı yerden harekete geçiren Push-Back (Uçak İtici) araçları, kargo ve bagajın yüklenmesini sağlayan Fork-Lift (yükleyici) araçları, Merdiven Temizlik araçlarının yönetimini koordine eden birimdir) ve Güvenlik Müdürleri (Şirketin uluslararası güvenlik prosedürlerine uyması için olması gereken güvenlik standartlarını oluşturan birimdir) gibi çok önemli işlevleri olan birimlerin yöneticileridir. Öyle ki; hizmetlerin gerçekleşmesi esnasında bu yöneticiler aktif rol alırlar ve her durumda personele yardımcı olmak için 24 saat çalışma yetenekleri olması gereken yöneticilerdir.

**Süpervisor'lar;** Süpervisor, İngilizce Süper(Super) + Visiour (Gözlemci) kelimelerinin bir araya gelmesi ile oluşmuş bir terimdir ve havacılık sektöründe tüm dünyada da aynı şekilde kullanılan teknik bir kelimedir. Süpervisor adından da anlaşılacağı gibi gerçekleşen faaliyetleri en iyi şekilde gözlemleyen, Handling hizmetlerinde çalışan tüm alt birimler ve bölüm ve istasyon müdürleri arasında koordinceyi sağlayan bir nevi iletişim köprüleridir. Bu yöneticiler daha çok ekip şefleri ile ortak hareket ederek handling hizmetlerinin On-Time performansını en iyi şekilde gerçekleştirmek ve de personel memnuniyetini sağlamakla birincil derecede görevleri yöneticilerdir.

Her iki yöneticinin de **performans değerlemesi** yapılırken temel ve yönetsel yetkinliklerini gerçekleştirebilme başarıları ölçülür; (Bkz. Ek-2. . Performans Değerleme Formları)

- İstasyon Baş Müdüründen farklı olarak **Stratejik Düşünme, Motive Etme / Yön Verme, Farklı İşlevleri Yönetme** değerlendirme kriterlerine tabi olmazlar Bunun sebebi, bu görevleri yapmak ile görevli personel üst düzey yöneticilerdir
- Hizmet verilecek sezon ile ilgili hedefler belirlenir, bu yöneticilerin hedeflere ulaşabilmek için alınan kararları ve uygulamaları da etkinlikleri % 20 iken, bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için yetkinliklerini sergileyebilme etkinlikleri

%80'dir. Yani bu personel hedefleri ve nasıl gerçekleştirebileceklerini bilir ama önemli olan bu personelin hedeflere ulaşmada sergileyecekleri yetkinliklerinin maksimum düzeyde olmasıdır.

- Müdür ve süpervisor'lar için de aksiyon planları hazırlanır ve hedefleri gerçekleştirebilmeleri için gerekli aktiviteler belirlenir. Bunun için gerekli olan eğitim ve ihtiyaç duyulan kaynaklar belirlenir,
- Hedefleri gerçekleştirme ile ilgili hangi aşamada olduklarını anlayabilmek için bir ara değerlendirme yapılır ve hedeflerin gerçekleştirme oranı saptanır, karşılaşılan sorunlar ve çözüm yolları değerlendirilir.
- Tüm ara değerlendirme çalışmalarının tek bir aşamada gözden geçirilmesi için Ara dönem hedefleri gerçekleştirme ile ilgili görüşler değerlendirilir,
- Hedeflenen yıla ait gerçekleşen performans sonuçları değerlendirilir,
- Bu yöneticiler temel ve yönetsel yetkinliklerine göre değerlemeye tabii tutulurlar. Bu değerlemelerde alacakları yetkinlik durumuna göre (yetersiz, temel, yetkin, üstün ve ileri) puanlamaya tabii tutulmaktadır. Bu puanlamada her kriterin farklı yüzdesi bulunmaktadır. Bu yöneticilerin en önemli performans değerlendirme kriterleri yetkinliklerini sergileyebilme kabiliyetlerini ölçmek olduğu için Temel Yetkinliklerin puanlaması daha fazla önem kazanacaktır.
- Bir ara değerlendirme ile bölüm müdürleri ve süpervisor'ların güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri değerlendiren yöneticiler tarafından belirtilmektedir. Bu değerlendirme personelin daha başarılı olması ve mevcut özelliklerine göre kariyerinin planlanması açısından son derece önemlidir.
- Son Performans Değerleme aşamasında ise personelin tüm değerlendirme kriterleri ve kendisi için belirlenen hedefleri yerine getirebilme başarısı dikkate alınarak, personelin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri bütünüyle belirtilmektedir.

- *Gelişme potansiyeli aşamasında*; Performans değerlemesinin son aşaması olan bu safhada, personelin kariyerine etki edecek değerlendirme ve önerilerin sunulduğu, Süpervisor'un Müdür mü olması? yoksa yaptığı hatalardan dolayı alması gereken rotasyon ve eğitime ağırlık mı verilmesi? Veya kazanması gereken ne tür deneyimlerinin olması gerektiği belirtilmektedir. Ve bu aşamada son olarak İnsan Kaynakları birimi tarafından müdür veya süpervisor'un tüm değerlendirme sonucunda göstermiş olduğu başarı (yüzdesele olarak) ve performans puanları açıklanmaktadır. Ve genel olarak bu tip yöneticilerin Yetersiz, Temel, Yetkin, İleri ve üstün kriterlerinden hangisini taşıdığı belirtilmektedir. Süpervisor ve bölüm müdürlerinin bu değerlendirme Minimum **Yetkin** ve **daha fazla** olması gerekmektedir. İstenilen minimum düzey budur.
- Son olarak değerlendiren amirlerin personel hakkındaki görüşleri ve ikinci amirlerin değerlemesi alınarak, bölüm müdürleri ve süpervisorların performans değerlemeleri yapılmış olacaktır.

#### 5.1.5.2.1. Müdür ve Süpervisorların Performans Değerlemesinin Ölçümü

Müdür ve Süpervisorlar için performans ölçümü İstasyon Başmüdürlerinden farklı olarak kendileri için belirlenen hedefleri gerçekleştirme başarılarına göre % 20 Temel ve Yönetsel yetkinliklerine göre ise %80 üzerinden performans değerlemesine tabii tutulmaktadır. İstasyon Baş Müdüründen hedeflerin %80'ini gerçekleştirmesi beklenirken, Müdürler ve Süpervisorlar'dan hedeflerin %20'sini gerçekleştirmesi beklenmektedir. Bunun temel nedeni, Müdür ve Süpervisorlar için en önemli kriterin yetkinliklerini kullanabilmelerinin istenilmesidir.

Müdür ve Süpervisorlar için gerçekleştirmeleri gereken en önemli yetkinlik **Yönetsel** Yetkinliklerdir. Bu personelin en önemli görevi alt birimler ile üst birimler arasındaki koordineyi sağlamak ve gerçekleşen tüm faaliyetleri yönetmek olduğu için; Ekip oluşturma, inisiyatif alma, karar verme, Stratejik düşünme gibi çok önemli görevleri yerine getirmek bu personelin asli görevlerindedir. Bu yüzden Müdür ve Süpervisorların Yönetsel yetkinliklerde ulaşması gereken düzey **Üstün** olmasıdır. Temel yetkinliklerde de bu personelin **İleri** veya **Üstün** olması beklenmektedir.

Tablo.18. Müdür veya Süpervisor'un Hedefleri Gerçekleştirme Performans Ölçümü

	Hedefleri gerçekleştirme Puanı	Beklenen Puan
1. Hedef	2	3
2. Hedef	3	3
3. Hedef	2	3
4.Hedef	2	3
5.Hedef	3	3
TOPLAM	12	15

Çelebi İnsan Kaynakları Müdürlüğü Yayınlanmamış Performans Değerleme Uygulama Notları(Mayıs 2002)

Bu performans ölçme örneğine göre personelin performans yüzdesi;

$$\text{Hedefleri Gerçekleştirme Puanı} / \text{Beklenen Puan} * 100 = 12 / 15 * 100 = \%80\text{'dir}$$

Bir başka ifade ile; bu personel hem hedefleri gerçekleştirmede kendisinden istenilen **İleri** seviyesine tam olarak ulaşamamış, fakat ortalama hedefleri gerçekleştirme yüzdesi düşük olmadığı için **Yetkin** olarak kabul edilmiştir. Bu personel hedefleri gerçekleştirmeye göre performans değerlemesinde, performans puanlamasında hedeflere ulaşmada %80 yeterlilikte olduğu için alacağı performans puanı bu bölüm için; % 100 başarılı olduğunda alacağı 20 puana göre belirlenecek ve başarısı %80 olduğu için,  $80*20/100= 16$  olacaktır.

Tablo.19. Müdür veya Süpervisor'un Temel Yetkinliklerini Gerçekleştirme Tablosu

Temel Yetkinlikler	Yetersiz	Temel	Yetkin	İleri	Üstün
Ekip Çalışması			*		
Etkili İletişim			*		
Sahiplenme				*	
Temsil Etme				*	
Öğrenmeye Açıklık			*		
Problem Çözme			*		

Çelebi İnsan Kaynakları Müdürlüğü Yayınlanmamış Performans Değerleme Uygulama Notları(Mayıs 2002)

Tablo.20 Müdür veya Süpervisor'un Temel Yetkinliklerdeki Performans Ölçümü

	Gerçekleştirilen Puan	Beklenen Puan
Ekip Çalışması	3	4
Etkili İletişim	3	4
Sahiplenme	4	4
Temsil Etme	4	4
Öğrenmeye Açıklık	3	4
Problem Çözme	3	4
<b>TOPLAM</b>	<b>20</b>	<b>24</b>

Çelebi İnsan Kaynakları Müdürlüğü Yayınlanmamış Performans Değerleme Uygulama Notları(Mayıs 2002)

Müdür veya Süpervisorların Temel yetkinliklerdeki başarısı:

$$\text{Gerçekleştirilen Puan} / \text{Beklenen Puan} * 100 = 20 / 24 * 100 = \%83 \text{ 'dir}$$

Bu derecenin anlamı, personelin temel yetkinliklerini karşılamada beklenen düzeyin(%100) altında kalması, bir başka ifade ile **İleri seviyesine** ulaşamadığı, bu seviyeye en yakın seviye olan **Yetkin** seviyesinde kalmasıdır. Bu durum personelin temel yetkinliklerini sergileyebilmekte daha çok çalışması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Tablo.21 Müdür veya Süpervisor'un Yönetmel Yetkinliklerini Gerçekleştirme Tablosu

Yönetmel Yetkinlikler	Yetersiz	Temel	Yetkin	İleri	Üstün
Ekip Oluşturma		*			
Yetiştirme / Rehberlik		*			
Planlama/ Organizasyon			*		
İnsiyatif Alma/ Karar verme					*
Ticari Farkındalık				*	
Stratejik Düşünme					*
Motive Etme / Yön verme				*	
Farklı İşlevleri Yönetme			*		

Çelebi İnsan Kaynakları Müdürlüğü Yayınlanmamış Performans Değerleme Uygulama Notları(Mayıs 2002)

Tablo.22 Müdür veya Süpervisor'un Yönetmel Yetkinliklerdeki Performans Ölçümü

	Gerçekleştirilen Puan	Beklenen Puan
Ekip Oluşturma	2	4
Yetiştirme / Rehberlik <sup>3</sup>	2	4
Planlama/ Organizasyon	3	4
İnsiyatif Alma/ Karar verme	5	4
Ticari Farkındalık	4	4
Stratejik Düşünme	5	4
Motive Etme / Yön verme	4	4
Farklı İşlevleri Yönetme	3	4
TOPLAM	28	32

Çelebi İnsan Kaynakları Müdürlüğü Yayınlanmamış Performans Değerleme Uygulama Notları(Mayıs 2002)

Müdür veya Süpervisor'un **Yönetmel Yetkinliklerdeki** başarısı;

Gerçekleştirilen Puan / Beklenen Puan \*100 = 28 / 32 \* 100 = %88 'dur Bu derecenin anlamı da; Bu personelin yönetmel yetkinliklerde ulaşması gereken İleri düzeyine olarak ulaşabildiği ve başarılı olduğu gerçeğidir. Bu durumda hem temel hem de yönetmel yetkinlikleri karşılayabilme ortalaması;

$$\frac{(20+28) / 2 * 100}{(24+32) / 2} = \frac{24 * 100}{28} = \%86$$

Bu oran Müdür ve Süpervisorların Yetkinliklerini % 100 olarak değil de %86 olarak gerçekleştirdiğini göstermektedir ve bu personelin toplam 80 Puan üzerinden bu bölüm için yapılacak değerlemede alacağı puan;  $86 * 80 / 100 = 69$  **puan** olacaktır. Bu personelin toplam değerlemede aldığı puan;

(Hedefleri gerçekleştirebilme başarısı+Yetkinliklerini sergileyebilme başarısı)

$16+69 = 85$  **Puan**, Yüzde olarak da,  $(\%80+\%86) / 2 = \%83$  olacaktır. Personelin genel performans düzeyi ise hedefleri gerçekleştirmedeki Yetkin başarısı ile yetkinliklerini sergileyebilmekteki **İleri** başarısının ortalaması alınarak Gelişme Potansiyelinde **İleri** olarak ifade edilecektir. Bunun nedeni Müdür ve Süpervisorların asıl görevinin **Yetkinliklerini** tam olarak sergileyebilmesi olması ve bunun hedefleri gerçekleştirme unsuruna göre daha önemli olmasıdır.

### 5.1.5.3. Uzman – Memur'un Performans Değerlemesi

**Uzman:** Uzman personel Çelebi Hava Servisi A.Ş.'de müdürlük birimlerinde çalışan, bölüm müdürlerinin yardımcılığı görevini yürüten personeldir. Bu personel İnsan kaynakları, Pazarlama, Halkla İlişkiler gibi yönetim kademesine birinci derece yakın birimlerde görev yapmaktadır. Görevleri, bölüm müdürlerinin direktifleri doğrultusunda, şirket hedeflerini gerçekleştirmek maksadıyla, çalışanlar ve şirketin dış müşterileri (yabancı ve yerli havayolları) ile ilişkileri koordine etmek, bölümlerin öngördüğü çalışmalara katılmak ve bu çalışmalarda yetkinliklerini sergileyebilmektir.

**Memur :** Memur personel Çelebi Hava Servisi A.Ş.'de operasyon birimlerinde görev yapan yolcular ve havayolu temsilcileri ile bire bir ilişki içerisinde olan

personeldir. Bu personel Operation (Harekat), Yolcu hizmetleri (Trafik), Kayıp Eşya, Kargo ve Ramp birimlerinde görev yapmaktadır. Operasyon hizmetlerindeki en önemli personeldir. Bunun sebebi bu personelin şirketin vizyonunu oluşturmasıdır.

Örneğin yolcular uçakla seyahat edebilmek için öncelikle Kontuar ( Check-İN) noktasına gelmektedir. Bu noktada kendilerini yolcu hizmetleri memurları veya diğer bir adıyla yolcu hizmetleri host ve hostesleri karşılamaktadır. Bu personelin yolculara karşı sergilediği her türlü olumlu veya olumsuz davranış ve tutumlar dolaysız olarak yolcuların öncelikle seyahat edecekleri havayolu şirketi hakkında bir fikir sahibi olmalarını sağlayacaktır. Bu durum Çelebi Hava Servisi A.Ş. 'nin hizmet verdiği havayolu şirketleri tarafından Çelebi yönetimine verilen hizmetlerden memnun kalındığı veya hizmetlerin yetersiz olduğu şeklinde yansıyacaktır. Diğer bir ifade ile: bu personelin performansı şirketin performansı ile doğrudan ilgilidir. Bu yüzden şirketin amaçları ve hedeflerini gerçekte gerçekleştirebilecek, memurlar (bir diğer adı ile de önsaf elemanları) kilit personel konumundadırlar.

Uzman ve Memurların performans değerlemesi yapılırken şu süreç izlenmektedir<sup>94</sup>; ( Bkz. Ek-3. . Performans Değerleme Formları)

- *Birinci aşamada*; her iki personelin de yönetici rolleri olamadığı için, Uzman ve Memurların performans değerlemesinde Yönetimsel Yetkinlikler sorgulanmamaktadır.
- *İkinci aşamada*; Memur ve Uzmanların Temel yetkinlik kriterlerini gerçekleştirebilmekteki başarıları ölçülmektedir. İstasyon Baş Müdürü, Süpervisor ve Bölüm Müdürleri gibi bu personelin de Ekip çalışması, Etkili İletişim, Sahiplenme, Temsil Etme, Öğrenmeye Açıklık ve Problem Çözme / Analiz gibi kriterlerdeki Yetersiz, Temel, Yetkin, İleri ve Üstün özelliklerin hangisine sahip oldukları değerlendirilerek, her durum için kendilerine bir puan verilmektedir.
- *Üçüncü aşamada*; Uzman ve Memur personelin Yönetim kademelerindeki personelden farklı olarak bir takım değerlendirme faktörlerine tabi tutularak, işlerini

<sup>94</sup> Aynı, s.15

yaparken şirket hedefleri ve ne amaçla bu işi yaptıklarının farkında olup, olmadıklarını ve gösterdikleri başarı değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme faktörleri İş Bilgisi ve kaliteye Yönelimdir.

### **İş Bilgisinde ;**

- Ç.H.S.'nin hizmetleri ile ilgili bilgi sahibidir.
- Görevi ile ilgili bilgi ve becerileri sonuca yönelik bir şekilde sergiler.
- .Kendi işi konusunda tam bilgilidir, sorulara cevap verebilir.

### **Kaliteye Yönelim de ;**

- Dikkatlidir ve hatayı en aza indirmeye çalışır.
- Titiz ve özenli çalışır.
- Sorumluluğundaki işleri zamanında gerçekleştirir; görev süresine uyar.
- Tüm çalışmalarında düzenli olmaya özen gösterir.
- Hizmet kurduğu kurum ve/veya kişilerin gereksinmelerini anlar.
- Hizmet verdiği kurum ve kişilerin beklentilerini karşılar.

Soruları sorularak, personelin bu konudaki **Yetersiz, Beklenen Düzeyde ve Yüksek** kriterlerden hangisine uygun olduğu ,bu duruma göre puanlama yapılarak başarısı ölçülmeye çalışılmaktadır.

