

Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirme

Performans Değerlendirme

- ❑ Performans değerlendirmenin amaçları;
 - ❑ Kurum amaçlarına ulaşıyor mu?
 - ❑ Elde edilen sonuçlar beklentileri karşılıyor mu?
 - ❑ Personelin iş ile ilgili performansı ne yönde?
 - ❑ ...
- ❑ Çalışanın performansının ölçülmesi
- ❑ İşin performansının ölçülmesi

Performans Değerlendirme

- ❑ Kişisel ödüller (taban ve tavan)
- ❑ Artı ve eksilerin belirlenmesi
- ❑ Üstün ve zayıf performansın tanımlanması
- ❑ Kişisel karar verme
- ❑ Planlanan başarılarla ulaşma

Performans Değerlendirme



... I have been using the same graph for last 5 years irrespective of how they perform...

Brainstuck.com

Neden Performans Değerlendirme?

- ❑ Performansa göre ödeme (pay per performance)
- ❑ İş performansını iyileştirme
- ❑ Astlara geri bildirim
- ❑ Karar verme için dokümantasyon
- ❑ Promosyon/ikramiye kararları
- ❑ Eğitim gerekliliklerini tespit etme
- ❑ İnsan kaynakları planlaması

İşletmelerde Performans Değerlendirme

	Küçük işletme	Büyük işletme	Tümü
Maaş/tazminat konusunda karar verme	80.2%	66.7%	74.9%
Performans geliştirme	46.3%	53.3%	48.4%
Geri bildirim verme	40.3%	40.6%	40.4%
Belgeleme	29.0%	32.2%	30.2%
Promosyon/ikramiye	26.1%	22.8%	24.8%
Eğitim	5.1%	9.4%	7.3%
Transfer	8.1%	6.1%	7.3%
Tahliye	4.9%	6.7%	5.6%
İşten çıkarma	2.1%	2.8%	2.4%
Kişisel araştırma	1.8%	2.8%	2.2%
İnsangücü planlaması	0.7%	2.8%	1.5%

TKY'de Performans Değerlendirme

- ❑ Toplam kalite yönetiminin temeli;
 - ❑ Sürekli iyileştirme
 - ❑ Yüksek performans
 - ❑ Çalışanların etkin katılımı

- ❑ PERFORMANS DEĞERLENDİRME

TKY'de Performans Değerlendirme

- ❑ Toplam kalite yönetiminin temeli;
 - ❑ Sürekli iyileştirme
 - ❑ Yüksek performans
 - ❑ Çalışanların etkin katılımı
- ❑ Performans değerlendirme
- ❑ Bireyler ile birlikte ekiplerin performanslarının değerlendirilmesi

