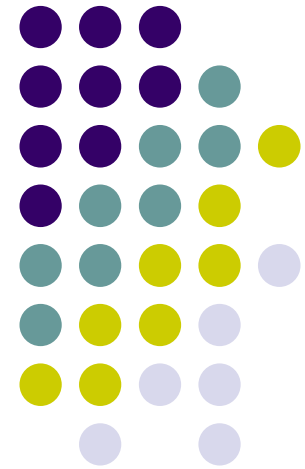


# PERFORMANS DEĞERLENDİRME

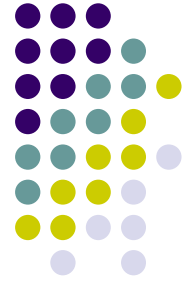




# PERFORMANS NEDİR ?



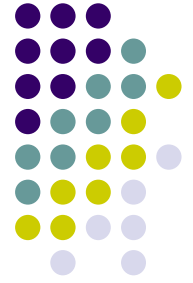
Performans, amacın gerçekleştirilme derecesi olarak tanımlanabilir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da işletmenin o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Dolayısıyla performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. (Argon ve Eren, 2004).



Performans, işletmelerde yöneticiler açısından önemli bir konu olup; işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir işgörenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve işletmenin amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak da tanımlanabilir. (Çalık, T. ,2003)



# PERFORMANS DEĞERLENDİRME NEDİR ?



Performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2000: 297).



Performans değerlendirmesi, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2003: 1).



Performans değerlendirme, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla(hedef, davranış, yetkinlik-beceri) karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin işteki performansını değerlendirme sürecidir.  
(Palmer, 1993).





Performans değerlendirme hem işçi, hem de işveren açısından bazı temel önemli sorulara cevap bulmaya çalışır:

- "İşi ne kadar iyi yapıyorum?",
- "Daha iyi nasıl yapabilirim ?",  
"Çalışmalarımız bireysel ve grup açısından ne kadar başarılı ?",
- "Çalışanlarımızın daha iyi ve başarılı işler ortaya koymaları için neler yapmalıyız ?" ve
- "Hangi işler için, hangi personel uygundur veya uygun hale getirilmelidir?" ( Leap & Crino, 1993 )

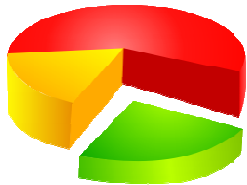


Performans değerlendirme, güvenilir veriler, etkin gözlemler ve adil yargılar içeren bir işlemdir. Sürekli bir geri besleme süreci yaratılarak, organizasyonel gelişim ve değişim için etkin bir girişim fırsatları yaratılır. Bu sürecin teorik anlamda nasıl işlemesi gerektiğini belirlemek kısmen daha kolayken, uygulamada gerçekten amaca uygun olarak işleyip işlemediğinin ifade edilebilmesi çok daha zordur.

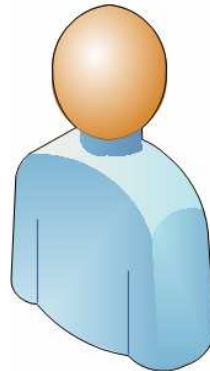


## ➔ Performans Değerlendirmenin Avantajları

Hammadde  
Malzeme vb.  
Maliyetlerde  
Gözle Görülür  
Bir Azalma



Motivasyon ve İş  
Tatmininde Artış,  
Özgüven Duygusunun  
Oluşması

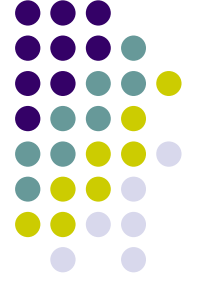


Personeli İşe Daha Sıkı  
Asılması, Kalifiye  
Elemanda, Dolayısıyla  
İnovatif Fikirlerde Artış



Personel  
Giderlerinde  
Azalış, İşçilik  
Maliyetlerinde  
Düşüş





## ➔ Performans Değerlendirmesi Kullanım Alanları

~~PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ KULLANIM ALANLARI~~





PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME  
HANGİ AMAÇLARA  
HİZMET EDER ?