- *Dördüncü aşamada;* Bu kriterler karşısındaki personelin performansı sorgulandıktan sonra,bir ara değerlendirme yapılarak personelin güçlü yönleri ile geliştirmesi gereken yönleri belirtilmektedir.
- *Beşinci aşamada;* Son aşamada son performans değerlendirme yapılarak personelin, mevcut performansını, aynı zamanda kariyer planlaması veya ödüllendirmesini belirleyecek kriterlerin açıklanması yapılmaktadır.

- Altıncı aşamada; Tüm personelde yapıldığı gibi Uzman ve Memurların Gelişme Potansiyeli Formu düzenlenmektedir .Bu formda personelin profesyonel gelişimi için alması gereken eğitimler, alması gereken rotasyonlar, yatay geçiş yapabileceği unvan, kazanması gereken deneyim belirtilmektedir. Eğer personelin performansı beklene düzeyde veya daha yüksek ise yükseltileceği bir üst unvan ve tahmini yükselme süresi bu formda açıklanmaktadır.

Bu formda aynı zamanda Genel Değerleme yapılarak, personelin tüm performans değerlendirme sürecinde edindiği puanlar ve yüzdesel başarısı belirtilmektedir. Uzman ve Memur için istenilen düzey en az **Yetkin** olmasıdır.

- Son olarak değerlemeyi yapan yöneticinin görüşleri,İkinci amirin değerlemesi ve imzaları alınarak, personelin performans değerlemesi bitirilmiş olmaktadır.

#### **5.1.5.3.1.Memur ve Uzman Personel için Performans Ölçümünün Yapılması**

Memur ve Uzman personelin temel yetkinlik ve değerlendirme faktörlerinde sergiledikleri başarılarla göre değerlemeleri gerçekleştirilerek, bu kriterler göz önüne alınarak puanlama yapılmaktadır. Memur ve Uzman personelin performans değerlemesinde %60 Değerleme faktörleri, %40 Yetkinliklerini sergileyebilmeleri dikkate alınmaktadır. Performans puanının hesaplanmasında İstasyon Baş Müdürü, Bölüm Müdürleri ve Süpervisorlar için kullanılan tekniğe göre performans yüzdesi ve puanları belirlenmektedir.

Memur ve Uzman personel için farklı olarak belirlenen değerlendirme faktörleri ile performans başarıları ölçülmeye çalışılmaktadır.Değerleme faktörlerinde İş bilgisi ve Kaliteye Yönelim unsurları, Yetersiz, Beklenen Düzeyde ve Yüksek kriterlerine göre değerlendirilmektedir.

Yetersiz ; **1 Puan**

Beklenen Düzeyde : **3 Puan**

Yüksek ; **5 Puan** olarak performans ölçümünde kullanılmaktadır.

Tablo.23. Memur ve Uzman Personelin Değerleme Faktörleri Gerçekleştirme Tablosu

Değerleme Faktörleri	Yetersiz	Beklenen Düzeyde	Yüksek
<b>İş Bilgisi</b>			
Ç.H.S.'nin hizmetleri ile ilgili bilgi sahibidir.		*	
Görevi ile ilgili bilgi ve becerileri sonuca yönelik bir şekilde sergiler.	*		
Kendi işi konusunda tam bilgilidir, sorulara cevap verebilir.			*
<b>Kaliteye Yönelim</b>			
Dikkatlidir ve hatayı en aza indirmeye çalışır.		*	
Titiz ve özenli çalışır.		*	
Sorumluluğundaki işleri zamanında gerçekleştirir; görev süresine uyar.			*
Tüm çalışmalarında düzenli olmaya özen gösterir.		*	
Hizmet kurduğu kurum ve/veya kişilerin gereksinmelerini anlar	*		
Hizmet verdiği kurum ve kişilerin beklentilerini karşılar.		*	

Çelebi İnsan Kaynakları Müdürlüğü Yayınlanmamış Performans Değerleme Uygulama Notları(Mayıs 2002)

Memur ve uzman personel için değerleme faktörlerinde sergiledikleri başarıların minimum **Beklenen Düzeyde** olması beklenmektedir.Buna göre ;

Tablo.24 Memur ve Uzman Personelin Değerleme Faktörleri Performans Ölçümü

Değerleme Faktörleri	Gerçekleşen Puan	Beklenen Düzeyde
<b>İş Bilgisi</b>		
Ç.H.S.'nin hizmetleri ile ilgili bilgi sahibidir.	3	3
Görevi ile ilgili bilgi ve becerileri sonuca yönelik bir şekilde sergiler.	1	3
Kendi işi konusunda tam bilgilidir, sorulara cevap verebilir.	5	3
<b>Kaliteye Yönelim</b>		
Dikkatlidir ve hatayı en aza indirmeye çalışır.	3	3
Titiz ve özenli çalışır.	3	3
Sorumluluğundaki işleri zamanında gerçekleştirir; görev süresine uyar.	5	3
Tüm çalışmalarında düzenli olmaya özen gösterir.	3	3
Hizmet kurduğu kurum ve/veya kişilerin gereksinmelerini anlar	1	3
Hizmet verdiği kurum ve kişilerin beklentilerini karşılar.	3	3
<b>Toplam</b>	<b>27</b>	<b>27</b>

Çelebi, a.g.e.,s.12

Bu değerlemede görüldüğü gibi personelin değerlendirme faktörlerindeki başarısı Gerçekleşen Başarı / Beklenen Başarı\*100= 27/27 \* 100 = %100'dür. Bu personel beklentileri karşılayarak **Beklenen Düzey** kriterine uygun olduğunu göstermiştir . Bu değerlendirme için personelin alacağı puan ise 60 olacaktır. Memur ve Uzman personel aynı zamanda Temel yetkinliklere göre de değerlemeye tabii tutulduklarından kendilerinin bu yetkinlikleri ne derece gerçekleştirebildikleri sorgulanmaktadır.

Tablo.25: Memur ve Uzman Personelin Temel Yetkinlikleri Gerçekleştirme Tablosu

Temel Yetkinlikler	Yetersiz	Temel	Yetkin	İleri	Üstün
Ekip Çalışması		*			
Etkili İletişim			*		
Sahiplenme				*	
Temsil Etme			*		
Öğrenmeye Açıklık			*		
Problem Çözme		*			

Çelebi, a.g.e.,s.13

Tablo.26. Memur ve Uzman Personelin Temel Yetkinlikleri Performans Ölçümü

	Gerçekleştirilen Puan	Beklenen Puan
Ekip Çalışması	2	3
Etkili İletişim	3	3
Sahiplenme	4	3
Temsil Etme	3	3
Öğrenmeye Açıklık	3	3
Problem Çözme	2	3
<b>Toplam</b>	<b>17</b>	<b>18</b>

Çelebi, a.g.e., s.14

Memur ve Uzman personelin Temel yetkinliklerdeki başarısı;

Gerçekleştirilen Puan / Beklenen Puan \* 100 = 17 / 18\*100 = %94 'dir Bu derecenin anlamı,personelin temel yetkinliklerini karşılamada beklenen düzeyi(%100) yakalamış başka ifade ile **Yetkin seviyesine** ulaşmıştır. Bu durum personelin temel yetkinliklerini sergileyebilmekte başarılı olduğunu ortaya koymuştur ve personel bu değerlemeden de tam not yani 40.Puan olarak beklentileri maksimum düzeyde

karşılıklı gelişme potansiyeli formunda Yetkin seviyesinde %100 başarılı olarak kabul edilmiştir.

#### 5.1.5.4. Postabaşı Ve Teknisyen

**Postabaşı :**Postabaşı aslında post –header, bir başka deyişle, bagaj ve kargoları yönlendiren kişi kavramından dilimize çevrilmiştir. Postabaşının görevi; uçakla taşınacak kargo, yolculara ait bagajlar ve postaların uçakların kargo bölümlerine dengeli bir şekilde yüklenmesini ve aynı zamanda bagaj ve kargoların boşaltılması işlemlerini koordine etmektir. Her uçağın bir taşıma kapasitesi vardır. Uçaklar kargo ve bagajları hold denilen bölümlerinde taşımaktadırlar. Bu durum sadece yolcu uçakları için geçerli bir durumdur çünkü yolcu uçaklarında aynı zamanda yolcuların seyahat edebilmesi için koltuklar mevcuttur. Bu yüzden kargo kapasiteleri yolcu uçaklarının kargo uçakları kadar geniş değildir. Kargo uçaklarında koltuk olmadığı, yolcu taşınmadığı için hold<sup>95</sup> denilen bölümler yerine uçağın gövdesi kullanılmaktadır.

Uçakların ağırlık ve denge hesaplamasını yani; yolcu uçaklarında yolcu ve yük dağılımının ne şekilde olacağını operasyon memurları veya Dispatch (Uçuşu düzenleyen uzman statüsündeki personel) belirlemektedir. Postabaşı dağılımın nasıl yapılacağını öğrendikten sonra, hangi bölüme ne kadar yük yükleneceği bilgisini de alarak yüklerin kargo kısmına yüklenmesini sağlar.Yükleme görevini ramp işçileri gerçekleştirmektedir.

Postabaşı özellikle yük dağılımını belirtilen standartlara göre sağlamak zorundadır, bunun sebebi; yükler uçağa gelişi güzel, kurallara göre yüklenmez ise, uçak ya havalanamaz ya da havalandıktan sonra tehlikeler yaşayabilir, bunu önleyecek kilit personel postabaşıdır. Buna örnek olarak operasyon memuru 1 nolu holda 2300kg, 2.nolu holda 3500 kg, 3 nolu holda 1000 kilo ve 4 nolu holda 1500 kg yük yüklenmesini ve dağılımın bu şekilde yapılmasını istediğinde, postabaşının bu dağılımda yanlışlıkla da olsa değişim yapma ihtimali vardır.Örneğin; 3 nolu holda 2500kg, 4 nolu holda 3000kg yük yükler ise, bu uçağın tüm denge hesaplamasının değişmesine yol açacak ve bunu operasyon memuru kontrol etmez ise, değişikliği ancak pilot, havalanmaya

<sup>95</sup> Hold: Uçaklarda, bagaj ve kargoların yüklendiği kısım

kalktığında veya havalandığında, anlayacaktır. Bu çok tehlikeli bir durumdur ve uçuş güvenliğini direkt olarak tehlikeye sokacaktır.

Yük dağılımının yapılması kadar, yolcu bagajlarının da shoot –altı<sup>96</sup> denilen bagaj toplanma bölgelerine hatasız transferi de çok önemlidir. Bu noktada tüm giden ve gelen yolcuların bagajları bir araya gelmektedir. Check-İn<sup>97</sup>, de etiketlenen tüm bagajlar uçağa gitmek üzere bu noktada toplanmaktadır, özellikle çok yoğun olan uluslararası havalimanlarında yüzlerce farklı varış noktası (destination) vardır. Önemli olan bagajın sahibiyle aynı uçağa binmesidir. Bunun aksi durumunda ise yolcular uçuşlarını tamamladıklarında, her ne kadar havayolunun tüm hizmetlerinden çok memnun kalmış olsalar dahi, uçaktan inip bagajını toplanma noktasına geldiklerinde bagajları ile buluşmak istemektedirler. Yolcular bagajları ile buluşamadıklarında, hem havayolunun hem de o havayoluna hizmet eden Çelebi Hava Servisi A.Ş. gibi işletmeler zor durumda kalacaklardır. Bu yüzden postabaşlarının çok dikkatli ve titiz çalışmaları havacılık işletmeleri için hayati önem taşımaktadır.

**Teknisyen :** Teknisyen adında anlaşılacağı gibi teknik konularda uzman olan, mekanik araçların bakım ve onarım hizmetlerini yerine getiren personeldir. Çelebi Hava Servisi A.Ş. havayolu işletmelerine bakım hizmeti veremediği için, işletmede çalışan teknisyenler havayollarındaki gibi uçak bakım teknisyenleri değil şirketin sahip olduğu tüm handling araçlarının bakım ve onarımını gerçekleştiren personeldir. Bu personelde işletmede hizmet veren araçların zamanında kontrolü, servise verilecek araçları en hızlı şekilde hizmete hazır hale getirilmesi ve On-Time performansın en önemli etkenlerinden olan teçhizat ve araçların minimum hata ile hizmette olmalarını sağlamaktır. Handling araçları ne kadar aktif ve hazır halde olurlar ise, bazen aynı anda onlara uçağa hizmet vermekte o kadar kolay ve hızlı şekilde gerçekleştirilecektir.

Postabaşı ve Teknisyenlerin performans değerlemesinde aşağıdaki süreç takip edilmektedir<sup>98</sup>; (Bkz. Ek-4 . Performans Değerleme Formları )

<sup>96</sup> Shoot-altı: Gelen ve giden tüm yolcu bagajlarının havaalanında bir araya geldiği alanlardır.

<sup>97</sup> Check-İn : Yolcuların uçağa binmek için ilk uğradıkları bilet ve bagaj kontrol noktası ile yapılan işlemler.

<sup>98</sup> Çelebi Hava Servisi, a.g.e., s.20

- Postabaşı ve Teknisyen diğer personelden farklı olarak yalnızca değerlendirme faktörlerine tabi tutularak performans değerlemeleri yapılmaktadır. Her iki personel de Temel ve Yönetmelik yetkinliklere göre değerlemeye tabii tutulmazlar. Bunun bir sebebi de bu personele direkt olarak sorumluluğun verilmemiş olmasıdır. Postabaşı ve Teknisyen yalnızca işlerini belirtilen şekilde yerine getirmekten sorumludurlar.
- Bu değerlendirme faktörleri İş Bilgisi, Detaylı Çalışma, Kurallara Bağlılık, Kaliteye Yönelim, Güvenilir Olma, İşçi Sağlığı ve Güvenliği, İşe Devam, Ekip İçinde Uyumlu Çalışma ve Ekip Uyumunu Sağlamaktır.
- Bu değerlendirme faktörleri karşısında Postabaşı ve Teknisyenin **Yetersiz, Beklenen Düzeyde** ve **Yüksek** kriterlerinden hangisine uygun oldukları değerlendirilmektedir.
- Bir ara değerlendirme yapılarak çalışanların güçlü ve gerçekleştirmesi gereken yönleri tespit edilir, bu noktada son performans değerlemeye kadar çalışanın bilgilendirilmesi sağlanmaktadır.
- Son performans değerlemede artık çalışanın tüm artı ve eksi yönleri tespit edilmiş olmaktadır.
- Gelişme potansiyelinde yine tüm değerlemeler sonucunda, çalışanın profesyonel gelişimi için alması gereken eğitimler, alması gereken rotasyon, yani geri dönüşümü, eğer yükseltilecekse yükelebileceği unvan ve kazanması gereken deneyim belirtilir. Eğer bir üst unvana yükseltilecek ise, yükelebileceği unvan ve bu unvana tahmini yükselme süresi açıklanmaktadır. Tüm değerlendirme faktörleri göz önüne alınarak personele verilen puan ve yüzdesi hesaplanarak bu formda belirtilir ve Postabaşı ve Teknisyenin değerlendirme sonucunda Temel, Yetersiz, Yetkin, İleri ve Üstün kriterlerinden hangisine uygun olduğu belirtilir. Postabaşı ve Teknisyen için en az **Yetkin** olmaları istenmektedir.
- Son olarak değerlendiren yöneticinin görüşleri ve imzaları alınarak personelin performans değerlemesi yapılmış ve İnsan Kaynakları birimine iletilmiştir

#### 5.1.5.4.1. Postabaşı ve Teknisyenin Performans Ölçümünün Yapılması

Postabaşı ve teknisyenler performans değerlemesinde, yetkinliklerine göre değil, değerlendirme faktörlerindeki kriterlere göre değerlemeye tabi tutulmaktadır. Teknisyen ve Postabaşı'nın, Uzman ve Memur personelin değerlemelerinde kullanılan İş Bilgisi ve Kaliteye Yönelim kriterlerinden farklı olarak ; Kurallara bağlılık, Detaylı çalışma, Güvenilir olma, İşçi sağlığı ve güvenliği ile İşe Devam gibi kriterlerde kullanılmaktadır.

##### Detaylı Çalışma

- Öncelikleri belirleyerek çalışması sırasında uygun sırayı izler ve belirsizlikleri ortadan kaldırır.
- Sorumluluk ve görevlerini programa uygun ve düzgün bir şekilde yapar.
- Dikkatlidir ve hatayı en aza indirmeye çalışır.

##### Kurallara Bağlılık

- Önerilen çalışma prosedürlerine ve standartlara bağlıdır.
- Üstlerinin talimatlarına uygun çalışır.
- Organizasyona bağlılık gösterir

##### Güvenilir Olma

- Para, mal ve/veya insanlarla ilgili gizlilik ve güvence gerektiren konularda güvenli bir çalışma sergiler.
- İş ortamındaki diğer kişilere ve çalışma arkadaşlarına karşı dürüst davranır.

##### İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

- Materyal ve ekipmanı yazılı talimatlara uygun kullanır.

- Yaralanma veya kaza riski olabilecek durumları önleyecek şekilde davranır.
- İşini yaparken kendisinin ve çalışma arkadaşlarının iş güvenliği kuralları çerçevesinde çalışmasına dikkat eder.

### **İşe Devam**

- İşe giriş ve çıkış saatlerine uyar.
- İşe devamı konusunda dikkat gösterir.

### **Ekip İçinde Uyumlu Çalışma**

- Ortak amaç ve değerlere yönelik ekibe katkı sağlar.
- Ekip üyeleriyle işbirliği içinde çalışır.

### **Ekip Uyumunu Sağlama**

- Ekip üyelerinin belirlenmiş çalışma planı ve ortak hedeflerle uyumlu çalışmalarını sağlar.
- Anlaşmazlıkları ve çatışmaları uzlaşma sağlayarak çözer.
- Ekip üyeleri arasında uyum ve fikir birliğini sağlayarak ekip başarısını geliştirir.
- Çalışanların prosedürlere bağlı çalışmalarını sağlar.

Postabaşı ve Teknisyenin performans değerlemelerinde, farklı statüde görev yapan diğer çalışanların değerlemesinde kullanılan teknik aynen kullanılmaktadır. Kullanılan değerlendirme faktörlerine göre personelin Yetersiz, Beklenen Düzeyde veya Yüksek performans sergilediği sorgulanmaktadır. Puanlama Memur ve Uzman personeldeki ile aynıdır ve Yetersiz 1 Puan, Beklenen Düzeyde 3 ve Yüksek 5 Puan olarak belirlenmiştir. Beklenen puan ile gerçekleşen puanlar karşılaştırılarak personelin performans yüzdesi ve başarısı ölçülmüş olacaktır.