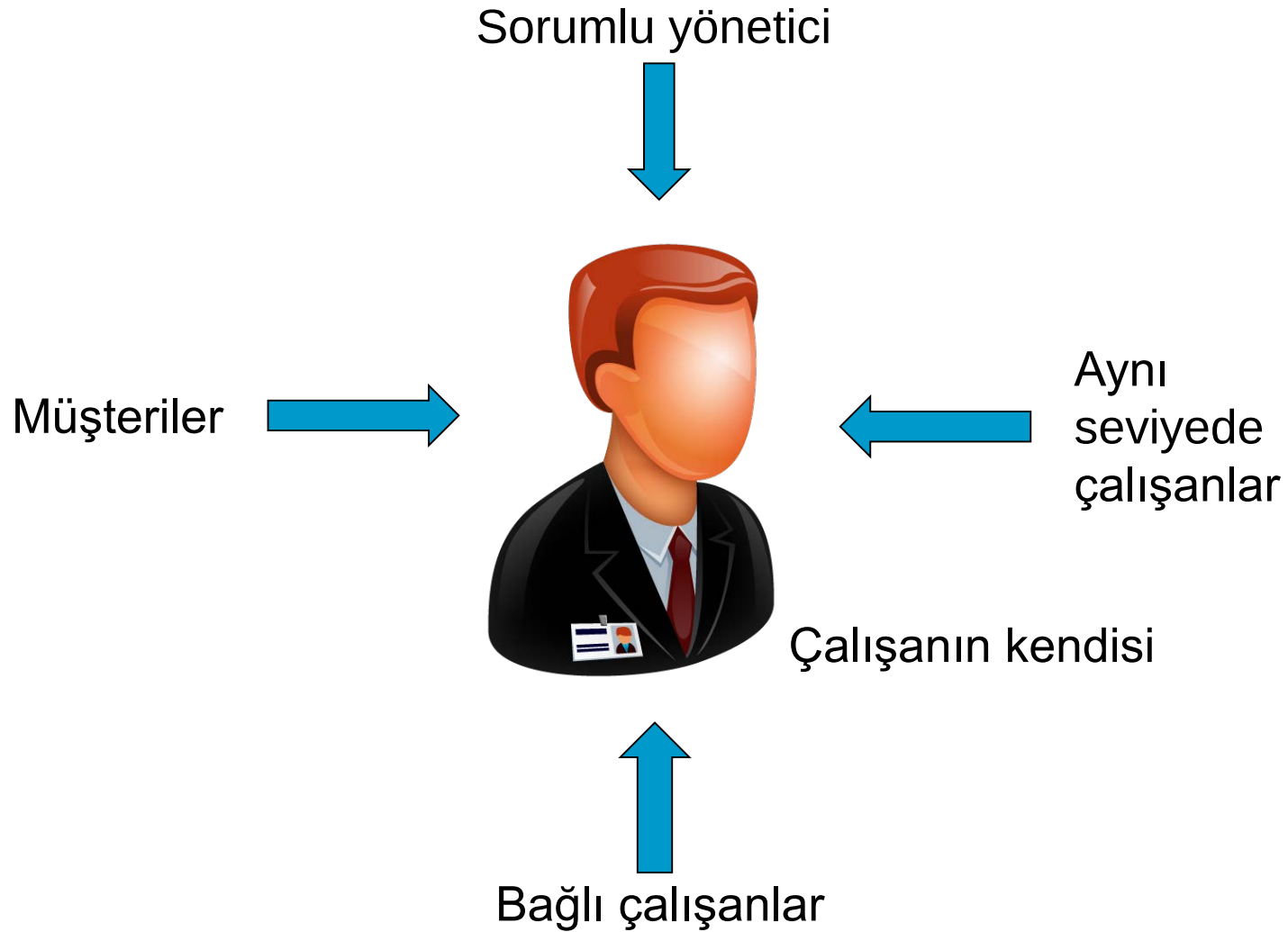
Performans Değerlendirmesinde Temel Sorular

- ❑ Ölçülmek istenen şey ne?
- ❑ Neleri iyileştirmeliyiz?
- ❑ Öncelikli alanlar neler?
- ❑ Çalışanların durumu ne?
- ❑ İyiye gidiyor muyuz?

Performans Değerlendirme

- ❑ Performans değerlendirmeyi kim yapacak?
 - ❑ Danışman?
 - ❑ Üst yönetim?
 - ❑ Kişisel değerlendirme?
 - ❑ Akran değerlendirmesi?
 - ❑ Değerlendirme takımları?
 - ❑ Müşteriler?
 - ❑ ...

360° Performans Değerlendirmesi



Performans Değerlendirme Adımları

- ❑ 3 temel basamak;
 - ❑ İşi tanımla (görevler ve iş standartları konusunda standartları belirle)
 - ❑ Performansı değerlendir (Standartlara göre performansın nasıl?)
 - ❑ Geri bildirim ver/al

Performans Değerlendirme Adımları

- ❑ 3 temel basamak;
 - ❑ İşi tanımla (görevler ve iş standartları konusunda standartları belirle)
 - ❑ Performansı değerlendir (Standartlara göre performansın nasıl?)
 - ❑ Geri bildirim ver/al

Değerlendirme Yönteminin Seçimi

- ❑ Neyi ölçeceğiz?
 - ❑ Genel boyutlar (işin miktarı, kalitesi, zamanında yapılması)
 - ❑ Birinin hedeflerinin gerçekleştirilmiş olması