- İşe uygun personelin alınmasında, işe almada kullanılan testlerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde ,
- Personelin deneme süresi içindeki performansının değerlendirilmesinde,
- Personelin kendilerini değerlendirmesinde, güçlü ve geliştirmeye açık yönlerini görebilmelerinde,
- Personele yükselme ve başarı standartlarının gösterilmesinde,



- Üstün yetenekli personelin tanınmasında,
- Performansa dayalı bir ücretlendirme yapılabilmesinde,
- İnsan kaynaklarının eğitim ihtiyaçlarını belirlenmesinde, etkin eğitim programlarının düzenlenmesinde,
- Amirlerin çalışanlarını bir sistematik içinde yönetmesinde, onlara, kişisel yeteneklerini geliştirmeleri ve davranışsal özelliklerini şirketin kültürel değerlerine uydurmaları konularındaki yönlendirmelerinde, amir ve çalışanı arasında bu konuda bir iletişim olanağının sağlanmasında, amirlerin değerlendirmelerinde bir denge ve tutarlılık sağlanmasında, adil bir yönetim yaklaşımının çalışanlara gösterilmesinde,



- Amirlere yönetim biçiminin etkinliğini göstermede,
- Atama (terfi, yatay iş değiştirme) ve yedekleme kararlarının verilmesinde,
- İşlerin personelin beceri ve özelliklerine yönelik düzenlenmesinde,
- Kriz dönemlerinde işten çıkarılacak personelin belirlenmesinde,
- İnsan kaynaklarına yönelik çeşitli analizlerin gerçekleştirilmesinde.