Bu personelin değerlendirme faktörlerinde Beklenen Düzeyde olmaları Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin hedefleri arasındadır. Bunun sebebi bu personelin diğer statüdeki

personelle göre daha az eğitimli ve gelişmeye daha kapalı olmasıdır. Bu personelin yapması gereken kendisine verilen görev ve kriterlere **beklenen düzeyde** yanıt vermesidir. Personelin daha fazlasını yapması tabii ki kendisinin kariyer gelişimine ve ücretlerinde ödüllendirmesini sağlayacaktır. Fakat önemli olan bu personelin Yetersiz olmaması, temel niteliklere sahip olmasıdır.

### **5.1.6. Çelebi Hava Servisi A.Ş. Performans Değerleme Çıktıları**

#### **5.1.6.1.Gelişim / Kariyer Planlamaya Etkisi**

•Kişinin sahip olduğu yetkinlik düzeyleri ve olası kariyer yolları göz önüne alınarak İnsan Kaynakları birimi tarafından kişisel gelişim planları hazırlanır,

Alması gereken rotasyonlar,

Yatay/ Dikey geçiş yapabileceği ünvan,

Kazanması gereken deneyim, belirlenir.

•Tüm yüksek performanslı adaylar tespit edilerek, yöneticilik potansiyeli olan(developer) adaylar saptanır.

#### **5.1.6.2.Eğitime Olan Etkisi**

Performans değerlendirme sonucunda;

- Çalışanın, kademesi bazında beklenen ve gerçekleştirdiği yetkinlik düzeyi arasında oluşan farklar, hedeflerin belirlenmesi sırasında ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda yönetici tarafından form üzerine tanımlanır.
- İnsan Kaynakları birimi, tanımlanmış olan farkların giderilebilmesi için eğitim ihtiyaçlarını saptar ve uygulanmasını sağlar.

#### **5.1.6.3. Ücret Sistemine Olan Etkisi**

Çalışanların performans değerlemesi sonucunda kariyer planlaması yapıldığında; eğer personelin terfi ettirilmesine karar verilirse bu durum dolaylı yoldan çalışanın ücretinin değişmesine yol açacaktır.Bir başka deyişle, memur pozisyonunda

çalışan personelin şef yapılmasına karar verilirse, şeflerin aldığı ücretler memurlara göre daha fazla olacağı için performans değerlendirme sonucunun dolaylı yoldan çalışanın ücretine etkisi söz konusu olacaktır. Personelin terfi ettirilmesi değil de maaşının artırılması veya prim verilmesine karar verilirse bu yöntemlerinde doğrudan çalışanın ücretine etkisi olacaktır. Ayrıca bir çok işletmede yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda, çalışanlara yılda bir veya iki defa ücretleri tutarında performans primleri verilecektir.

### **5.1.7.Çelebi Hava Servisi A.Ş.'de Performans Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar**

#### **5.1.7.1. Leniency Hatası :**

Her ne kadar değerlendirme sisteminin değişik standartları var ise de, değerlendirenlerin de kendilerine göre değerlendirme standartları vardır. Birisi çok yüksek puan verirken bir diğeri daha az puan verebilir. Hakkettiğinden çok fazla puan vermek pozitif, hakkettiğinden daha az puan vermek negatif leniency hatası olarak adlandırılır. Eğer işletmede değerlendirmeyi yapan hep aynı kişi ise bir problem ile karşılaşma olasılığı düşük olacaktır.

Bu hata özellikle bir başka hata ile de hat safhaya ulaşır. Eğer bir supervisor, personeli pozitif leniency hatası yaparak değerlendirirse, o kişinin puanı fazla olacak, diğer bir supervisor çalışma arkadaşını negatif leniency hatası ile değerlendirirse o kişinin puanı düşük olacak ve aradaki fark açılacaktır. Bu durumda iki taraflı hata oluşacaktır.

#### **5.1.7.2. Halo Etkisi :**

Çalışanın çok gelişmiş bir özelliğinin etkisinde kalarak, bunu genelleştirmeye çalışmak ve tüm kriterleri aynı yönde değerlendirmektir. Halo etkisi;

- Çalışandan hoşlanma
- Çalışandan hoşlanmama
- Arkadaş olmaya göre değişkenlik gösterir.

İş Bilgisi ve Davranış kriterlerine göre değerlemede, her iki kritere de personelin gösterdiği davranış kötü olarak nitelendirilirse, bu durum bir sonraki kriterin değerlemesinin de kötü olması anlamına gelmez. Bu şu şekilde açıklanabilir;

- Eğer amirin değerlendireceği personel sayısı birden fazla ise, önce her bir aday aynı kritere göre değerlendirilebilir. Daha sonra herbir aday, ikinci kritere göre değerlendirilmektedir.
- Kriterlerin içerisinde bulunan alt kriterlerin herbiri ayrı değerlendirilebilmektedir.

### 5.1.7.3. Merkeze Eğilim

Kişiyi ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek demektir. Özellikle sırf yapmış olmak için değerlendirme yapan şirketlerde çokça görülen bir hatadır. Kişisel ayrıcalıklardan uzaklaşmaya yol açmaktadır.

Fakat yapılması gereken kişisel farklılıkların ortaya çıkarılmasıdır. Uç noktadaki puanların kullanılmamasıdır. (Herkes tam puan verilmesi gibi) Böylelikle mümkün olduğunca herkesin sistemin avantajlarından eşit şekilde yararlanması sağlanmaya çalışılmış olacaktır..

### 5.1.7.4. Yanlış Sistemin Kullanılması

Kullanılan ölçüm sisteminin hatalı olması anlamına gelmektedir;

- İfadeler,
- Puanlar,
- Sonuç değerlendirme,
- Kriterler

Bu temel kavramların, yanlış pozisyonlar için yanlış kriterlerde kullanılması anlamına da gelmektedir.. Örnek olarak; liderlik yeteneğini belirleyen kriter, süpervisor pozisyonu için değerlendirme kriterlerinden biri olmalı, ancak işçi için bu kriterlerin kullanılmasına ihtiyaç olmayacaktır.

## 5.2. Türk Hava Yolları A.O.'nun Genel Yapısı

Bu bölümde Türk Hava Yolları A.O ve Eğitim Başkanlığının tarihçesi, hukuki statüsü, misyonu, insan kaynakları ve bağlı ortaklıkları ile sermaye ve mali durumu incelenmeye çalışılmıştır. Türk Hava Yolları Eğitim Başkanlığı'nın. organizasyon yapısı Ek- 6'de verilmiştir.

### 5.2.1. Türk Hava Yolları A.O.'nun Tarihçesi ve Hukuki Statüsü

Türk Hava Yolları A.O. 20 Mayıs 1993 tarihinde 2186 sayılı Kanunla "Hava Yolları Devlet İşletmesi" adı altında Ankara'da kurulmuş ve Milli Savunma Bakanlığına bağlanmıştır. Daha sonra 1935 yılında Bayındırlık Bakanlığına bağlanmıştır. 1938 yılında ise "Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü" adını alarak 1939 tarihinden itibaren Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olarak görevini sürdürmüştür. 1955 yılında 6623 sayılı kanunla özel hukuk kuralları ile sevk ve idare edilen bir şirket yapısına kavuşturularak "Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı" adı altında faaliyetlerine devam etmiştir.<sup>99</sup>

09.11.1984 gün, 18570 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan bazı Kamu Kurum ve Kuruluşları hakkında 233 sayılı kanun hükmünde kararname ile bir Kamu İktisadi Kuruluşu olarak bu kanun kapsamında yer almıştır.

25.09.1990 tarih ve 20646 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 22.08.1990 tarih ve 90/822 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Ortaklığın 3291 sayılı kanun kapsamına alınarak özelleştirilecek KİK (Kamu İktisadi Kuruluşları)'ler arasında yer almasına karar verilmiştir. Yüksek Planlama Kurulu'nun 30.10.1990 tarih ve 90/18 sayılı kararı ile Kuruluş'un yeni statüsüne göre düzenlenen temel sözleşmesi kabul edilmiş ve 05.11.1990 tarihinde Ticaret Siciline tescil edilmiştir.

THY A.O., 27.11.1994 gün ve 22124 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesi ve Bazı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair 4046 sayılı Kanun kapsamına alınıp kanunun 35. Maddesi uyarınca Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na bağlı İktisadi

<sup>99</sup> Türk Hava Yolları Faaliyet Raporu 1999, s.8.

Devlet Teşekkülü olmuştur. Anılan kanunun 20/a maddesi tahtında temel sözleşmesi ilgili kanundaki hükümlere paralel hale getirmek amacıyla Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 05.12.1996 tarihli onayı alınarak tadil edilmiş olup, halen yürürlükte bulunmaktadır<sup>100</sup>.

### 5.2.2. Türk Hava Yolları A.O.'nun Misyonu

Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı olarak THY'nin misyonu, aşağıdaki amaçlarla hava taşımacılık hizmeti sunmaktır:

- Türkiye'nin dünyaya açılmasında öncülük etmek,
- Yurtiçinde yolcu potansiyeline sahip tüm noktalara hava ulaşım hizmetini götürmek,
- Orta Asya'daki Türk Cumhuriyetleri, Balkanlar ve Orta Doğu ülkeleri ile Uzak Doğu, Amerika ve Avrupa ülkeleri arasında köprü vazifesi görmek,
- Sektörün ihtiyaç duyduğu destek hizmetlerini sağlamak.

### 5.2.3. 2002 Yılı İtibariyle Türk Hava Yolları A.O.

2002 yılı itibariyle Türk Hava Yolları A.O. filo durumu aşağıdaki gibidir;<sup>101</sup>

<sup>100</sup> THY Faaliyet Raporu,2000

<sup>101</sup> <http://www.turkhavayollari.com/tr/thy/index.htm>, iletişim adresli internet sayfası, (Kasım 2002).

Tablo.27. THY 2002 Yılı İtibariyle Filo Durumu

Uçak Tipi	Adet	Koltuk Kapasitesi	Toplam Kapasite
A-310-300	5	1 (208), 4 (210)	1.048
A-340-300	7	271	1.897
B-737-400	14	150	2.100
B-737-500	2	117	234
B-737-800	26	10 (155), 16 (165)	4.190
RJ-70	3	79	237
RJ-100	7	99	693
<b>TOPLAM</b>	<b>64</b>		<b>10.399</b>

<http://www.turkhavayollari.com/tr/thy/index.htm>, iletişim adresli internet sayfası, (Kasım 2002).

THY bu geniş filo yapısı ile tüm dünyada, birçok noktaya sefer düzenlemekte, ülkemizin dünyanın en uç köşelerinde dahi reklamını yapmakta ve milli taşıyıcımız olma görevini en iyi şekilde devam ettirmeye çalışmaktadır. THY A.O. yönetimi bu hizmetleri yerine getirirken, her sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de en önemli unsurun İnsan Faktörü bir diğer ifade ile, çalışanlarının memnuniyeti ve bu memnuniyetin THY 'na verimlilik, karlılık olarak dönmesi gerektiğini çok iyi bilmektedir. Şirketin insan kaynakları politikaları;

2000 yıl sonu itibariyle toplam daimi personel sayısı, 1999 yıl sonuna göre %5.5 azalış göstererek 9.001 olmuştur. Daimi personel başına düşen arz edilen koltuk-km (ASK) bir önceki yıla göre %19.1 artmış, uçak başına düşen daimi personel sayısı ise %3.2 oranında azalmıştır. Bunun sonucu personel başına düşen üretim artmış, verimlilik yükselmiştir.. İşletmede çalıştıkları ünitelere göre daimi personelin dağılımı Tablo 11'da görülebilir. Daimi personel olarak çalışanların %4'ü uzman, dispeç, öğretmen, %20'si memur, %7'si dış büro, %13'ü idareci, %21'i uçuşçu, %1'i bilgi işlem, %15'i işçi, %17'si teknisyen ve %2'si mühendis, avukat, doktor olarak çalışmaktadır.<sup>102</sup>

<sup>102</sup> THY Faaliyet Raporu 2000, s.25.

Tablo 28. Türk Hava Yolları Daimi Personelinin Ünitelere Göre Dağılımı (2000 Sonu İtibariyle)

Kadro Yeri	1999	2000
Gn. Md. Bağlı Personel	168	171
Gn. Md. Yrd. (İnsan Kaynakları)	443	411
Gn. Md. Yrd. (Mali)	457	436
Gn. Md. Yrd. (Ticari)	1.959	1.880
Gn. Md. Yrd. (Uçuş İşletme)	2.350	2.234
Gn. Md. Yrd. (Yer İşletme)	1.875	1.812
Gn. Md. Yrd. (Teknik)	2.275	2.057
<b>TOPLAM</b>	<b>9.527</b>	<b>9.001</b>

THY Faaliyet Raporu 2000, s.25.

THY A.O: Yer işletme, Uçuş işletme ve Teknik İşletme başkanlığına bağlı olarak çalışan tüm personelin eğitimini kendi çatısı altında oluşturduğu Eğitim Başkanlığı'nda, uzman öğretmen ve yönetici personel desteği ile vermektedir.

#### 5.2.4. THY Eğitim Başkanlığı'nın Tarihçesi

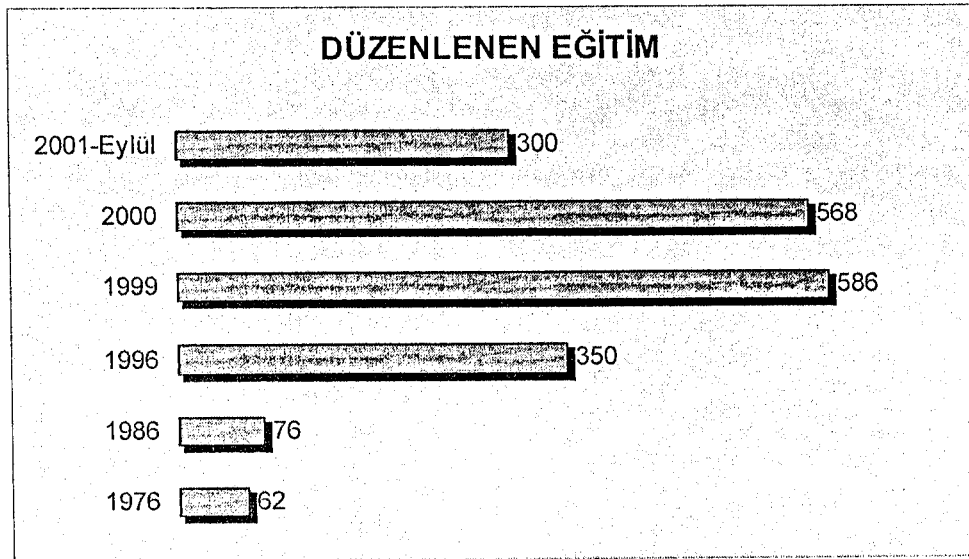
Türk Hava Yolları; 20 Mayıs 1933 yılında Türkiye Cumhuriyeti Devlet Hava Yolları olarak kurulmuştur. Kuruluşunun ilk yıllarında, kurumun eğitim gereksinimini, Uçak ve teçhizat satın alındığında personelin o ülkeye gönderilmesiyle giderilmiştir. 1 Mart 1956 yılında, Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığına dönüştürülmüştür. Aynı dönemde, uçak bakımından sorumlu olan teknik müdürlük ünitesinde Eğitim Şefliği kurulmuştur. İlk olarak istasyon müdürleri açılan kurslara alınmışlardır. Sırasıyla diğer istasyon görevlileri, hostes, kaptan ve pilotlar açılan teknik eğitimleri almışlardır.

Teknik Eğitim Şefliğine ek olarak, 1958 yılında Yer Eğitim Şefliği ve Uçuş Eğitim Şefliği kurulmuştur. 1966 yılında ise İdare Meclisin kararıyla Eğitim Müdürlüğü kurularak, şeflikler bu müdürlüğün altında toplanmıştır. 1972 yılında Gümüşsuyu'nda kiralık bir binada sınıflar oluşturulmuş ve öğretmen kadrosu genişletilmiştir. 1979 yılında Yeşilköy'e taşınmıştır. 1982 yılında ise, Yer Eğitim Başkanlığına dönüşen Eğitim Merkezimiz, 1986 yılından bugüne kadar şu kullanılan binada çalışmalarına devam etmektedir.

Kurum içi eğitim sisteminde, ilk öğrenim, lise yada fakülte eğitiminden sonra, çalışanların işinin gereği yeterliğinin sağlanması, verimin artırılması, iş yerindeki gelişime koşut niteliklerin kazandırılması, bilgi ve becerilerin geliştirilmesi gereklidir. Bu sebeple, Türk Hava Yolları kurumuna özgü benzer çalışmalar 1956 yılından beri yürütülmektedir. Fakat önceki yıllardaki amaç, ticari düşünceyi kabul ettirebilmek ve THY personelinin mesleki bilgi edinebilmesini sağlamak olmuştur. 1956'da 97 gün devam eden kurslara 147 havaalanı personeli ve kabin memuru katılmıştır<sup>103</sup>.

1976'da Eğitim programları çeşitlendirilerek; Bilet Satış, Yolcu Hizmetleri, Harekat, Kargo, Kayıp Eşya, Muhabere, İngilizce kursları verilmiştir. Kabin memurları için 92 adet, yer personeli için 62 adet kurs açılmıştır. Yer Hizmetlerindeki personel için, 1982 yılında **Yer Eğitim Başkanlığı**, Uçuş hizmetlerindeki personel eğitimleri için ise 1990 yılında **Uçuş Eğitim Başkanlığı** olarak hizmet verilmesine devam edilmiştir. Yalnızca, Yer Eğitim Başkanlığı bünyesinde, 1986'da 76 adet kurs ve seminer açılarak eğitim programı kapsamı genişletilmiştir.