- ❑ Nasıl ölçeceğiz?
 - ❑ Yöntemin seçimi

Grafik ya da Doğrusal Puanlama Ölçekleri

Beklentilerin altı

İşle ilgisiz,
şikayetçi

Dikkatsiz,
Talimatlara
kayıtsız

İşle ilgili,
başkalarının
tavsiyelerini
dinler, kabul
eder

Beklenti karşılar

Hevesli

Rol model

Coşkulu
görüş ve
tavsiyeler

Beklentilerin altı

Karar
almada
yavaş

Dikkatle
değerlendirdi
kten sonra
karar alan

Hızlı karar
alan

Beklenti karşılar

Başkaları ile
görüşerek
karar alan

Rol model

Danışmadan
karar alan,
insiyatif
kullanan

Grafik ya da Doğrusal Puanlama Ölçekleri

- ❑ Kullanımı kolay
- ❑ Sayısal veri sağlar
- ❑ Net olmayan standartlar
 - ❑ Kime göre neye göre
- ❑ Merkezi eğilim
- ❑ Hoşgörü
- ❑ Önyargı
- ❑ Halo etkisi / ağıl etkisi

Değişim Derecelendirme Yöntemi

En yüksek performanslı personel

1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

En düşük performanslı personel

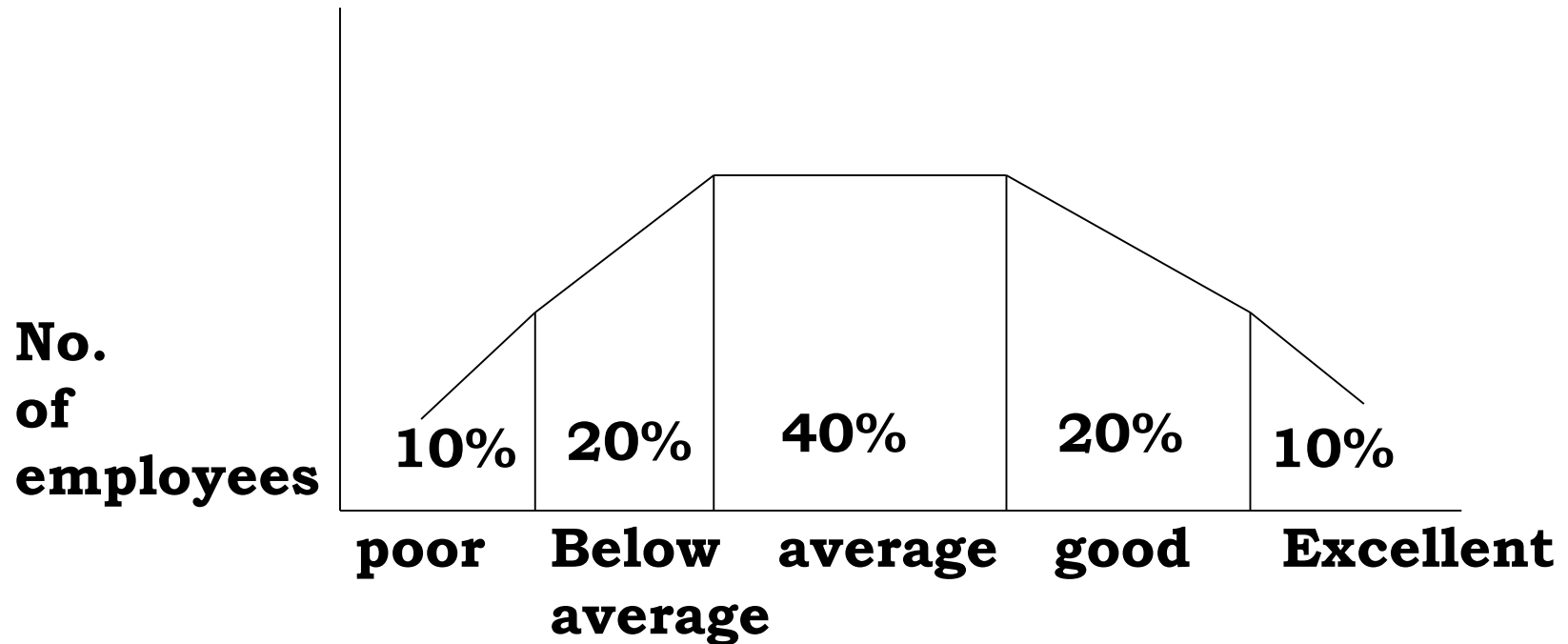
Değişim Derecelendirme Yöntemi

- ❑ Merkezi eğilimi ortadan kaldırır
- ❑ Kullanımı kolay
- ❑ Herkes çok iyiye derecelendirme nasıl yapılacak?
- ❑ Adaletli olmayabilir