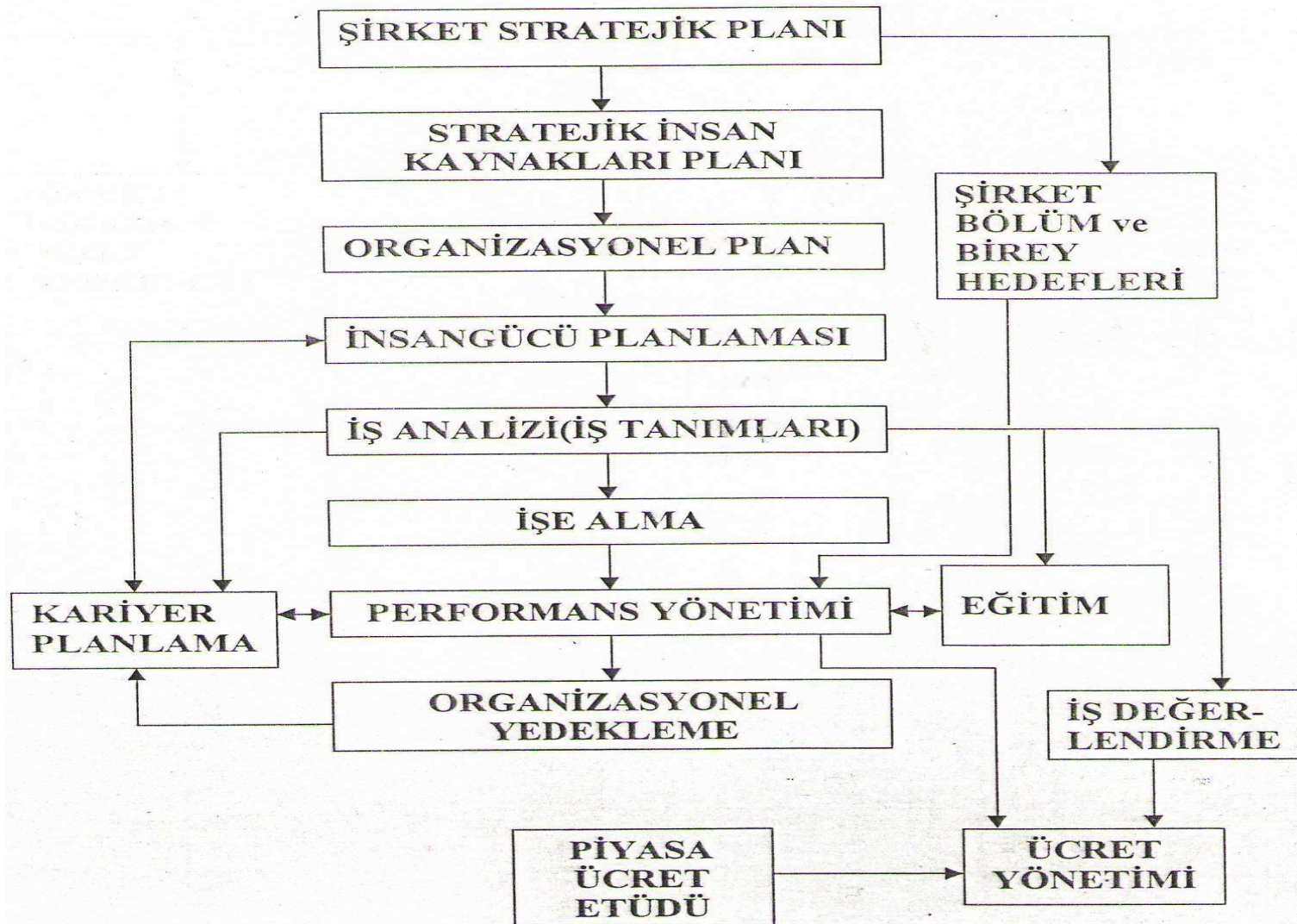


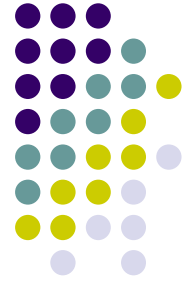


# PERFORMANS DEĞERLENDİRME KİM(LER) TARAFINDAN YAPILIR ?



1. Değerlendirmenin İlk Amir Tarafından Yapılması
2. Kişinin Kendi-Kendini Değerlendirmesi
3. Değerlendirmenin İş Arkadaşları (Eşitler) Tarafından Yapılması
4. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması
5. Değerlendirmenin İç ve Dış Müşteriler Tarafından Yapılması





# PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ NELERDİR?

# SIRALAMA YÖNTEMİ



**Sıralama Yönteminde**, bir amir astlarını, genel başarı durumlarına ya da bıraktıkları genel izlenime göre değerlendirmektedir. Bu sıralama, "genel izlenim ve başarı durumu" yerine bazen, o işte geçerli sayılan birkaç özel nitelik veya özelliğe bakılarak yapılabilir.

Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin isimleri, geliş güzel olarak bir kağıdın sol tarafına yazılır. Amirden, en fazla değer taşıdığına inandığı kişinin ismini işaretleyerek kağıdın sağına, en az değer taşıdığına inandığı kişinin ismini de yine sağ tarafa, bu kez en alta yazması istenir. Daha sonra değerlendirici, öbür tarafta kalan isimleri tek tek değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirir. Böylece bir değer sırası elde edilmiş olur.

Yalın ve kolay uygulanabilir bir yöntemdir. Bu sıralama ile kimin kimden üstün olduğu söylenebilir, ama ne ölçüde üstün olduğu söylenemez. Ayrıca kriterler düzeyine inilmediği için oldukça subjektif bir değerlendirmedir.

# İKİLİ KARŞILAŞTIRMA YÖNTEMİ



**İkili Karşılaştırma Yönteminde**, kişiler ikili olarak eşleştirilir. Bunun için herkes birer kez öteki iş arkadaşlarıyla karşılaştırılır. Her karşılaştırmada ilk kişi ikinci kişiden daha üstün görülüyorsa o kişiye 2 puan, tersi ise ikinci kişiye iki puan, aynı derecede görülüyorsa her iki kişiye de 1'er puan verilir. Sonuçta kişiler aldıkları puanlara göre sıralanırlar.