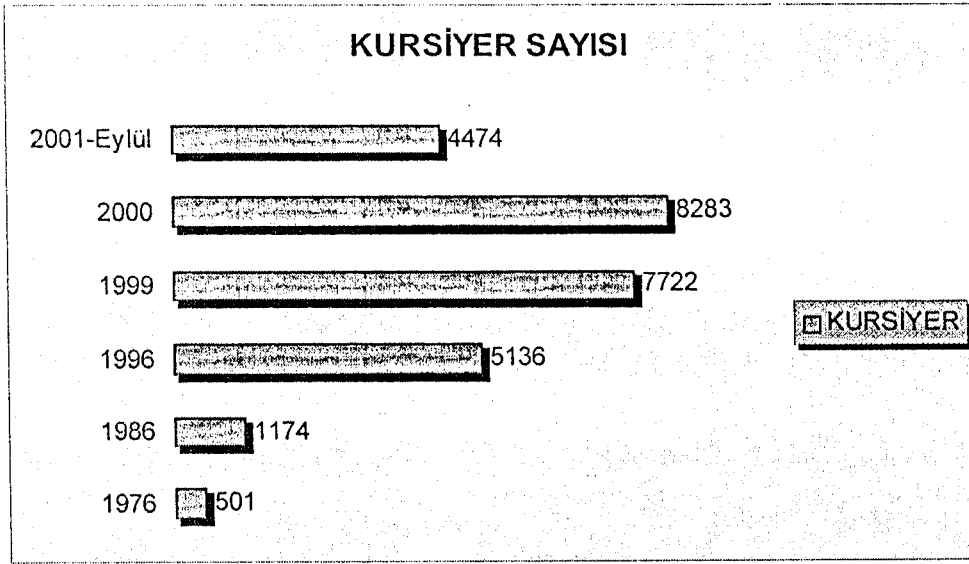
Tablo. 29. THY Yer Eğitim Başkanlığınca Düzenlenen Eğitim Kursları



Erkeskin, a.g.e., s.4

<sup>103</sup> Müşfika Erkeskin, "Türk Hava Yolları Yer Eğitim Sisteminde Eğitim Teknolojisi" konulu bildirisi (Sakarya Üniversitesi Uluslararası Eğitim Teknolojileri Sempozyumu ve Fuarı, 28-30 Kasım 2001)

Tablo.30 THY Yer Eğitim Başkanlığınca Düzenlene Eğitim Kurslarına Katılan Kursiyerler



Erkeskin, a.g.e., s.5

Günümüzde, Yer Eğitim ve Uçuş Eğitim Başkanlıkları altında eğitim vermeye devam edilmektedir. Yer Eğitim Başkanlığına bağlı beş müdürlük eğitim programlarını sürdürmektedir. Bu müdürlükler; Teknik Eğitim, Ticari Eğitim, Kalite Eğitimleri, Program ve Bütçe ile Bilgisayar Eğitimleri Müdürlükleridir. Yer Eğitim Başkanlığı olarak 1999-2001 yılları arasında 1464 eğitim düzenlenmiş ve 20479 kursiyer bu eğitimlere katılmıştır<sup>104</sup>.

Eğitim Başkanlığı 1 Haziran 1998 tarihinden itibaren **ISO 9001 Sertifikası** ile hizmet vermeye başlamıştır. Çok yakın gelecekte ise Uçak Teknik Eğitimini Avrupa standartları kapsamına alacak **JAR-147** -Avrupa Birleşik Havacılık Kuralları (Joint Aviation Rules Sertifikası) Sivil Havacılık Genel Müdürlüğüne onaylanacaktır.

Eğitim Başkanlığının hedefi; yolcuya doğrudan veya dolaylı olarak hizmet veren THY personelinin daha iyi niteliklere sahip olmasını sağlamaktır. Buna örnek olarak; bilet satış bankosunda görev yapan bir personel, teknik ve mesleki açıdan yeterli bilgi donanımı ile uygun davranış modeli içinde kaliteli hizmet vermek durumundadır.

<sup>104</sup> Oya Torum , “ Türk Hava Yolları A.O. Eğitim Başkanlığı Kalite El Kitabı ” (İstanbul:2001)

Uluslararası Hava Taşımacılık Birliği (International Air Transportation Association) kurallarına göre; Yolcu bilet ücretlerinin hesaplanması, düzenlenmesi ve diğer ilgili konuların satış, rezervasyon, tehlikeli madde kabul eden personelin ve yer hizmetleri görevlilerinin kurum içi eğitimlerini sağlayan ülkemizdeki tek birim THY Eğitim Başkanlığıdır. Ayrıca THY 'nı temsil eden Bilet Satış ve Kargo acentelerinin eğitimleri de Eğitim Başkanlığınca gerçekleştirilmektedir.

THY Eğitim Başkanlığının belirlemiş olduğu bir takım hedefler vardır. Bunlar; THY Eğitim görevlileri olarak amaçlanan Uzaktan Eğitim (Distance Learning) ile THY A.O. personelinin, bulunduğu noktadan ilgili eğitim programını alabilecektir. Böylece, personelin alacağı eğitim programı; kendisine uygun bir zamanlama ile gerçekleştirilmiş olacaktır. Personelin eğitimi kendi isteği ile istediği zamanda alabilmesi, eğitim programının verimliliğini sağlayacaktır. Planlanan uzaktan eğitim modelinin İtranet (Kurum içi haberleşme ağı/ Network) ve Simülâtör ile gerçekleştirilmesine başlanmış ve internet üzerinden çalışmalar devam etmektedir<sup>105</sup>.

**Simülâtör;** THY EBİ (Elektronik Bilgi İşlem ) birimi tarafından, THY çalışanları için işletme içindeki rezervasyon sistemi aracılığıyla ulaşılabilmemesinin sağlandığı bir ortamdır. Soru/Cevap şeklinde oluşturulan program ile, kullanıcı kendi kendine öğrenme ve kendini sınama şansını bulacaktır.

**İtranet :** İşletme içi network aracılığı ile, sadece THY çalışanlarının kurum içi haberlere, yönetmelik, yönerge, genelgelere ve bazı eğitim konularına erişilebildiği ortamdır.

Hedefler arasında, kişiye özel eğitim, TV aracılığı ile eğitim programlama ve karma (Blended) eğitim programları da yer almaktadır.

Uçakların bakımında fiilen görev yapan teknik personel için ise, uçakların yapısı, sistemleri ve bakımı açısından eğitim programları düzenlenmektedir. Uçak ve komponent<sup>106</sup> bakım teknisyenlerinin görevlerini yapabilmeleri için, gerekli uluslar arası geçerliliği olan "Uçak Bakım Lisans" larına esas sertifika programları ve lisans sınavları yapılmaktadır. Teknik bilgi veren programların yanısıra, personel

<sup>105</sup> Erkeskin, a.g.e., s.6.

davranışlarına “Artı Değer” getirecek davranış eğitimleri ve yönetici konumundaki personel için yönetim becerileri, konuları, eğitim programları tüm birimlerdeki hizmet veren personele aktarılmaktadır.

THY Eğitim Başkanlığında eğitim ve iletişim araçlarının sergilendiği bir müze, 120 kişilik konferans salonu ve 8’i bilgisayarlı olmak üzere toplam 21 adet sınıfı ile aynı anda 450 kişiye hizmet verebilecek kapasiteye sahiptir. Aynı zamanda Teknik Eğitimin verildiği 2800 m<sup>2</sup> lik 16 sınıflı yeni eğitim teknolojisine sahip Teknik Eğitim Müdürlüğü yeni Uçak bakım hangarında hizmet vermektedir<sup>107</sup>.

### 5.2.5. THY Eğitim Başkanlığı Performans Değerleme Sistemi

THY Eğitim Başkanlığı, genel müdürlüğün talimatıyla THY’na örnek olabilecek bir pilot performans değerlendirme çalışması başlatmıştır. Bu çalışma Eğitim Başkanlığı tarafından 2001 yılında uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulamada Eğitim Başkanlığı amaç ve hedefleri göz önünde bulundurularak, destek personel, eğitmen ve yöneticilerin performans değerlendirilmeleri yapılmaktadır.

Öncelikle her personel için Sonuç ve Davranış Odaklı kriterler belirlenerek, çalışanların bu kriterlere uygunluğu sorgulanmaya çalışılmaktadır. Sonuç odaklı kriterler, hem destek personel ve eğitmen için, hem de yöneticiler için ayrı ayrı belirlenmiştir. Destek personel ve Eğitmen için kriterler Ek-8’de belirtilmiştir.

Performans değerlendirme yöntemi olarak Davranışsal Değerleme Ölçekleri ve Geleneksel Değerleme Ölçekleri yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre çalışanların performansları çeşitli ölçütlere göre değerlemeye çalışılmaktadır. Öncelikle sonuç ve davranış odaklı temel kriterler, değerlendirme yapılacak personel için belirlenir ve her bir değerlendirme kriteri için saptanmış puanlar verilmektedir. Buna örnek olarak;

**Yetersiz: 1 Puan**

**Gelişmesi Gerekli: 2 Puan**

**Standartları Asgari Düzeyde Karşılıyor : 3 Puan**

**Standartları Tam Olarak Karşılıyor: 4 Puan**

<sup>106</sup> Komponent: Uçakların sahip oldukları, bir ana parçayı çalıştırmak için oluşturulan tamamlayıcı parça

<sup>107</sup> Türk Hava Yolları Eğitim Faaliyet Raporları ( İstanbul: 2000)

Standartları Aşarak Karşılıyor : **5 Puan** olarak belirlenmiştir.

Tablo 31. Performans Değerlemede Puan Dilimleri

ODAK NOKTALARI	PUAN DİLİMLERİ				
	1	2	3	4	5
Sonuç Odaklılık	10-17	18-25	26-34	35-52	43-50
Sonuç Odaklılık Puanı					
	1	2	3	4	5
Davranış Odaklılık	10-17	18-25	26-34	35-52	43-50
Davranış Odaklılık Puanı					
	1	2	3	4	5
	20-34	35-50	51-68	69-84	85-100
GENEL TOPLAM					

THY Eğitim Başkanlığı Kalite Müdürlüğü Performans Değerleme Notları

Sonuç ve Davranış Odaklı puanlar toplanarak genel toplam puanları oluşturulmaktadır. Hem sonuç odaklı hem de davranışsal odaklı puanlar için puan dilimleri oluşturulmuştur.

Tablo-30'a göre

1: Yetersiz

2: Gelişmesi gerekli

3 : Standartları asgari düzeyde karşılıyor

4 : Standartları tam olarak karşılıyor

5 : Standartları aşarak karşılıyor anlamına gelmektedir.

Personel için genel toplam puanı alınarak, o personel için geçerli olan standart, bir başka ifadeyle, personelin performans durumu saptanmış olur. Performans değerlemesi tamamlanan personel eğer yeterli görünmüyor ve işletme hedef ve amaçlarına uygun bir performans sergilemiyor ise; bu personelin performansını iyileştirmek için gerekli eğitim ihtiyaçları ve iyileştirme faaliyetleri belirlenerek (Ek 8'de, Performans İyileştirme Formu'nda) bu iyileştirmenin ne kadar süre içerisinde gerçekleştirileceği hedeflenerek, bölüm müdürü ile değerlendirilen personelin imzası alınarak performans değerlemesi yapılmış olur.

**Destek Personel :** Destek personel THY personeli olan ancak, THY Eğitim Başkanlığı bünyesinde çalışmayan, eğitilecek kursiyerlere bilgi aktarmak amacıyla, diğer birimlerden gelerek eğitime katkıda bulunan çalışanlardır. Bu personelin hem sonuç odaklı, hem de davranış odaklı kriterleri yerine getirmesi, THY Eğitim başkanlığı tarafından belirlenen amaç ve hedefleri yerine getirmek için büyük önem taşımaktadır.

**Eğitmen :** Eğitmen, THY Eğitim Başkanlığı bünyesinde çalışan, Eğitim Başkanlığının belirlediği tüm mesai ve iş gereklerini yerine getirmekle görevli, kendi alanlarında uzman, ya belirli bir departmandan eğitime geçmiş (Trafik, Kargo, Harekat gibi.) ya da doğrudan Eğitim Başkanlığında göreve başlamış (İngilizce Öğretmeni, Bilgisayar Öğretmeni gibi) personeldir. Bu personel de THY Eğitim Başkanlığını temsil ederek THY A.O 'na başarılı, çalışkan ve zeki kursiyerler yetiştirerek, THY A.O.'nın uluslararası havacılık piyasasında rakipleriyle daha iyi mücadele edebilmesini sağlayan temel personeldir.

**Yönetici:** Yönetici personel, THY A.O.'nın belirlediği hedef ve amaçlara ulaşmak için gerekli olan temel eğitimlerin verilmesini sağlamak, şirket hedeflerini alt kademedeki eğitmen ve destek personele iletmekle görevli ve toplam kalite anlayışında hizmet vermeyi başarması gereken personeldir. ( Bkz. Ek-7. Yönetici personel performans değerlendirme formu)

### 5.3. İşletmelerin Kullandıkları Performans Değerleme Yöntemleri ve Bu Sistemlerin Kullanılmasına Yönelik Çözüm Önerileri

#### 5.3.1. Çelebi Hava Servisi A.Ş. Performans Değerleme Sistemine Yönelik Çözüm Öneriler

Araştırmalarda incelen işletmeler Çelebi Hava Servisi A.Ş. ve THY A.O. Eğitim Başkanlığı'dır. Çelebi Hava Servisinin temel faaliyeti handling hizmetlerini yerine getirmek, bir başka ifade ile; havayollarına hizmet vermektir. THY A.O Eğitim Başkanlığının görevi ise THY A.O ve isteyen havayolu ile handling şirketlerine havacılık sektörü ile ilgili eğitimleri vermektir. Temel faaliyet yapısı ile incelenen her iki işletmede birbirinden oldukça farklı işlevleri yerine getirmektedir.

Çelebi Hava Servisi A.Ş. temel faaliyetinin havayollarına handling hizmeti vermek olduğu için tüm çalışanlarının başarılı olup olmadığını, hizmet verdiği havayolu şirketlerinin Çelebi Hava Servisi hakkındaki memnuniyetlerine göre belirlemektedir. Bir başka ifade ile, havayolu şirketin hizmetlerinden memnun kaldığını belirttiğinde bu söz konusu havayolu ile yapılan hizmet sözleşmesinin devam edeceği anlaşılmaktadır. Bu durum da, Çelebi hava Servisi A.Ş.'nin çalışanlarının bir başarısıdır ve çalışanlar bu faktör gözönüne alınarak performans değerlemesine tabii tutulmaktadırlar.

Çelebi Hava Servisi performans değerlemesi yaparken çalışanları buldukları statülere, görev ve amaçlarına göre değerlemeye tabii tutmaktadır. İstasyon Baş Müdürü için esas olan hedefleri gerçekleştirebilme başarısı iken, Postabaşı veya Teknisyen için değerlendirme faktörlerinde yetkin olmaları yeterli görülmektedir. Bu çerçevede Çelebi Hava Servisi performans değerlendirme yöntemi olarak tek bir yonteme bağlı kalmamış, çalışanlarından beklentilerine göre farklı değerlendirme yöntemleri kullanmıştır.

Buna örnek olarak, İstasyon Baş Müdürü ve bu düzeydeki diğer personeli için hedefleri gözönünde bulundurarak Amaçlara Göre Yönetim (AGY) değerlendirme yöntemini bu çalışanları için uygulamıştır. Amaçlara Göre Yönetim; geleneksel değerlendirme yaklaşımlarının olumsuzluklarını gidermek amacıyla uygulanan bir değerlendirme tarzıdır. Performansın planlanması aşamasında hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı son derece büyüktür. Performans yönetimi sisteminde işletme,

yöneticiler ve astların farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman içerisinde birbirleri ile çelişmesi sonucunda doğru değerlendirme yönteminin seçilmesi son derece güç olmaktadır. Buna örnek olarak, sıralama ve klasik değerlendirme ölçekleri işletmenin hedeflerine daha etkili bir biçimde ulaşmasına yardımcı olurken, amaçlara göre yönetim ya da bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler, çalışanların/yöneticilerin amaç ve beklentilerine daha uygun olmaktadır.

Bu sebeple üst düzey personelini değerlendirirken Çelebi Hava Servisi A.Ş. İnsan Kaynakları Müdürlüğü, amaçlara göre yönetim sistemini kullanılarak geleneksel değerlendirme yöntemlerinin dezavantajlarından birisi olan her çalışanı aynı kefeye koymak veya herkesi aynı kriterlere göre değerlendirme sakıncasından da kurtulmuş olmaktadır. Üst düzey personeli değerlendirirken Amaçlara Göre Yönetim sistemi dışında aynı zamanda, personelin şirket içinde sergilemek zorunda olduğu Temel ve Yönetimsel Yetkinlikleri de belirleyerek, üst düzey yöneticileri davranışsal değerlendirme ölçeklerine göre değerlendirmektedir. Bu yöntemde amaç kişilik özellikleri değil, kişinin şirket tarafından belirlenmiş kriterlere ne oranda uygun olup, olmadığını ölçmek için kullanılan bir yöntemdir.

Çelebi Hava Servisi İnsan Kaynakları Yönetimi üst düzey personel için nispeten daha başarılı bir değerlendirme yöntemi kullanırken, diğer personel (Memur, Uzman, Postabaşı ve Teknisyen) için aynı derecede başarılı bir yöntem kullanılamamıştır. Bunun sebebi bu çalışanlar için kullandığı yöntemin davranışsal değerlendirme ölçekleri ve geleneksel değerlendirme yöntemi olmasıdır. Bu yöntemler; astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmelerini esas almaktadır. Bu nedenle bu yöntemde sonuçların astlara açıklanması, astların kendilerine yönelik geribildirim sağlaması kolay olmakta ve bu nedenle astlar tarafından diğer yöntemlere oranla daha kolay benimsenmektedir.

İşletmede uygulanan performans değerlendirme sistemi, daha çok geleneksel değerlendirme ölçekleri yöntemine göre çalışanların performanslarını ölçmeye çalışmaktadır. Bu yöntemde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir ölçekle ölçülmektedir. Çalışanların farklı statüleri, çalışma prensipleri ve iş tanımlarına göre belirlenen değerlendirme kriterleri ile yetkinliklerini sergileyebilme yetenekleri bu yöntemle ölçülmeye çalışılmaktadır.

Bu yöntem her bir iş grubu için ya da benzer iş grupları için geliştirilmek zorundadır. Bu nedenle zaman alıcı ve maliyeti yüksek yöntemlerdir. Bunun yanı sıra bu yöntemlerin ciddi bir sınırlılığı da değerleyicinin sadece sınırlı bir performans kriterini esas alarak değerlendirme yapmalarıdır. Örnek olarak, memurun performans değerlemesinde dikkate alınan kriter sadece memurun hizmet kurduğu kurum ve/veya kişilerin gereksinmelerini anlaması veya hizmet verdiği kurum ve kişilerin beklentilerini karşılaması gibi kriterlerdir. Ancak dikkatli iş analizlerine dayandırılmaları nedeniyle geçerliliği ve güvenilirliği diğer yöntemlerden görece olarak daha yüksektir. Ayrıca davranışsal gözlem ölçekleri performans geri bildirimini kolaylaştırır.