Akran Karşılaştırma Yöntemi

Karşılaştırma	A	B	C	D
A		+	+	-
B	-		-	-
C	-	+		-
D	+	+	-	

Güç Dağıtım Yöntemi



Force distribution curve

Tanımlayıcı Form

- ❑ Çalışana açık uçlu sorular yöneltilmesi;
 - ❑ Sizce 6-12 aylık dönemde hangi işi geliştirmemiz gerekiyor?
 - ❑ Son 6-12 aylık dönemde başardığınız veya başaramadığınız şeyler neler?
 - ❑ ...

Kritik Olay Yöntemi

- ❑ Kritik konular ile ilgili astların pozitif-negatif tutumları kaydedilir
 - ❑ Kaza, ani internet kesintisi, ...
- ❑ Devam eden değerlendirme sırasında doğru ve yanlışların saptanması kolay
- ❑ Ancak çalışanları birbirleri ile karşılaştırmak derecelendirmek zor

Davranış Bağlantılı Değerlendirme

Performans	Puan	Davranış
Çok iyi	7	Müşterilerden ilişkide bulunulan herkese kadar iyi ilişkilere sahip ve değerli önerilerde bulunur
İyi	6	Gelişmiş ve yaratıcı fikirler beklenir
Ortalama üstü	5	Yıl boyu müşterilerle iletişim halindedir
Ortalama	4	Güçlüklerle başa çıkabilir
Ortalama altı	3	Bazı konularda bekletebilir
Kötü	2	Müşterilerin tamamı ile değil bir kısmı ile ilgilenir
Çok kötü	1	Amaçsız kahve molalarında rastlayabilirsiniz

Davranış Bağlantılı Derecelendirme

- ❑ Tutarlı davranışsal veriler sağlar
- ❑ Geliştirilmesi zor

Performans Değerlendirmede Genel Sorunlar

- ❑ Net olmayan standartlar
- ❑ Halo etkisi / ağıl etkisi
- ❑ Merkezi eğilim
- ❑ Hoşgörü veya kısıtlama
- ❑ Önyargı
- ❑ ...

Performans Değerlendirmede Potansiyel Hatalar

- ❑ Çok az kritik olaya odaklanma
- ❑ Az zorlu işler için düşük derecelendirme
- ❑ Katılık (kimse bu kadar iyi olamaz zaten)
- ❑ Benzerlik (arkaplan, alışkanlıklar, deneyim)
- ❑ Önceki performanslardan etkilenme
- ❑ Stil farklılıkları
- ❑ Duygusal derecelendirme
- ❑ Yenilik etkisi (sadece son performansa odaklanma)
- ❑ Arkadaşlık

Sorunlar Nasıl Aşılır?

- ❑ Sorunları bilmek
- ❑ Doğru araçları kullanmak
- ❑ Denetleyicileri iyi eğitmek
- ❑ Dış etkilerin kontrolü
- ❑ Günlük tutmak

Kaynakça

- ❑ Amir, T.S. (2011). Performance appraisal.
<http://iugc.yolasite.com/resources/Performance%20Appraisal%20-%20session%208.ppt>
- ❑ HRM Lectures. (2002). *Performance appraisals*.
<http://www.indiana.edu/~busx420/ppt/HRM/08PerformanceAppraisals.ppt>
- ❑ Lam, S.K.L. ve Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: an experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 445-457.
- ❑ Masterson, S.S. ve Taylor, M.S. (1996). Total quality management and performance appraisal: an integrative perspective. *Journal of Quality Management*, 1(1), 67-89.
- ❑ Scholtes, P. (2014). *Total quality or performance appraisal: choose one*.
<http://pscholtes.com/articles/total-quality-or-performance-appraisal-choose-one.htm>
- ❑ Şimşek, M. (2001). *Toplam kalite yönetimi*. İstanbul: ALFA.