Bu yöntem de yalın ve kolay uygulanabilir bir yöntemdir. Ancak bu yöntemle kişilerin eğitim gereksinmelerinin ortaya konulması ve çalışanlara hedef gösterilmesi olanaksızdır. Yöntem kişilerin **performans** sırasını gösterebilir.



# PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Bölüm :

Değerlendirme Dönemi :

Bölüm Yöneticisi :

Değerlendirmeyi Yapan :

Değerlendirme Tarihi :

İmza :

PERSONEL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Toplam Puan
1- T. Koç	X	1	1	2	1	0	1	2	2	1	11
2- H. Ersan	1	X	2	2	1	2	0	2	1	2	13
3- C. Mutlu	1	0	X	0	0	1	2	2	0	2	8
4- M. Turan	0	0	2	X	1	1	2	1	2	1	10
5- L. Değer	1	1	2	1	X	1	2	2	2	1	13
6- H. Tuna	2	0	1	1	1	X	1	2	2	1	11
7- L. Kurt	1	2	0	0	0	1	X	2	2	2	10
8- A. Akar	0	0	0	1	0	0	0	X	2	2	5
9- M. Yazar	0	0	2	0	0	0	0	0	X	2	4
10- S. Şener	1	0	0	1	1	1	0	0	0	X	4

Şekil 4.1 İkili Karşılaştırma Matrisi



# İKİLİ KARŞILAŞTIRMA YÖNTEMİ



Ancak birinci sırada yer alan kimse ile sonuncu sırada yer alan kimse arasındaki farkın hangi kriter açısından ne olduğu ve ne ölçüde olduğunu göstermez. Ayrıca bu yöntem çok sayıda eşleştirme işlemini gerektirir. Eşleştirme sayısı,  $n(n-1)/2$  formülü ile belirlenir. Formüldeki (n) değerlendirilecek kimse sayısıdır.

Buna göre değerlendirilecek kişi sayısı 25 ise eşleştirme sayısı, yukarıdaki formüle göre 300 olacak; başka bir deyişle en az 300 kez karşılaştırma yapılacaktır. Dolayısıyla değerlendirilecek kişi sayısı fazla olduğunda yöneticilerin sağlıklı değerlendirme yapması zorlaşacaktır.



# STANDART PUANLANDIRMA CETVELLERİ



**Standart puanlandırma cetvelleri**, işgörenlerin performansını birkaç kriter açısından değerlendirir. Bunlardan bazıları şunlardır: İşin niceliği, niteliği, işe gösterilen dikkat, iş bilgisi ve karar verme yeteneği. Değerlendirme formları genellikle bu ve başka faktörlere göre bölümlere ayrılır. Yönetici ya da değerlendirmeyi yapan, bu kategorilerden her biri için yaptığı değerlendirmeyi form üzerinde işaretler. Değerlendirmeler genellikle beş kademe üzerinden yapılır. Bu kademeler "mükemmel", "ortalamanın üstünde", "orta", "ortalamanın altında" ve "çok düşük" şeklinde olabilir.

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Bölüm : Üretim

Değerlendirme Dönemi : 1998/2

Bölüm Yöneticisi : Ali Küpeli

Değerlendirilenin Ünvanı Üretim Mühen.

Değerlendirmeyi Yapan : Veli Ali

Değerlendirilen : Ali Veli

Değerlendirme Tarihi :

Toplam Puan : 30

İmza : 1/1/1999

Performans Derecesi :  $30 / 40(5*8) = \%75$

Performans Kriterleri	Çok Düşük(1)	Ortalamanın Altında(2)	Orta (3)	Ortalamanın Üstünde(4)	Mükemme (5)
Bilgi ve Deneyim				X	
Yabancı Dil			X		
Takım Çalışması					X
Problem Çözme				X	
İnisiyatif Kullanımı				X	
İletişim			X		
Liderlik			X		
Sürekli Gelişme				X	

Sekil 4.2 Standart Puanlandırma Cetveli



# STANDART PUANLANDIRMA CETVELLERİ



Standart puanlandırma cetveliyle yapılan bir performans değerlendirmesinde yönetici her kategori için, değerlendirilen elemanı en iyi tarif eden kademeyi işaretler.