Çelebi Hava Servisi A.Ş. İnsan kaynakları Yönetiminin belirlemiş olduğu bu kriterlerin temel sebeplerinden biriside şirketin faaliyet gösterdiği havacılık sektörünün çok kolay bozulabilir ekonomik dengelere dayanması, siyasi ve politik etkenlerden çok çabuk etkilenerek, her dönem aynı müşteriye hizmet ve beraberinde karlılığa ulaşamamasıdır. Havacılık sektörü ülkemizde temel olarak Turizm sektörüne endekslidir. Ülkemize gelen turistlerin büyük çoğunluğu havayolu ile seyahat etmeyi tercih etmektedirler. Bu sebeple havayolları ve dolayısıyla ülkemizde hizmet veren iki handling şirketinden birisi olan Çelebi Hava Servisinin faaliyetlerini devam ettirebilmesi turizm sektörünün her dönemde iyi getiriler getirmesine bağlıdır.

Havacılık sektöründe özellikle Çelebi Hava Servisi gibi özel statüye tabi işletmeler devletten yeterli desteği alamamaktadırlar. Bu yüzden faaliyetlerini kendi imkanları ile yürütmek zorunda kalmaktadır. Tüm dünyada özel işletmelerin kriz zamanı veya maliyetlerinin yüksek olması durumunda yaptıkları ilk hareket çalışan personelin sayısını azaltmak olmaktadır. Bu havacılık sektörü gibi kar marjı düşük sektörlerde daha yoğun yaşanmaktadır. Bu yüzden personel devir hızı çok yüksektir.

Çelebi Hava Servisi A.Ş.'de yıl sonunda gerçekleştirdiği performans değerlendirme yöntemi ile bu uygulamayı yapmaktadır. Şirket Performans Değerlemesinde başarılı olmayan personeline, başarısız olduğu noktalarda yardımcı olmaya çalışarak, personelin bulunduğu iç ve dış etkenleri anlamaya çalışır. Eğer gerçekten o personel ile ilgili olumlu bir sonuca ulaşamayacağı anlaşılırsa, personelin ilk amirleri ile de değerlendirme yapılarak o personelin görevine son verilir.

Ancak Çelebi Hava Servisi gibi düşük kar marjı ile çalışan havayolu şirketleri gibi, diğer şirketlerde de uygulanan ücret politikası çalışanlar tarafından yeterli görülmemektedir. Bu yüzden birçok personel de kendi istekleri ile işlerinden ayrılmaktadırlar. Bu da Çelebi Hava Servisi'nin mümkün olduğunca az eleman ile daha yüksek ücretlerde çalışmaya yöneltmiştir. Bu sebeple şirket faaliyetlerinde daha çok otomasyona gitmeyi, bir başka ifade ile, teknolojik gelişmeleri kullanarak çok personel ile çalışmak yerine daha az ve verimli personel ile çalışmayı tercih etmektedir.

Genel olarak ele alındığında Çelebi Hava Servisi A.Ş.'nin kullanmış olduğu performans değerlendirme yöntemi farklı statüdeki çalışanlara, farklı yöntemler ile uygulandığı için başarılı sayılabilir. Ancak ülkemiz kültürüne yabancı gelen, fakat yurt dışındaki bir çok şirkette kullanılan en etkili yöntemlerden birisi de 360° (derece) değerlendirme sistemleridir.

Bu yöntem çalışanın performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını yansıtmakta ve performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bizim kültürümüzde kişiler karşısındakilere görüşlerini, özellikle de karşısındakinin iyileştirmesi gereken veya olumsuz yönleri ile ilgili düşüncelerini paylaşmakta çekingen davranmaktadır.

Her ne kadar karşımızdakine kendisi ile ilgili iyileştirilmesi gereken yönleri yapıcı bir şekilde iletsek de karşımızdakinin bunu yanlış anlayacağından veya bunu kişisel bir sorun olarak algılamasından çekiniriz. Bu durum, kişilerin kendileriyle ilgili yeterince dürüst geribildirim alamamaları ile sonuçlanmaktadır. Benzer şekilde kurum içerisinde çalışanların yılda bir veya iki defa yapılan performans görüşmeleri ile kendi performansları ile ilgili geribildirim alsalar dahi, bu geribildirim yöneticilerin görüşleriyle sınırlı kalmaktadır.

360 derece geribildirim ise çalışanı iş ortamında yakından gözlemleyebilen farklı grupların görüşlerini çalışana iletilmesine olanak sağlamaktadır. Bu doğrultuda çalışan kendi performansı ile ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü bir bütün olarak görebilmekte, bu veriler tek bir kişinin görüşünü yansıtmaması açısından da kişi tarafından yadsınmamaktadır.

360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemi kurumun kullandığı mevcut bir performans değerlendirme sisteminin olmadığı durumlarda performans değerlemesi amacıyla kullanılabilir. Ancak unutulmamalıdır ki, çalışanların performansının en etkin ölçümü hem hedef hem de yetkinliklerin ölçümü ile gerçekleşmektedir. Çelebi Hava Servisi bu uygulamayı sadece üst düzey personel için geliştirmiştir.

360 derece geribildirim ise performansla ilgili olarak sadece yetkinliklerin ölçümüne olanak sağlamaktadır. Bu doğrultuda, bir kurumun 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemini uygulayabilmesi kurumun yetkinliklerinin tanımlı olmasına bağlıdır. Buna ek olarak bu yöntemin kurumda sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar yaratması için kurum içerisinde bir güven ortamının var olması, çalışanların bu yaklaşımın kendi ve kurumun gelişimine katkı sağlayacağını algılamaları büyük önem taşımaktadır. Çelebi Hava Servisi'nde bu uygulamanın başarılı olabilmesi için çalışanların işler ve yöneticilerine sonsuz bir güven duymaları gerekmektedir. Fakat Çelebi Hava Servisinde bu durum biraz zor gözükmektedir. Gerek şirketin hızlı değişen yapısı, gerekse sektörün getirmiş olduğu birtakım olumsuz etkenler, şirketin elemanlarına iş güvencesi vermesini zorlaştırmaktadır. Bu yüzden Çelebi Hava Servisi üst düzey yöneticileri dışında 360° derece performans değerlendirme sistemini başarılı olarak uygulayamayacaktır.

360 derece değerlendirme sistemini uygulamak isteyen bir kurumun öncelikle bu yaklaşımı hangi amaçla uygulamak istediği ve kapsamı (kimlerin bu uygulamaya katılacağı) netleştirilmelidir. Kurumun mevcutta kullandığı bir yetkinlik modeli bulunmuyor ise kuruma özel bir yetkinlik modelinin geliştirilmesi gereklidir. Bu altyapı tamamlandıktan sonra çalışanlar uygulama ile ilgili bilgilendirilmelidir. Kurum içerisinde kimlerin kimler tarafından ve hangi yetkinlikler doğrultusunda değerlendirileceğinin tanımlanmasının ardından çalışanlara değerlendirecekleri kişiler ile ilgili formlar iletilmekte ve değerlendirmelerini yapmaları istenmektedir. Tüm değerlendirmeler tamamlandıktan sonra çalışanlara geribildirim raporları ulaştırılmaktadır.

Çelebi Hava Servisinde uygulanan bu yöntem genel hatlarıyla başarılı bir yöntemdir. Bunun sebebi hem personeli sınıflandırarak (statü, kapasite, iş gereklileri gibi) her çalışan için farklı kriterler belirlenmiş, hem de her çalışandan temel kriterler dışında, kendi alanları ile ilgili konularda yoğunlaşma fırsatı ve ayrıcalığı verilerek , farklı

uzmanlık alanları yaratılmış, bu uzmanlık alanlarına göre de her çalışanın kendisini geliştirebilme kabiliyeti ölçülmeye çalışılmıştır. Bu yöntemin bir diğer faydası da kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesine olanak sağlamasıdır.

### 5.3.2. Türk Hava Yolları A.O. Eğitim Başkanlığı Performans Değerlemesine Yönelik Çözüm Önerileri

THY Eğitim Başkanlığı henüz çok yeni olan bu performans değerlendirme yönteminde; personelin kendisinden beklenenleri gerçekleştirmesine göre, başarılı olup olmadığını belirlemeye çalışmaktadır. Aslında şirket hedefleri kadar, çalışanların hedefleri ve beklentilerini de göz önüne alabilecek düzenlemelerin yapılması, hem çalışanın verimi hem de işletme gelişme süreci açısından daha sağlıklı olacaktır.

THY Eğitim Başkanlığı çalışanların performans değerlemelerinde Geleneksel ve Davranışsal Değerleme yöntemlerini kullanmıştır. Bu yöntemlerdeki ortak amaç çalışanların beklenti ve isteklerinin değil, yöneticilerin çalışanlardan beklediklerini belirli kriterler vasıtasıyla ölçmeye çalışmasını içermektedir. Bu durumda tek taraflı yani şirket amaç ve hedeflerine ulaşmak istenirken, çalışanların bu amaca uyduğu sürece problem olmayacağı, çalışanların başarılı olmaları kabul edilmektedir.

Oysaki bu çok kolay kabul edilemeyecek değerlendirme yöntemidir. Çalışanların elbette ki şirket amaçlarına ulaşmada katkıları tartışılmazdır ve bu her personelin asli görevlerindedir. Fakat şirket tarafından belirlenen kriterler tam olarak çalışanların ne istediklerini anlamaya yetmeyecektir. Çalışanlar değerlendirme sonucunda başarılı olduklarında belki de gerçekten başarılı olmayabileceklerdir. Bunun sebebi bu tip değerlendirme yöntemlerinde çalışanların verimlerinin gerçekten ölçülememesidir. Çalışanlar değerlemelerde başarılı görünecek, fakat gerçekte işlerinde her şeye karışmayarak, "Bu benim sorunum değil!" gibi işten ve sorumluluklardan kaçmaya, verimli çalışmayarak şirketin gelişmesine katkıda bulunmayacaklardır.

Performans Değerleme yönteminin temel amaçlarından birisi de; personelin şirket hedef ve amaçlarına uygun olmadığı tespit edildiğinde, eğer gelişme potansiyeli de görülüyor ise o personelin iş akdinin fesh edilerek, personelin işten

uzaklaştırılmasıdır. THY A.O. bir kamu kuruluşudur ve çalışan personelin sendika ve devlet tarafından verilmiş iş güvencesi vardır. Bu sebeple personelin işten çıkartılması çok zordur. Bunu çok iyi bilen THY A.O. personeli bir yerde performans değerlendirme sonuçlarını çok fazla dikkate almayacaktır. Bu yüzden sağlıklı bir performans değerlendirme sistemini THY A.O.'da oluşturmak çok da kolay gözükmemektedir.

Ancak THY Eğitim Başkanlığı bu durumu da gözönünde bulundurarak, başarılı olamayan eğitmen, destek personel ve yöneticilerin şirket içerisinde yatay geçiş yapmalarını sağlayarak, Eğitim Başkanlığının her zaman başarılı çalışanlar ile işlevini yürütmeye çalışmaktadır. Bu uygulama nispeten sisteme yararlı veya zararlı personeli ayıklaması sebebiyle faydalı bir çözümdür.

THY Eğitim Başkanlığı bu değerlendirme yönteminde tüm personelinin belirli Davranış ve Sonuç odaklı kriterlere göre değerlendirerek aslında temel bir hata yapmıştır. Bunun sebebi her personelin yerine getirmesi gereken farklı hedefler, amaçlar ve görevler vardır. Yöneticiler için Çelebi Hava Servisi İnsan Kaynakları Yönetiminin uyguladığı Amaçlara Göre Yönetim değerlendirme yöntemini uygulaması daha doğru olacaktır. Ancak bu sayede yöneticileri farklı bir statüde değerlendirerek, karar verme veya yürütme görevini gerçekleştiren bu personelden maksimum verimi alabileceklerdir.

Eğitmen ve Destek personel için ise durum biraz daha farklıdır Bu personelin temel görevi kursiyerlere THY A.O. hedef ve amaçları doğrultusunda son teknolojik eğitimleri verebilmektir. Bunu gerçekleştirirken kursiyerlerin bu personel hakkındaki genel görüşlerinin de performans değerlendirmesinde yerini alması gereklidir. Halbuki THY Eğitim Başkanlığı böyle bir uygulamayı belki kurs sonlarında geleneksel olarak gerçekleştirmektedir. Fakat bunun Performans Değerlendirilmesine bir katkısının olduğunu söylemek oldukça zordur.

THY Eğitim Başkanlığı performans değerlendirmesini yaparken bunları da göz önünde bulundurmalıdır. Uluslararası piyasalarda rakipleriyle yoğun bir rekabet içerisinde olan THY, büyük rakiplerinin personel politikalarını çok iyi takip etmeli, bu havayollarının personelinin başarısını nasıl değerlendirdiğini, bu değerlendirme sonucunda nasıl ödüllendirme ve personel politikaları izlediklerini analiz etmek zorundadır.

Çünkü büyük havayolu şirketleri kaliteli ve uzman personel ile hizmet vermek zorundadır.Yapılan faaliyet hizmet faaliyetidir. Hizmet faaliyetlerindeki en önemli geri bildirim müşterilerin havayolu hakkındaki düşünceleridir. Havayolunun müşterilerini memnun edebilmesinin tek yolu müşteriler ile yüz yüze iletişim içerisinde bulunan önsaf elemanlarının -yani vizyondaki, havayolunu temsil eden çalışanların- işlerindeki başarıları ve hassasiyetleridir. Hizmetlerin en iyi biçimde pazarlanması, müşterilerin memnuniyetlerinin daimi kılınması tamamen bu personelin başarılı olmasına bağlıdır.

THY A.O. her ne kadar kamu şirketi olarak faaliyetlerini sürdürse de, müşterilerini başka havayollarına kaptırmamak için kaliteli hizmet anlayışından hiçbir zaman vazgeçmemelidir. Bunun tek yolu da hizmet veren personeli en iyi şekilde performans takibine alarak, genel şirket performansını maksimum seviyede tutmaya çalışmak, başarılı personeli ödüllendirmek, başarısız personeli ise eğer işten çıkaramıyor ise müşteriler, yani yolcularla daha az iletişimde bulunacak işlere kaydırmak zorundadırlar.

THY Eğitim Başkanlığının en önemli görevi THY performansını daima daha iyiye götürecektir personeli yetiştirmektir. Bu çok önemli bir görevdir. Bu görevi yerine getiren eğitim personeli ve yöneticilerinin çok iyi bir performans değerlemesinden geçmesi gereklidir.Bunun sebebi bu çalışanların şirketin faaliyetlerini devamını sağlayacak çalışanları yetiştirecek kilit personel olmalarıdır. Bu tip performans değerlendirme yöntemleri ile eğitim başkanlığı personelini değerlemek % 100 başarılı olmasa bile, en azından çalışanların şirketin kendilerinden ne beklediklerini görmesi ve bu beklentilerin neresinde olduklarını anlamaları açısından faydalı olmuş bir performans ölçme sistemidir.

## SONUÇ

Hızla değişen dünyada sürekli bir rekabetin olduğu bir ortamda yaşamaktayız. Teknolojik, sosyolojik ve psikolojik açılardan bakıldığında insanların ihtiyaçları hızla artmakta ve arz ve talep dengesine bağlı olarak yeni örgütler oluşturulmaktadır. Bu örgütlerin temel özelliği ise, çağdaş işletme anlayışı içerisinde, insan odaklı, müşteri odaklı zincir şeklinde birbirine bağlı organizasyonları içermesidir. Bu yüzden işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gereksinim duyulan en önemli kaynak İnsan kaynağıdır.

Daha önceki yıllarda çalışanlar bir maliyet unsuru olarak görülürken, değişen koşullarla birlikte sermaye olarak ele alınmıştır. Böylece çok yönlü değişken, karmaşık yapı içerisinde çalışanlar incelenmiş, yorumlanmış ve tarif edilmeye çalışılmıştır. Organizasyonun şu anki durumu ihtiyaçları karşılar nitelikte mi? Gelişim için hangi eğitimler verilmeli gibi sorulara açık yanıt bulmak şirketlerin devamlılığını sağlamalarında çok önemlidir. Görüldüğü üzere yaşamdaki ve yönetimlerdeki çeşitliliklere paralel olarak yöneticilerin çalışanlarına ve kullandıkları tekniklere bakış açıları değişmiştir.

Yeniden yapılanma aşamasında şirket yöneticileri işin ve işçilerin değerlendirilmesi, çalışanların eğitimi, ödüllendirilmesi gibi uzun dönemli programlara yönelmişlerdir. Bu gelişmeler işletmelerin amaçlarının ve hedeflerinin farklılaşması yanında sosyal sorumluluk bilincinin de uyanmasına neden olmuştur. Fakat örgütün bireye olan katkıları, ücret, ödül ve diğer yardımlar üzerinde çok fazla durulmamıştır. Küreselleşme ve meydana gelen diğer dönüşümler çalışanların beklentilerini arttırmıştır. Bu durumda çalışanların özel hayatlarına ilişkin faaliyetlerin irdelenmesi ve kişiler üzerindeki etkileri bazı çalışmalar yapılması, çalışanlarının verimliliğini artırma yönünde olumlu sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Sınırları çizilmeye çalışılan çalışma hayatında emeğin performansını ölçme, değerleme, ücretin belirlenmesi gibi kavramlar daha önce sadece teknik yöntemler iken, daha sonraları insana verilen önem ile birlikte, genel amaçlar arasına girmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminde en önemli fonksiyonlardan birisi de; insanın ne durumda olduğunun tespitine yarayan başarının (performansın) değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme günümüzde kayda değer çalışmaların ve özverinin gerçekleştirildiği fonksiyonlardan birisidir. Bu yöntem başarının ölçülmesi yanında, objektif kriterlere dayanmayan personel seçimi ve personel kararlarında kişisel yargıyı azaltmak amacıyla geliştirilmiştir. Böylece rasyonel karar vermek mümkün olmaktadır.

İşletmelerin amacı olan verimlilik, kalite, karlılık gibi tüm kavramları gerçekleştirme üzerine kurulan başarının değerlendirilmesi, bu bağlamda çok önemli uygulanması gereken bir çalışmadır. Yöntem içinde çalışanlara işin gereklerine uygun, emeğin karşılığı olabilecek ücret ödenmesi benzer işi görenlerin arasında adaletin sağlanması gibi kavramlar yer almaktadır.