Bazı cetvellerde yöneticinin yorumlarını yazması için bir boşluk bırakılmıştır. Böylece sayısal bir değerlendirmenin ötesine giden ayrıntılı bir değerlendirme yapılmış olur( Palmer, 1993).

Basit ve hızlı uygulanabilen bir yöntemdir. Yöneticilerin, personelin performansının ne durumda olduğunu hemen görebilmelerine olanak tanır.

# STANDART PUANLANDIRMA CETVELLERİ



Ancak performansla ilgili yapıcı eleştirileri sağlamaz. Nezaretçinin ya da değerlendirmeyi yapanın yargılarından ayrı, genellikle olgusal bir temele dayanmaz. Organizasyonun tümü için hazırlanan değerlendirme formundaki bazı maddeler, organizasyonda yapılan bazı özel işlerle ilgili performansı etkin bir biçimde değerlendirmeyebilir. Çalışanlara önerilerde bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı teşvik etmez ; bunun yerine, performans değerlendirmelerinde sık sık ortaya çıkan "iş bir an önce bitirme" duygusunu güçlendirebilir. Bir kişiyi değerlendirme kolay iken kişiler arası karşılaştırma zor olabilir.



# DAVRANIŞA DAYALI PUANLANDIRMA CETVELLERİ



- **Davranışa Dayalı Puanlandırma Cetvelleri** de bir başka yaygın puanlandırma sistemidir. Davranışa dayalı puanlandırma cetveli, standart cetveldən daha ayrıntılı ve gelişmiş olduğundan, yöneticilerin değerlendirmeden önce daha çok hazırlık yapmalarını gerektirir.
- Dikkatle yapılmış bir değerlendirme, personelin performansını gerçeğe yakın bir biçimde yansıtabilir. Davranışa dayalı puanlandırma cetveli tek tek iş alanlarının özelliklerine standart puanlandırma cetvelinden daha iyi nüfuz eder. Cetvelde her konuya özgü davranış tanımları bulunur.

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Bölüm :

Değerlendirme Dönemi :

Bölüm Yöneticisi :

Değerlendirilenin Ünvanı :

Değerlendirmeyi Yapan :

Değerlendirilen :

Değerlendirme Tarihi :

Toplam Puan :

İmza :

çok iyi  
fazlasıyla iyi

7

Müşterileri tanır, çoğunun ismini bilir ve onlarla kurallara uygun ilişki kurar.

iyi, beklenene  
uygun

6

Müşterileri tanımaya çalışır.  
Tanımadığı müşteriye karşı aşırı dikkatlidir.

kısmen iyi

5

vasat , ne iyi ne  
kötü

4

Tanımadığı müşteriye başkasına sorar, kendi başına karar vermez.

kısmen kötü

3

Çevre ile ilgilenmeden işini yapmaya, başkaları ile ilgilenmemeye çalışır.

kötü, beklenenin  
dışında

2

Önünde bekleyen müşteriler olduğunda hızlı çalışmaktan hoşlanmaz.

çok kötü,  
istenmez

1

Anlamadığı işi müşteriden öğrenmek ister, kendisine ters gelen konuları müşteri ile tartışır



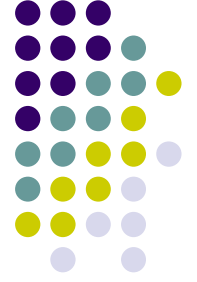
Şekil 4.3 Davranışa Dayalı Puanlandırma Cetveli (Erdoğan, 1991)