Dünyada yaşanan küreselleşme gibi tüm işletmelerin pazar paylarını bir anda artırma çabaları içerisinde yoğun rekabetlerin yaşanmasına neden olan etkenler, işletmelerin yönetim tarzlarını ve klasik liderlik yeteneklerini değiştirmeye itmiştir. İşletmeler değişen dünyada, dünya pazarlarında etkili olabilmek için en kaliteli çalışanlara sahip olmanın zorunlu olduğu anlamışlardır. Küreselleşme, dünyayı tek bir pazar haline getirirken, bu pazardaki iletişim ve ulaştırma faaliyetlerini, pazarın acil ihtiyaçlarını, en hızlı ve sorunsuz şekilde yerine getiren ulaşım sektörü havacılık olmuştur.

Havacılık sektörü gerek insanların kıtalararası toplantı ve iş görüşmelerine gitmesine hizmet vermekte, gerekse kıtalararası kargo taşımacılığını da en hızlı ve emniyetli yerine getirebilen taşımacılık sistemi olmuştur. Tüm bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde gerek bu taşımacılık sistemini teknolojik olarak destekleyen, gerekse uçakların emniyetli ve hızlı şekilde, zamanında gidecekleri yerlere ulaşmasını sağlayan temel unsur havacılık sektörü çalışanlarıdır. Her ne kadar teknolojik gelişmeler insansız uçan yolcu uçaklarını yapmaya çalışsa da; belki de hiçbir zaman bu hayal gerçekleşmeyecektir. Havacılıktaki en önemli kural emniyettir ve emniyeti sağlayan, en güvenilir etken de insandır. Pilotsuz bir yolcu uçağı teknolojik gelişmeler ne olursa olsun, riskli bir uçuş demektir.

Bu gibi bir çok sebepten dolayı insan unsuru havacılık sektörünün işleyişini sağlayan en önemli faktördür. Havaalanları ve havayolu hizmetleri aksaksız, güvenilir, zamanında ve maliyet unsurlarını dikkate alarak yapılması gereken son derece önemli hizmetlerdir. Bu hizmetlerde zamanlama ve güvenlik bir arada yürütülmesi gereken temel faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin gerçekleşmesini sağlayan sadece çalışanlardır. Çalışanların dikkat ve başarısı emniyetli ve hızlı hizmetlerin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Çalışanların bu işlevleri gerçekleştirebilmesi için performanslarının ne olduğunun sorgulanması, başarılı personelin ödüllendirilmesi, başarısız personelin başarısızlığının sorgulanması, eğer başarısızlık devam ediyor ise iş akdinin feshedilmesi gerekmektedir.

Türkiye'deki havacılık işletmeleri dünyadaki diğer havacılık firmaları ile yaşanan yoğun rekabet ortamında, hem karlılıklarını arttırmak, hem de sektördeki gelişmelere ayak uydurabilmek amacıyla kaliteli ve eğitimli insanlarla çalışmak zorundadır. Havacılık sektörü hizmet pazarlamasının mükemmel yürütülmesi ile ayakta kalabilecek taşımacılık sistemidir. Hizmet pazarlaması müşteri memnuniyetini sağlamak için yapılan tüm, Fiyatlama, İnsan kaynakları, Süreç gibi temel kriterlere dayanan pazarlama faaliyetleridir. Bu süreçte havacılık işletmelerinin müşterilerini memnun edebilmeleri, uygun fiyatlarda, kaliteli, hızlı, güvenli ve sorunsuz hizmet verme yeteneklerine bağlıdır. Bunu başarabilmenin tek yolu da; etkili İnsan Kaynakları Yönetimi ile kaliteli ve eğitimli çalışanlara sahip olabilmektir.

İnsan Kaynaklarının etkili olabilmesi için, çalışanların geri bildirimlerinin (Feedback) sorgulanması, sorunların giderilmesi, başarılı çalışanın takdir edilmesi, başarısız personelin cezalandırılması böylece çalışanların ödüllere ulaşabilmek için daha etkili çalışmaları özendirilmelidir. Bu amacı gerçekleştirebilmenin en etkili yollarından birisi de Çalışanların Performans Değerlemelerini uygulamaktır. Performans değerlendirme; hava taşımacılığı sektörü gibi, Politik, Askeri, Terörizm gibi tüm olumsuz etkenlerden en çabuk ve en kötü etkilenen hizmet sektörlerinin, değişimlere en hızlı ayak uydurabilmelerini sağlayacak personel politikalarını belirlemede başvurabilecekleri ilk kaynak olacaktır.

Olumsuz durumlarda tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de işletmelerin ilk yaptıkları iş, personel azaltmasına gitmektir. Bu maalesef maliyetlerin dengede tutulabilmesi için, işletme bütçesinde önemli bir maliyet unsuru oluşturan personel ücretlerinden kurtulabilmek için işletmelerin sık sık başvurduğu bir yöntemdir. Ülkemizde havacılık sektörü, turizm sektörünün başarısına bağlı olarak faaliyet gösterdiğinden ve ülkemiz dünyanın en sıcak gelişmelerinin yaşandığı bir bölgede olduğundan, turizm sektörünün başarısı da yıldan yıla değişiklik göstermektedir. Bu değişkenlik havacılık işletmelerinin her yıl aynı veya daha fazla müşteriye hizmet vermesini güçleştirmektedir. Bu da işletmelerin temelde belirli bir sayıda kadrolu personel ile çalışmasına, bir çok bölümde de geçici veya mevsimlik personel istihdamına gitmelerine sebep olmaktadır.

Ülkemizde faaliyet gösteren havacılık işletmeleri, Türk Hava Yolları hariç, özel statüye tabii işletmelerdir. Havacılık sektörü tüm dünya da devlet desteği olmadan yürütülebilecek, kar marjı sürekli artış gösteren bir sektör değildir. Bu yüzden ülkemizdeki bir çok havacılık işletmesi (Yer Hizmetleri- ve havayolu şirketleri) düşük kar marjı ile çalışan, personel devir hızları çok yüksek, bir başka ifade ile, her yıl aynı personel ile çalışmayan, bu şartlarda kaliteli ve güvenli hizmet vermeye çalışan şirketlerdir. Bu şirketlerden bir çoğu dünyadaki diğer rakipleriyle rekabet edebilecek düzeye henüz ulaşamamışlardır.

Devlet desteğini alarak faaliyetlerini sürdüren Türk Hava Yolları dışında ülkemizde iç ve dış hat tarifeli sefer yapan başka bir havayolu şirketi yoktur. Diğer şirketler (Pegasus, Onur Air, Air Alfa, Sun Express, Atlas, Mng Airlines gibi ) Charter olarak adlandırılan tarifesiz seferler gerçekleştirerek faaliyetlerini sürdüren havayollarıdır. Düzenli bir uçuş ağı olmayan bu şirketlerin, etkili bir insan kaynakları politikaları da henüz oluşturulamamıştır. Ancak bu şirketlerin büyük bir bölümü küçük çaplı da olsa çalışanlarının performans değerlemelerini yapma çalışmalarını başlamışlardır. Bunun bir diğer nedeni ise; ülkemiz havacılık faaliyetlerinin uluslar arası kuruluşların belirlediği standartlara uyma zorunluluğudur. Avrupa Birleşik Havacılık Kurallarına (JAR:Joint Aviation Rules) göre işletmelerin Avrupa'ya uçuş yapabilmeleri için lisanslı, eğitilmiş ve uzman personel ile faaliyetlerini sürdürmesi gerekmektedir.

Bu kural bir anlamda yapılması gereken bir zorunluluk gibi gözükse de, Türk havacılık şirketlerinin Avrupa ve dünya standartlarında rekabet edebilmek için ulaşması gereken en önemli unsurlardan birisidir ve Türk şirketleri klasik personel politikalarını yavaş yavaş terk etmeye başlamışlardır. Ülkemizde performans değerlendirme yöntemlerini etkili bir biçimde uygulayan şirketlerden en önemlileri Çelebi Hava Servisi A.Ş. ile Türk Hava Yolları Eğitim Başkanlığı'dır. Türk Hava Yolları Eğitim Başkanlığı performans değerlendirme uygulamasına, bu uygulamanın tüm şirket içerisinde uygulanacak değerlendirme sistemine örnek olması amacıyla başlamıştır. Çelebi Hava Servisi A.Ş . ise başarılı bir İnsan Kaynakları Yönetimi oluşturabilmek için bu uygulamaya başlamış ve olumlu sonuçlar almaya başlamıştır.

Performans Değerleme Sistemi tüm sektörlerde olduğu gibi, havacılık sektöründe de, faaliyetlerin devam etmesindeki birinci kaynak olan Personel başarısının adaletli, etkili ve güvenilir kriterler göre değerlendirilmesini sağlayan, çalışanların şirket amaç ve hedeflerinin neresinde olduğunu gösteren, şirketlerin nasıl bir personel ile hedeflerine ulaşmaya çalıştıklarını anlamasına yardımcı olan ve rekabete açık havacılık sektöründe en iyi personel ile çalışmanın zorunlu olduğunu ortaya koyan, başarının devamı için sürekli oto kontrol sisteminin var olması gerekliliğini açıklayan önemli bir insan kaynakları uygulamasıdır.

## EKLER

Sayfa

Ek 1	: Çelebi Hava Servisi A.Ş. İstasyon Baş Müdürü Performans Değerleme Formları .....	181
Ek 2	: Çelebi Hava Servisi A.Ş. Müdür ve Süpervisor Performans Değerleme Formları .....	192
Ek 3	: Çelebi Hava Servisi A.Ş. Uzman ve Memur Performans Değerleme Formları .....	193
Ek 4	: Çelebi Hava Servisi A.Ş. Postabaşı ve Teknisyen Performans Değerleme Formları .....	195
Ek 5	: Çelebi Hava Servisi A.Ş. Organizasyon Yapısı .....	200
Ek 6	: Türk Hava Yolları Eğitim Başkanlığı Organizasyon Yapısı .....	201
Ek 7	: Türk Hava Yolları Eğitim Başkanlığı Yönetici Personel Performans Değerleme Formları .....	202
Ek 8	: Türk Hava Yolları Eğitim Başkanlığı Destek Personel ve Eğitim Performans Değerleme Formları .....	206

Ek 1 Çelebi Hava Servisi A.Ş. İstasyon Baş Müdürü Performans Değerleme Formları



# Performans Değerlendirme Formu

*Pozisyon : Direktör  
İstasyon Başmüdürü*

	Değerlendirilen	İlk Amir	İkinci Amir
Adı Soyadı			
Ünvanı			
Departmanı			

\* Bu form Müdür ve Süpervisor personeli içinde kullanılmaktadır.

## 20... YILI HEDEFLERİ

HEDEFLER	Süre	Bitiş Tarihi
<b>HEDEF 1 :</b> .....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
Hedef 1 Ağırlık Oranı : % ....		
<b>Aksiyon Planı: Hedefi gerçekleştirmek için yapılması gereken aktiviteler:</b>		
1) .....	.....	.....
2) .....	.....	.....
3) .....	.....	.....
4) .....	.....	.....
<b>İhtiyaç Duyulan Kaynaklar :</b>		
.....		
.....		
<b>İhtiyaç Duyulan Eğitimler:</b>		
.....		
.....		
<b>HEDEF 2 :</b> .....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
Hedef 2 Ağırlık Oranı : % ....		
<b>Aksiyon Planı: Hedefi gerçekleştirmek için yapılması gereken aktiviteler:</b>		
1) .....	.....	.....
2) .....	.....	.....
3) .....	.....	.....
4) .....	.....	.....
<b>İhtiyaç Duyulan Kaynaklar :</b>		
.....		
.....		
<b>İhtiyaç Duyulan Eğitimler:</b>		
.....		
.....		

\* Bu form Müdür ve Süpervisor personeli içinde kullanılmaktadır.

## ARA DEĞERLENDİRME

DEĞERLENDİRMENİN AİT OLDUĞU DÖNEM: .....	Gerçekleşme Oranı(%)
<b>HEDEF 1:</b> .....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
<b>Hedef 1 Ağırlık Oranı : %.</b> ....	
<b>Aksiyon Planı:</b>	
1) .....	.....
2) .....	.....
3) .....	.....
4) .....	.....
<b>Hedefi Gerçekleştirmede Karşılaşılan Sorunların Nedenleri:</b>	
.....	
.....	
<b>Sorunlar İçin Çözüm Yolları:</b>	
.....	
.....	
.....	
<b>HEDEF 2:</b> .....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
<b>Hedef 2 Ağırlık Oranı : %.</b> ....	
<b>Aksiyon Planı:</b>	
1) .....	.....
2) .....	.....
3) .....	.....
4) .....	.....
<b>Hedefi Gerçekleştirmede Karşılaşılan Sorunların Nedenleri:</b>	
.....	
.....	
<b>Sorunlar İçin Çözüm Yolları:</b>	
.....	
.....	
.....	
.....	

\* Bu form Müdür ve Süpervisor Personeli içinde kullanılmaktadır.

## ARA DÖNEM

### HEDEFLERİ GERÇEKLEŞTİRME İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER

---

1. Ara Değerlendirme:.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Ara Değerlendirme:.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. Ara Değerlendirme:.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

\* Bu form Müdür ve Süpervisor Personeli içinde kullanılmaktadır.

20... YILI GERÇEKLEŞEN PERFORMANS SONUÇLARI	Başarı(%)
<u>HEDEF 1 :</u> .....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
Hedef 1 Ağırlık Oranı : % ....	
Aksiyon Planı:	
1) .....	.....
2) .....	.....
3) .....	.....
4) .....	.....
<u>HEDEF 2 :</u> .....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
Hedef 2 Ağırlık Oranı : % ....	
Aksiyon Planı:	
1) .....	.....
2) .....	.....
3) .....	.....
4) .....	.....
<u>HEDEF 3 :</u> .....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
Hedef 2 Ağırlık Oranı : % ....	
Aksiyon Planı:	
1) .....	.....
2) .....	.....
3) .....	.....
4) .....	.....

\* Bu form Müdür, Süpervisor, Uzman ve Memur personeli için de kullanılmaktadır.

TEMEL YETKİNLİKLER	Yetersiz	Temel	Yetkin	İleri	Üstün
--------------------	----------	-------	--------	-------	-------

A. Ekip Çalışması:






**Tanım:** Belirlenen ortak amaç ve değerler doğrultusunda diğer ekip üyeleri ile uyumlu bir şekilde çalışmak.

**Davranışsal Göstergeler:**

- Ortak amaç ve değerlere yönelik olarak çalışır.
- Ekip üyeleri ile ilişkileri olumluudur.
- Ekip üyelerinin görüş ve katkılarına değer verir.
- Ekip üyelerini görev ve hedeflerin gerçekleşmesi için harekete geçirir, destekler.
- Ortak hedeflere ulaşmak için ekip üyelerine yardım eder.

YETERSİZ	TEMEL	YETKİN	İLERİ	ÜSTÜN
Yetkinliği sergilemiyor	Ekip çalışmasının önemine inanır. Kendi bölümü içerisindeki küçük ölçekli ekiplerde kendisinden beklenen görevleri yerine getirir. Uyumlu ve uzlaşmacı bir çalışma sergiler.	Kendi bölümündeki tüm ekip çalışmalarında ekip ruhu yaratmak ve motivasyonu artırmak için katılımcı ve paylaşımcı bir yol izler, ekip üyelerinin katılımını teşvik eder. Ekip başarısını kişisel başarının üzerinde tutar.	ÇHS içinde farklı fonksiyonlardan ve dışındaki kurum temsilcilerinden oluşan ekiplerde ortak hedefler doğrultusunda çalışır. Diğer ekip üyelerinin hedefe yönelik fikir ve önerilerini destekler, başarılı sonuçlara ulaşılmasını sağlar.	Şirket hedefleriyle uyumlu ve birbirine güvenen ekip üyelerinden oluşan ekip oluşumunu destekler; farklı fonksiyonlardan oluşan ekiplerde hedef birliği sağlar, diğer ekip üyelerini hedeflere ulaşmak için harekete geçirir ve davranışlarıyla örnek oluşturur.

Tarih	Örnek Olaylar

\* Bu form Müdür ve Süpervisor, personeli için de kullanılmaktadır.

YÖNETSEL YETKİNLİKLER	Yetersiz	Temel	Yetkin	İleri	Üstün
-----------------------	----------	-------	--------	-------	-------

A. Ekip Oluşturma:






**Tanım:** Ekip üyelerinin rol ve sorumluluklarını belirlemek ve en etkin ekip çalışması için gerekli katılımı ve motivasyonu sağlamak.

**Davranışsal Göstergeler:**

- Ekip üyelerinin rol ve sorumluluklarını ortak hedefler doğrultusunda belirler, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlar
- Motivasyon, katılım ve ekip çalışmasını geliştirerek çalışma planları oluşturur ve uygulanmasını takip eder.
- Ekip üyelerinin gücü ve geliştirilmesi gereken yönlerini gözönünde bulundurarak, hedefleri gerçekleştirilmede en etkili ve verimli çalışacak ekibi oluşturur.

YETERSİZ	TEMEL	YETKİN	İLERİ	ÜSTÜN
Yetkinliği sergileniyor	Ekip üyelerinin arasında amaç birliği oluşturarak rol ve sorumlulukları belirler ve kendilerine bildirir.	Ekip üyelerinin ortak hedefleri gerçekleştirilmesi için gerekli motivasyonu ve katılımı sağlar, rol ve sorumlulukların en iyi şekilde uygulanmasını takip eder. Anlaşmazlıkları ve çatışmaları giderir.	Ekip üyelerinin tüm yönlerini değerlendirerek en etkin ekibi oluşturur, herkese uygun görevleri dağıtır ve ekip ve bireyler hakkında sürekli geribildirim vererek gelişimlerini destekler. Ekip başarısını geliştirir.	Doğru ekibi oluşturmak ve yönetmek konusundaki uzmanlığı ile diğer çalışanlara örnek oluşturur. Ekiplerin etkin bir şekilde oluşması ve kendi performanslarını denetlemeleri için destekler.

Tarih	Örnek Olaylar



\* Bu form Müdür, Süpervisor, Uzman, Memur, Postabaşı ve Teknisyen personeli için de kullanılmaktadır.

## FİNAL PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Tarih:.....

### ÇALIŞANIN GÜÇLÜ YÖNLERİ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ÇALIŞANIN GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN YÖNLERİ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

\* Bu form Müdür, Süpervisor, Uzman, Memur, Postabaşı ve Teknisyen personeli için de kullanılmaktadır.

## GELİŞME POTANSİYELİ

Profesyonel gelişimi için eğitim alması ve / veya yatay geçiş, rotasyonla deneyim kazanması gereklidir.

A) Alması gereken eğitimler:

- 1) ..... 2) .....  
 3) ..... 4) .....  
 5) ..... 6) .....  
 7) ..... 8) .....

B) Alması gereken rotasyon: .....

C) Yatay geçiş yapabileceği ünvan: .....

D) Kazanması gereken deneyim .....

Bir üst ünvana yükseltilmelidir.

Yükselebileceği ünvan .....

Tahmini yükselme süresi .....

## GENEL DEĞERLENDİRME

(İnsan Kaynakları Birimi Tarafından doldurulacaktır.)

PERFORMANS PUANI

%

Üstün

Temel

İleri

Yetersiz

Yetkin

\* Bu form Müdür, Süpervisor, Uzman, Memur, Postabaşı ve Teknisyen personeli için de kullanılmaktadır.

## DEĞERLENDİRİLENİN GÖRÜŞLERİ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

İMZA : .....

TARİH: .....

## İKİNCİ AMİRİN DEĞERLENDİRMESİ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

ONAY

İLK AMİR

İKİNCİ AMİR

İMZA :

.....

.....

TARİH

.....

.....

Ek 2 Çelebi Hava Servisi A.Ş. Müdür ve Süpervisor Performans Değerleme  
Formları



*Performans  
Değerlendirme Formu*

*Pozisyon : Müdür-Süpervisor*

	Değerlendirilen	İlk Amir	İkinci Amir
Adı Soyadı			
Ünvanı			
Departmanı			

Ek 3 Çelebi Hava Servisi A.Ş. Uzman ve Memur Personelinin Performans  
Değerlendirme Formları



*Performans  
Değerlendirme Formu*

*Pozisyon: Uzman-Memur*

	Değerlendirilen	İlk Amir	İkinci Amir
Adı Soyadı			
Ünvanı			
Departmanı			

DEĞERLENDİRME FAKTÖRLERİ		Yetersiz	Beklenen Düzeyde	Yüksek
İŞ BİLGİSİ	• Ç.H.S.'nin hizmetleri ile ilgili bilgi sahibidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Görevi ile ilgili bilgi ve becerileri sonuca yönelik bir şekilde sergiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Kendi işi konusunda tam bilgilidir, sorulara cevap verebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KALİTEYE YÖNELİM	• Dikkatlidir ve hatayı en aza indirmeye çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Titiz ve özenli çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Sorumluluğundaki işleri zamanında gerçekleştirir; görev süresine uyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Tüm çalışmalarında düzenli olmaya özen gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Hizmet kurduğu kurum ve/veya kişilerin gereksinmelerini anlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Hizmet verdiği kurum ve kişilerin beklentilerini karşılar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ek 4 Çelebi Hava Servisi A.Ş. Postabaşı ve Teknisyen Personelinin Performans  
Değerleme Formu



*Performans  
Değerlendirme Formu*

*Pozisyon: Postabaşı/Teknisyen*

	Değerlendirilen	İlk Amir	İkinci Amir
Adı Soyadı			
Ünvanı			
Departmanı			

**DEĞERLENDİRME  
FAKTÖRLERİ**

Yetersiz

Beklenen  
Düzeyde

Yüksek

**İŞ BİLGİSİ**

- Ç.H.S.'nin hizmetleri ile ilgili bilgi sahibidir.
- Görevi ile ilgili bilgi ve becerileri sonuca yönelik bir şekilde sergiler.
- Kendi işi konusunda tam bilgilidir, sorulara cevap verebilir.
- İş ile ilgili bilgisini artırmak için çalışır.
- İş bilgisi dahilindeki sorunları önceden fark ederek uygun çözümler üretir.

**DETAYLI ÇALIŞMA**

- Öncelikleri belirleyerek çalışması sırasında uygun sırayı izler ve belirsizlikleri ortadan kaldırır.
- Sorumluluk ve görevlerini programa uygun ve düzgün bir şekilde yapar.
- Dikkatlidir ve hatayı en aza indirmeye çalışır.

**DEĞERLENDİRME  
FAKTÖRLERİ**

Yetersiz

Beklenen  
Düzeyde

Yüksek

**KURALLARA BAĞLILIK**

- Önerilen çalışma prosedürlerine ve standartlara bağlıdır.
- Üstlerinin talimatlarına uygun çalışır.
- Organizasyona bağlılık gösterir.

**KALİTEYE YÖNELİM**

- Hizmet verdiği kurum ve kişilerin gereksinmelerini anlar.
- Yaptığı işteki hizmet kalitesinin tüm ÇHS süreçlerine olan katkısının farkındadır.
- Hizmet verdiği kurum ve kişilerin beklentilerini beklenen düzeyde karşılar.
- Mesajları (sözlü veya yazılı) karşısındakinin anlayabileceği şekilde doğru aktarır.

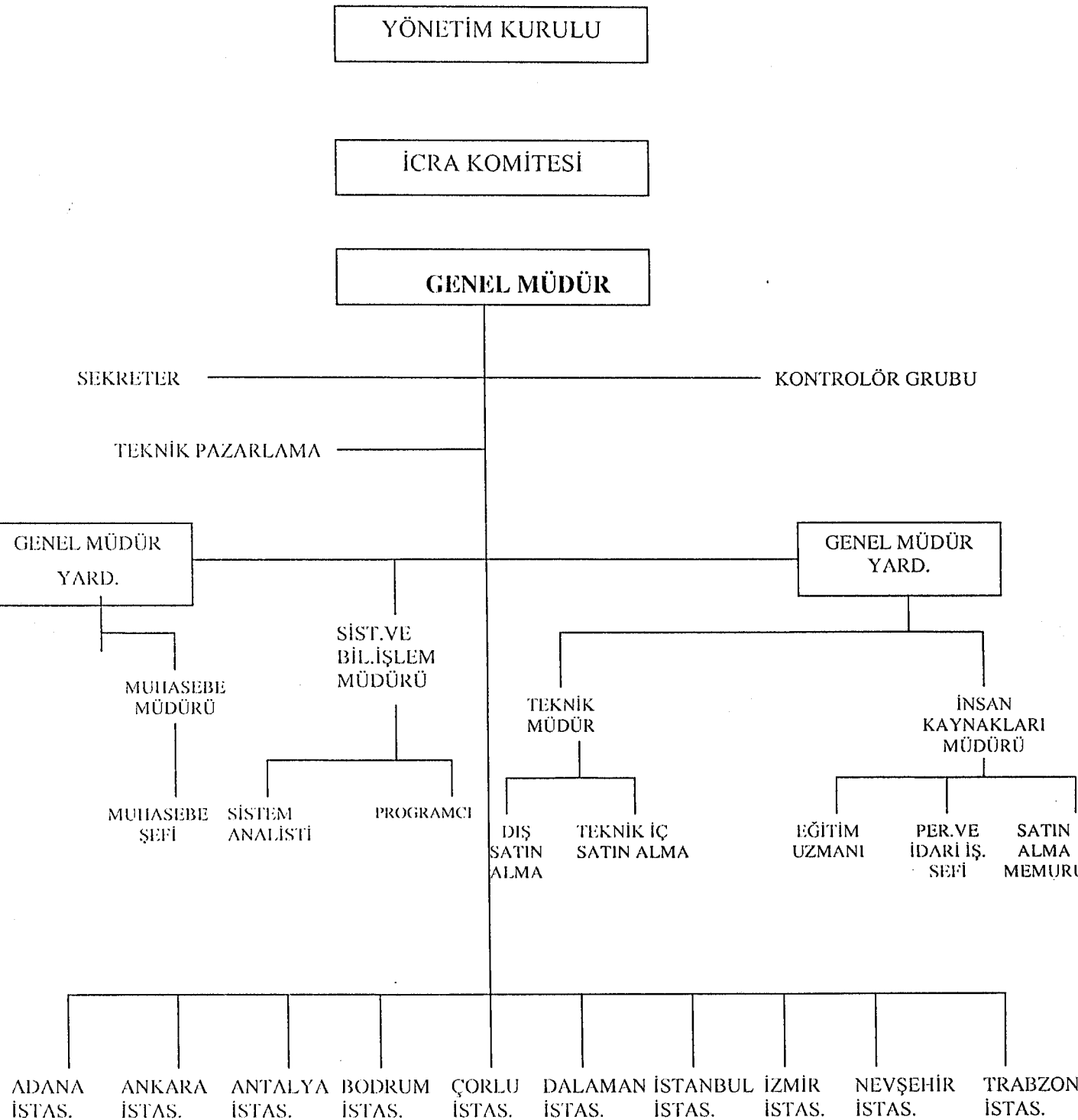
**GÜVENİLİR OLMA**

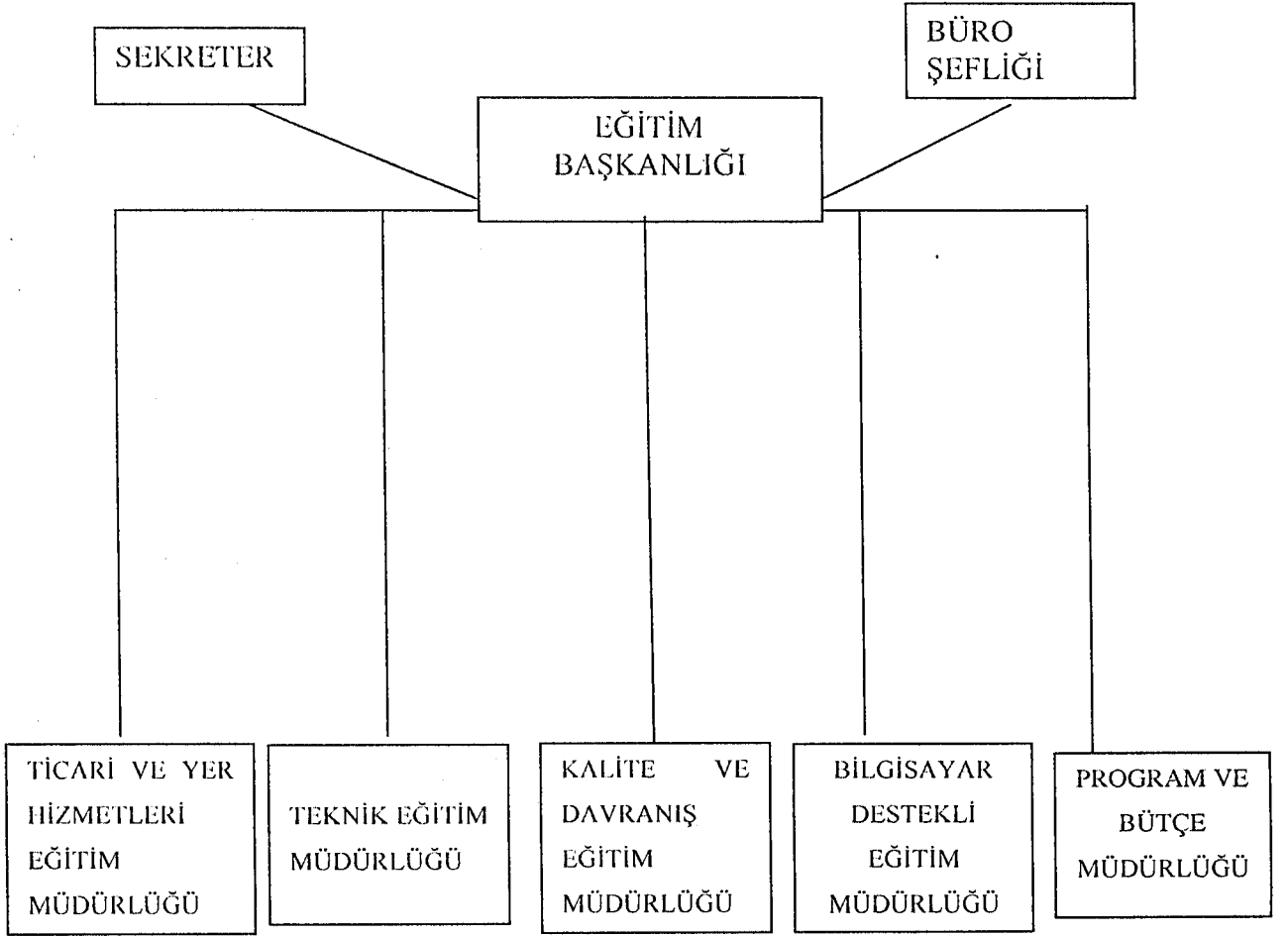
- Para, mal ve/veya insanlarla ilgili gizlilik ve güvence gerektiren konularda güvenli bir çalışma sergiler.
- İş ortamındaki diğer kişilere ve çalışma arkadaşlarına karşı dürüst davranır.

DEĞERLENDİRME FAKTÖRLERİ		Yetersiz	Beklenen Düzeyde	Yüksek
İŞÇİ SAĞLIĞI İŞ GÜVENLİĞİ	• Materyal ve ekipmanı yazılı talimatlara uygun kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Yaralanma veya kaza riski olabilecek durumları önleyecek şekilde davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• İşini yaparken kendisinin ve çalışma arkadaşlarının iş güvenliği kuralları çerçevesinde çalışmasına dikkat eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İŞE DEVAM	• İşe giriş ve çıkış saatlerine uyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• İşe devamı konusunda dikkat gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EKİP İÇİNDE UYUMLU ÇALIŞMA	• Ortak amaç ve değerlere yönelik ekibe katkı sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Ekip üyeleriyle işbirliği içinde çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DEĞERLENDİRME FAKTÖRLERİ		Yetersiz	Beklenen Düzeyde	Yüksek
<b>EKİP UYUMUNU SAĞLAMA</b>	• Ekip üyelerinin belirlenmiş çalışma planı ve ortak hedeflerle uyumlu çalışmalarını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Anlaşmazlıkları ve çatışmaları uzlaşma sağlayarak çözer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Ekip üyeleri arasında uyum ve fikir birliğini sağlayarak ekip başarısını geliştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Çalışanların prosedürlere bağlı çalışmalarını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarih	Genelde Gözlemlenen Örnek Olaylar			

## Ek 5 Çelebi Hava Servisi A.Ş. Organizasyon Yapısı



**Ek 6 Türk Hava Yolları Eğitim Başkanlığı Organizasyon Yapısı**

Ek 7 THY A.O. Eğitim Başkanlığı Yönetici Personel Performans Değerleme Formu

TURKISH AIRLINES



TÜRK HAVAYOLLARI A.O. EĞİTİM BAŞKANLIĞI	PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU (YÖNETİCİ)	ADI-SOYADI: ..... BÖLÜMÜ..... SİCİL NO : ..... GÖREVİ : ..... TARİH: .....
--	---	--

	KRİTER	Yetersiz	Gelişmesi Gerekli	Standartı Aşağı Düzeyde karşıyor	Standartı Tam olarak karşıyor	Kapsam Dışı	Karar vermek için erken
SONUÇ ODAKLI	1	Çalışan geliştirme ve motive etme					
	2	Görev,yetki ve sorumluluklarını yerine getirme					
	3	Alınan kararların ve yapılan çalışmaların ortaklığa mali açıdan etkisi (olumlu-olumsuz)					
	4	Ortaklık kaynaklarını kullanmaktaki özen					
	5	Bölüm hedeflerine ulaşması					
	6	Eğitim değerlendirme sonuçları					
	7	Politika ve strateji belirlemeye Katkısı					
	8	Belirlenen politika ve stratejilere uygun olarak gerçekleştirilen projelere aktif katılım					
	9	Zamanı iyi kullanma					
	10	Sürekli gelişim					
<b>Toplam Sonuç Odaklılık Puanı</b>							
DAVRANIŞ ODAKLI	11	Dış görünüme gösterilen Özen					
	12	Bilgi paylaşımı					
	13	Yeniliğe açıklık ve araştırma İsteği					
	14	Sağlıklı iletişim kurma					
	15	Karar verme becerisi					
	16	Ortaklığı temsil edebilme					
	17	İnsiyatif kullanma becerisi					
	18	Problem çözüme ve uzlaştırma becerisi					
	19	Tutarlılık ve örnek davranış Geliştirme					
	20	Takım oluşturma becerisi					
<b>Toplam Davranış Odaklılık Puanı</b>							
<b>Genel Toplam</b>							

Formu dolduranın Adı Soyadı  
İMZA



<b>TÜRK HAVA YOLLARI A.O. EĞİTİM BAŞKANLIĞI</b>	<b>PERFORMANS DEĞERLEME FORMU AÇIKLAMALARI (YÖNETİCİ)</b>
---	---

<b>SONUÇ ODAKLI KRİTERLER</b>		
NO	KRİTER	AÇIKLAMA
1	Çalışanı geliştirme ve motive etme	Çalışanların performanslarını değerlendirerek, iyileştirmeye ve geliştirmeye açık alanları tespit etmek ve bu yönde olanaklar tanımak, tanınma, takdir ve teşvik gibi yollarla personel arasında olumlu bir atmosfer yaratabilmesidir
2	Görev, yetki ve sorumluluklarını yerine getirme	Organizasyon tarafından belirlenmiş görevleri yerine getirmek
3	Alınan kararların ve yapılan çalışmaların ortaklığa mali açıdan etkisi (olumlu-olumsuz)	Gerçekleştirilen projelerin, alınan kararların ve benzeri çalışmaların öncelikle Eğitim Başkanlığına, daha sonra ise tüm ortaklığa mali açıdan getiri sağlayacak şekilde planlanması ve gerçekleştirilmesini sağlamak
4	Ortaklık kaynaklarını kullanmaktaki özen	Ortaklığın sağladığı araç, gereç, teçhizat ve bilginin verimli kullanılmasıdır.
5	Bölüm hedeflerine ulaşması	Eğitim Başkanlığı vizyonunun altında yer alan bölüm hedeflerini belirlemek ve ulaşılmasını sağlamak
6	Eğitim değerlendirme sonuçları	Her eğitim sonrası uygulanan Eğitim Değerleme Formları'nda belirtilen, destek hizmetleri/Eğitmen ile ilgili kriterlere ait değerlemelerin sonuçlarıdır
7	Politika ve strateji belirlemeye katkısı	Eğitim Başkanlığı'nın vizyonuna ulaşacak şekilde yeni hedefler ve politikalar oluşturması, geliştirmesi ve teklif etmesidir
8	Belirlenen politika ve stratejilere uygun olarak gerçekleştirilen projelere aktif katılım	Planlanan projelere, bir proje uygulayıcısı veya proje grubunun bir üyesi olarak katılması ve katkıda bulunmasıdır.
9	Zamanı iyi kullanma	Zamanını planlama ve etkin kullanabilme becerisidir.
10	Sürekli gelişim	İşini daha iyi yapabilmek ve kendini geliştirmek amacıyla güncel konuları ve yenilikleri takip etmek ve bunu işine yansıtılabilmektedir.
<b>DAVRANIŞ ODAKLI KRİTERLER</b>		
NO	KRİTER	AÇIKLAMA
11	Dış görünüme gösterilen özen	İşyeri ortamına uygun kıyafet seçiminde gösterdiği özendir
12	Bilgi paylaşımı	Uzmanlık alanında varolan bilgi, beceri ve deneyimini öncelikle kendi bölümündeki, gerekli olanları ise diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarıyla paylaşmasıdır
13	Yeniliğe açıklık ve araştırma isteği	Öncelikli konusu ile ilgili olmak üzere Eğitim Başkanlığı faaliyetlerine katkı sağlayacak çeşitli konularda araştırma yapmak, yenilikleri takip etmek ve yaratıcı fikirler geliştirmektir
14	Sağlıklı iletişim kurma	Duygu ve düşüncelerini doğru olarak ifade edebilme ve karşısındakileri etkin olarak dinleyip anlayabilmesidir
15	Karar verme becerisi	Bölümü ile ilgili planlanacak işler, gerçekleştirilecek projeler, tasarlanacak eğitimler konusunda doğru ve zamanında karar vermesidir
16	Ortaklığı temsil edebilme	Ortaklık ile ilgili her türlü faaliyette bilgi, beceri ve davranışlar bakımından olumlu izlenimler bırakır
17	İnsiyatif kullanma becerisi	Gerekli olan durumlarda görev, yetki ve sorumlulukları dahilinde ortaklık yararına ve müşteri memnuniyeti doğrultusunda sağduyu ile hareket ederek karar verme becerisidir
18	Problem çözme ve uzlaştırma becerisi	Bölümünde ortaya çıkan problem ve çatışmaların çözümü için doğru yönlendirme yapabilmeye ve uzlaşıcı çözümler üretebilmesidir
19	Tutarlılık ve örnek davranış Geliştirme	Olaylar karşısında yaptığı ve gerçekçi davranışlar sergilemektir
20	Takım oluşturma becerisi	Diğer kişiler ile ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklarda çözüme ulaşmak için gerekli çabayı ve davranışı göstermektir.