# DAVRANIŞA DAYALI PUANLANDIRMA CETVELLERİ



- Yönetici çalışanların performansını yine "mükemmel"den "çok düşük"e kadar uzanan puanlar vererek değerlendirirken, bu tanımları temel alır. Diğer bir deyişle, her bir kriter için "mükemmel" ve diğer kademelerin tanımları cetvel üzerinde yapılmıştır.
- Cetvelde temel görev ve sorumluluklar listelenmiş ve puan kategorileri gösterilmiştir. Genel davranış kategorileri yerine özel davranışları tanımlar. Bu durum performansın daha objektif bir biçimde tanımlanmasını sağlar. İşe ilişkin davranışlar üzerine odaklandığı için, kişilik ve tutum gibi faktörlerin tartışma konusu yapılmasını önler. Kriterler açıktır ve her derece ile ne denilmek istendiği bellidir.

# DAVRANIŞA DAYALI PUANLANDIRMA CETVELLERİ



Değerlendirmenin yapılmasından önce beklentileri açıklığa kavuşturarak yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırır. Ancak yöntemin etkisini en üst düzeye çıkarmak için gerekli hazırlık zamanı uzundur. Her iş türü için ayrı bir davranışa dayalı puanlandırma cetveli gerektiğinden, daha büyük bir dikkat gerektirmektedir.

Çalışanların gözlemlenebilir davranışlarına dayandığından, değerlendirme süresince yapılan yargılar hala büyük rol oynamaktadır. Hassas bir davranışa dayalı puanlandırma cetveli için iş analizi gerektiğinden, bütün iş analizlerinin hep güncel halde tutulması gereklidir. Uygulanması daha maliyetli bir yöntemdir.



# GRAFİK DEĞERLENDİRME TEKNİĞİ



- **Grafik Değerlendirme Tekniği** (Graphic Rating Scales) bir iş grubunu oluşturan personeli genel olarak analiz etmede kullanılabileceği gibi, her çalışanın belirli performans kriterlerine göre incelenmesine olanak verecek şekilde de düzenlenebilir.
- Genel değerlendirmede bir kriter esas alınır ve değerlendirilecek personel bu kritere göre "çok iyi", "yeterli", "normal", "yetersiz" ve "çok yetersiz" kademelerini gösteren bir skala üzerine işaret konarak değerlendirilir. Bireysel değerlendirmede ise değerlendirilecek personel, tüm kriterlere göre düzenlenmiş benzer skala üzerinde değerlendirilir.

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Bölüm :

Değerlendirme Dönemi :

Bölüm Yöneticisi :

Değerlendirmeyi Yapan :

Değerlendirilen Kriter :

Değerlendirme Tarihi :

Toplam Puan :

İmza :

PERSONEL	ÖLÇEK				
	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
ALİ ERKAN					
BÜŞRA AKDAĞ					
DEMİR AKÇAYLA					
DERYA AYDIN					
FATİH ALTINAY					
NESLİHAN KAMAN					
OKYAR PARS					
BÜLENT CERİT					
MELEK TOK					
AYDAN AÇ					

Şekil 4.4 Grafik Değerlendirme Ölçeği(Genel)







## PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Bölüm : Değerlendirme Dönemi :  
Bölüm Yöneticisi : Değerlendirilenin Ünvanı :  
Değerlendirmeyi Yapan : Değerlendirilen : ALİ ERKAN  
Değerlendirme Tarihi : Toplam Puan :  
İmza :

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	ÖLÇEK				
	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
Bilgi ve Deneyim					
Araştırmacılık					
Yaratıcılık					
Takım Çalışması					
Presentasyon					
İletişim					
Takipçilik					
Eğiticilik					
Yazı ile İfade					

Şekil 4.5 Grafik Değerlendirme Ölçeği(Bireysel)

# GRAFİK DEĞERLENDİRME TEKNİĞİ



- Grafik Değerleme Tekniğinde kullanılan ölçeği basit bir kontrol listesi olarak görmek doğru değildir. İyi bir düzenleme ile çok yönlü analizlerin yapılması da bu yöntemle mümkündür. Yöntemin uygulanması çok kolay ve esnektir. İşgörenler arasında çok yetersiz olanların hemen görülmesine olanak verir. Kişilerin sıralama sonucunu açık bir şekilde görmek mümkündür. Konuya hakim, işletmeyi iyi analiz etmiş bir kişi, bu ölçek yardımıyla işgörenleri çok yönlü değerlendirmeye olanak bulacak, yeni ölçek biçimleri türetecektir. Ancak kişileri değerlendirmek kolay iken kişiler arası değerlendirme yapmak zor olabilir.