<b>TÜRK HAVA YOLLARI A.O. EĞİTİM BAŞKANLIĞI</b>	<b>PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇ FORMU</b>
---	---

**PERFORMANSI DEĞERLENDİREN PERSONELİN**
**ADI-SOYADI** : .....

**BÖLÜMÜ** : .....

**GÖREVİ** : .....

**SİCİLİ** : .....

ODAK NOKTALARI	PUAN DİLİMLERİ				
	1	2	3	4	5
Sonuç Odaklılık	10-17	18-25	26-34	35-52	43-50
Sonuç Odaklılık Puanı					
	1	2	3	4	5
Davranış Odaklılık	10-17	18-25	26-34	35-52	43-50
Davranış Odaklılık Puanı					
	1	2	3	4	5
	20-34	35-50	51-68	69-84	85-100
<b>GENEL TOPLAM</b>					

PUAN DİLİMLERİNİN ANLAMLARI	
PUAN DİLİMİ	ANLAMI
1	Yetersiz
2	Gelişmesi gerekli
3	Standartları asgari düzeyde karşılıyor
4	Standartları tam olarak karşılıyor
5	Standartları aşarak karşılıyor

**ONAY**
**Bölüm Müdürü**
**ONAY**
**Eğitim Başkanı**



Ek 8 THY A.O. Eğitim Başkanlığı Destek Personel ve Eğitim Performans Değerleme Formu



TÜRK HAVAYOLLARI A.O. EĞİTİM BAŞKANLIĞI	<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU (DESTEK PERSONEL VE EĞİTMEN)</b>	ADI-SOYADI:..... BÖLÜMÜ:..... SİCİL NO : ..... GÖREVİ : ..... TARİH: .....
--	--	--

	KRİTER	Yetersiz	Gelişmesi Gerekli	Standartı Asgari Düzeyde karşılıyor	Standartı Tam olarak karşılıyor	Kapsam Dışı	Karar vermek için erken
SONUÇ ODAKLI	1	Problem çözme becerisi					
	2	Kişisel çaba ve katkı gösterme					
	3	Ortaklık kaynaklarını Kullanmaktaki özen					
	4	Devam durumu					
	5	Bölüm hedeflerine katkısı					
	6	İşinde bilgisayar kullanımı					
	7	İş hatasız yapma					
	8	Zamanı iyi kullanma					
	9	Eğitim değerlendirme Sonuçları					
	10	Sürekli gelişim					
<b>Toplam Sonuç Odaklılık Puanı</b>							
DAVRANIŞ ODAKLI	11	Dış görünüme gösterilen Özen					
	12	Bilgi paylaşımı					
	13	Yeniliğe açıklık ve araştırma İsteği					
	14	Sağlıklı iletişim kurma					
	15	Sunum becerisi ( Müşteriye hizmet verme bilinci )					
	16	Ortaklığı temsil edebilme					
	17	İnsiyatif kullanma becerisi					
	18	Ekip çalışmasına uyum					
	19	Tutarlılık					
	20	Uzlaşma isteği					
<b>Toplam Davranış Odaklılık Puanı</b>							
<b>Genel Toplam</b>							

Formu dolduranın Adı – Soyadı

İMZA

TURKISH AIRLINES



TÜRK HAVA YOLLARI A.O. EĞİTİM BAŞKANLIĞI	PERFORMANS DEĞERLEME FORMU AÇIKLAMALARI ( DESTEK PERSONEL VE EĞİTMEN)
---	--

## SONUÇ ODAKLI KRİTERLER

NO	KRİTER	AÇIKLAMA
1	Problem çözme becerisi	Karşılaşılan sorunlar karşısında alternatif çözüm yolları geliştirme ve ortaya koyma becerisidir.
2	Kişisel çaba ve katkı gösterme	Yaptığı işe kendi isteği ile geliştirici veya iyileştirici öneriler getirmektir.
3	Ortaklık kaynaklarını kullanmaktaki özen	Ortaklığın sağladığı araç, gereç ,teçhizat ve bilginin verimli kullanılmasıdır.
4	Devam durumu	Mesai saatlerine gösterilen özendir
5	Bölüm hedeflerine katkısı	Eğitim Başkanlığı vizyonunun altında yer alan bölüm hedeflerine, geliştirme ve iyileştirme yoluyla katkıda bulunmaktır
6	İşinde bilgisayar kullanımı	İşini hatasız ve istenilen seviyede yapabilmesi için gerekli olan bilgisayar bilgisine sahip olmaktadır.
7	İşi hatasız yapma	İşini belirlenen standartlarda ve prosedürlere uygun olarak yapmasıdır
8	Zamanı iyi kullanma	Zamanını planlama ve etkin kullanabilme becerisidir.
9	Eğitim değerlendirme Sonuçları	Her eğitim sonrası uygulanan Eğitim Değerleme Formları'nda belirtilen, destek hizmetleri / Eğitimci ile ilgili kriterlere ait değerlemelerin sonuçlarıdır
10	Sürekli gelişim	İşini daha iyi yapabilmek ve kendini geliştirmek amacıyla güncel konuları ve yenilikleri takip etmek ve bunu işine yansıtılabilmektedir.

## DAVRANIŞ ODAKLI KRİTERLER

NO	KRİTER	AÇIKLAMA
11	Dış görünümüne gösterilen Özen	İşyeri ortamına uygun kıyafet seçiminde gösterdiği özendir
12	Bilgi paylaşımı	Uzmanlık alanında varolan bilgi, beceri ve deneyimini öncelikle kendi bölümündeki, gerekli olanları ise diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarıyla paylaşmasıdır
13	Yeniliğe açıklık ve araştırma isteği	Öncelikli konusu ile ilgili olmak üzere Eğitim Başkanlığı faaliyetlerine katkı sağlayacak çeşitli konularda araştırma yapmak, yenilikleri takip etmek ve yaratıcı fikirler geliştirmektedir
14	Sağlıklı iletişim kurma	Duygu ve düşüncelerini doğru olarak ifade edebilme ve karşısındakileri etkin olarak dinleyip anlayabilmesidir
15	Sunum becerisi ( Müşteriye hizmet verme bilinci )	İç ( Eğt. Bşk. Çalışanları) ve dış ( Ortaklıktaki kursiyerler, acenteler vb) müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermektir
16	Ortaklığı temsil edebilme	Ortaklık ile ilgili her türlü faaliyette bilgi, beceri ve davranışlar bakımından olumlu izlenimler bırakır
17	İnsiyatif kullanma becerisi	Gerekli olan durumlarda görev, yetki ve sorumlulukları dahilinde ortaklık yararına ve müşteri memnuniyeti doğrultusunda sağduyu ile hareket ederek karar verme becerisidir
18	Ekip çalışmasına uyum	Ortak hedefler doğrultusunda birlikte hareket edebilme, başarıları ve hataları paylaşabilme ve uyum içinde çalışabilmektir
19	Tutarlılık	Olaylar karşısında yapıcı ve gerçekçi davranışlar sergilemektir
20	Uzlaşma isteği	Diğer kişiler ile ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklarda çözüme ulaşmak için gerekli çabayı ve davranışı göstermektedir.



**TÜRK HAVA YOLLARI A.O.**  
**EĞİTİM BAŞKANLIĞI**

**PERFORMANS DEĞERLEME**  
**SONUÇ FORMU**

**PERFORMANSI DEĞERLENDİREN PERSONELİN**

**ADI- SOYADI** : .....

**BÖLÜMÜ** : .....

**GÖREVİ** : .....

**SİCİLİ** : .....

ODAK NOKTALARI	PUAN DİLİMLERİ				
	1	2	3	4	5
Sonuç Odaklılık	10-17	18-25	26-34	35-52	43-50
Sonuç Odaklılık Puanı					
	1	2	3	4	5
Davranış Odaklılık	10-17	18-25	26-34	35-52	43-50
Davranış Odaklılık Puanı					
	1	2	3	4	5
	20-34	35-50	51-68	69-84	85-100
<b>GENEL TOPLAM</b>					

**PUAN DİLİMLERİNİN ANLAMLARI**

PUAN DİLİMİ	ANLAMI
1	Yetersiz
2	Gelişmesi gerekli
3	Standartları asgari düzeyde karşılıyor
4	Standartları tam olarak karşılıyor
5	Standartları aşarak karşılıyor

**ONAY**

**Bölüm Müdürü**

**ONAY**

**Eğitim Başkanı**



## KAYNAKÇA

- Acar, Nesime. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:640, 2000.
- Açıkalın, Aytaç. **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**. Ankara: Peyam Yayıncılık, 1999
- Akal, Zühal. **İş Etüdü**. Dördüncü Basım. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları / ILO –No:29, 1991.
- Ataay, İsmail Durak. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İkinci Basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
- Aycan, Zeynep. **Türkiye' de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği, 2000.
- Bacal, Robert. **Performance Management: Why doesn't work?**. London: McGraw-Hill Publications, 1994.
- Benligiray, Serap. **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**. Eskişehir: İ.İ.B.F. Yayınları, 1999.
- Bently, Trevor. **Takım Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**. (Çeviren: Onur Yıldırım). İstanbul: Hayat Yayınları, 1999
- Dale, Yoder. **Handbook of Personnel Management and Labor Relations**. New York: Hill Book Company, 1958.
- Eade, Vincent H. **Human Resource Management in the Hospitality Industry**. Arizona: Gorsuch Scarisbrick Publishers, 1993.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: 1991.
- Ergül, Şebnem. **Personel Yönetimi**. İstanbul : REM Yayınları, 1998.
- Erkeksin, Müşfika, “ Türk Hava Yolları Yer Eğitim Sisteminde Eğitim Teknolojisi” konulu bildirisi. Sakarya: Uluslararası Eğitim Teknolojileri Sempozyumu ve Fuarı, Sakarya Üniversitesi 28-30 Kasım 2001
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi –Yönetim Dizisi**. İstanbul: Alfa yayınları 1999
- Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1999.

- Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi.** İstanbul.:Der Yayınları, 1997.
- Iian, Maitland. **İnsanları Motive Etmek.**Birinci Basım.Ankara: İlk Kaynak Yayınları, 1997
- Kaynak Tuğral ve Diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İkinci Basım. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1996.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi.** Dördüncü Basım Ankara:Sim Yayınları, 1991
- Kamp, Di. **Successful Appraisals.** London: İnstitutute of Maņaagement Foundation Publication, 2002.
- Koebelin, Genene .**Is Your Organization Ready for 360 Degree Feedback?.** Koebelin: Suffolk University Publications, 1999.
- Miner, John B., Crane, Donald P.**Human Resource Management: The Strategic Perspective.** Newyork: Harper Collins Collage Publishers, 1995
- Norman, James. **Performance Management in 21St. Century.** Floriada: St.Lucre Pres,2002.
- Özkalp, Enver. Kirel, Çiğdem. **Örgütsel Davranış.** Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996.
- Palmer, Margaret J. **“How to Plan Conduct Productive Performans Appraisals” Performans Değerlemeleri.** 1.Basım. Çeviren: Doğan ŞAHİNER. İstanbul: Rota Yayın 1993.
- Pfeffer, Jeffrey **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan.** Çeviren: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Yayınları, 1995
- Szilagyi, Jr Andrew D. **Management and Performance.**California: Goodyear Publishing Company, 1981
- Schuler, S. Randall. **Managing Human Resources.**New York- Los Angeles :West Publishing Company,1995
- Tekin, Halil.**Eğitimde Ölçme ve Değerleme.** Üçüncü Basım. Ankara: Daily News Web Ofset Tesisleri, 1982.
- Türk Hava Yolları Faaliyet Raporu, 1999.
- Türk Hava Yolları Faaliyet Raporu, 2000.
- Türk Hava Yolları Eğitim Faaliyet Raporları, 2000.

Torrington, Derek. Laura, Hall. **Human Resorce Management**. Fourth Edition. USA: Prentice Hall Publication, 1998.

Ünal, Ayşe. **Performansa Dayalı Ücret** . Ankara: Kamu İşletmeleri Sendikaları İşverenleri Yayınları, 1998

Yalçın, Azmi. “**Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma**” (Akdeniz Üniversitesi, 10. Ulusal İşletmecilik Kongresi ”. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Kongre Bülteni, 2002)

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitapevi Yayınları, 1998.

Zcitham, Valarie A. L , Mary Jo Bitner. **Service Marketing**. New York: McGraw-Hill Publication, 1996.

### İNTERNET ADRESLERİ

<http://www.aviationnow.com/content/career/global/car2001e.html>, iletişim adresli internet sayfası, Ocak 2002.

<http://www.celebi.com.tr/celebi/tarihçe/index.html>, iletişim adresli internet sayfası, Ekim 2002.

[http://www.hp.com.tr/egitim/e\\_performans/röportaj/Işık Deliorman Aydın.html](http://www.hp.com.tr/egitim/e_performans/röportaj/Işık Deliorman Aydın.html), iletişim adresli internet sayfası, Ağustos 2002.

<http://www.isguc.org/fatma1.html>, iletişim adresli internet sayfası, Aralık 2001.

[http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/performans değerlemesinin tarihçesi.html](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/performans_değerlemesinin_tarihçesi.html), iletişim adresli internet sayfası, Aralık 2001.

[http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/röportaj/Cavide Uyargil/Performans değerlemesinin önemi.html](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/röportaj/Cavide_Uyargil/Performans_değerlemesinin_önemi.html), iletişim adresli internet sayfası, Aralık 2001.

<http://www.turkhavayollari.com//tr/thy/index.html>, iletişim adresli internet sayfası, Kasım 2002.

[http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/performansa bağı ücret.html](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/performansa_bağı_ücret.html), iletişim adresli internet sayfası, Aralık 2001.

<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makaleler.html>, iletişim adresli internet sayfası, Aralık 2001

[http://www.insankaynaklari.com/bireysel/söyleşi/motivasyon ve performans değerlendirme ilişkisi.html](http://www.insankaynaklari.com/bireysel/söyleşi/motivasyon_ve_performans_değerleme_ilişkisi.html), iletişim adresli internet sayfası, Kasım 2001.

<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/söyleşi/payamyüce/360dereceperf.değ.yöntemi.html>, iletişim adresli internet sayfası, Kasım 2001.

<http://www.performanceappraisals.com/admin/humanr/aa/hraacpap.html>, iletişim adresli internet sitesi, Ocak 2002.

<http://www.sirus.com/users/erhr/BOMPerfAppr.html>, iletişim adresli internet sayfası, Ocak 2002.

## DERGİLER

Brenneman, Greg. **Right Away And All At Once: How We Saved Continental.** *Harvard Business Review*, September- October,1998.

Danton, Fandray **“The New Thinking in Performance Appraisals”** *Workforce* Vol:80 Issue 5, May 2001.

Fletcher, Clive. **“Performance Appraisals and Management”**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume : 74 ,Part 4, November 2001

James, E. Jr. Neal, **“Doing Performance Appraisal Rights”**, *Credit Union Executive Newsletter*, Volume : 27,İssue:29, October 2001

Miller Janice S, **“Self-Monitoring and Performance Appraisal Satisfaction: An Exploratory Field Study”**, *Human Resource Management* , Volume:40, No:4, Winter 2001.

Pfeffer, Jeffrey, **“Seven Practices of Successful Organizations. California Management Review”**, Vol:40, No:2, Winter, 1998.

Pophal, Lin Gensing **“ Motivate Managers to Review Performance”** , *HR Magazine*, Volume : 46 , No:3, March 2001

Torum, Oya **“Türk Hava Yolları A.O. Eğitim Başkanlığı Kalite El Kitabı ”** (İstanbul: 2001)

Williams, R. Michael. **“Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction”**. *Human Resource Management*, Vol 12,No:2, Summer 2001

**Uçak Teknisyenleri Derneği (UTED) Dergisi**, Eylül 2002.