# GRAFİK DEĞERLENDİRME TEKNİĞİ



- Bu ölçekle yapılan analizlerde bazen değerlendirilecek kişi için veya personelin değerlendirilecek özelliği için ölçek üzerinde yer bulma güçlüğü olabilir. Bu da çalışanı yanlış değerlendirme hatasına yol açar. Ancak kullanılan skala verilen değişik yaklaşımlara göre puanlı hale getirilirse bu karşılaştırma yetersizliği sorunu önemli ölçüde ortadan kalkmış olur. (Palmer, 1993)  
Yöneticiler değerlendirme yaparken astlarının zayıf ya da güçlü birkaç özelliğinin etkisi altında kalabilirler. Kriter seçimi, tanımı ve bölümlenmesi meslekten mesleğe, işten işe çok değişiklikler gösterebilir. Bu nedenle her meslek ya da iş kategorisi için ayrı bir kriter dizisinin, geliştirilmesi gerekir.

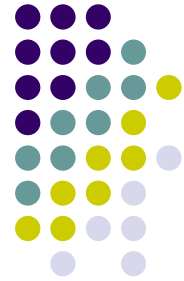
# ZORUNLU DAĞILIM YÖNTEMİ



- Genellikle, yöneticilerin kendi çalışanlarına yüksek puan verme eğilimleri, değerlendirme sonuçlarında tutarsızlıklara yol açmaktadır. Dağılımın standart sapma yöntemi ile saptanması, değerlendirmeyi yapan kişinin hatalı eğilimleri nedeniyle sonucu etkilemesine engel olacaktır. **Zorunlu Dağılım (forced distribution) Yönteminin** temel karakteristiği, bir işgörenin performansının diğer işgörene göre belirlenmesidir. Bu yöntemle göre performansın saptanabilmesi için önce değerlendirilen işgörelere verilen puanların aritmetik ortalaması ve dağılma karakteristiği yani standart sapması hesaplanır.



# ZORUNLU DAĞILIM YÖNTEMİ



- Grubun standart sapması ( $S_x$ ),
- $S_x = \sqrt{(\sum x^2 / N) - (x)^2}$  formülüyle hesaplanır.
- Normal dağılım eğrisindeki karakteristiğe göre, ( $x$ ) ortalamadan standart sapma değerlerinin 1, 2 ve 3 katları toplanarak ve çıkartılarak ortalamaya göre performans kriterleri belirlenmelidir. Örneğin;

## ARALIK

## PERFORMANS DERECESESİ

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| • ( $x+3S_x$ ) ila ( $x+2S_x$ ) | A |
| • ( $x+2S_x$ ) ila ( $x+S_x$ )  | B |
| • ( $x+S_x$ ) ila ( $x$ )       | C |
| • ( $x$ ) ila ( $x-S_x$ )       | D |
| • ( $x-S_x$ ) ila ( $x-2S_x$ )  | E |
| • ( $x-2S_x$ ) ila ( $x-3S_x$ ) | F |

# ZORUNLU DAĞILIM YÖNTEMİ



- Bu yöntem bölümler arasındaki farkları ve yanılmaları en aza indirir. Öznel yargı hatalarını azaltır. Uygulanması kolaydır. Psikolojik tatmin ortamı yaratabilmesi bakımından özellikle, saat ücretlilere uygulanan bir yöntemdir. Saat ücretlilerin işletmelerdeki sayıları ve bilgisayardan yararlanılarak hesapların kolayca yapılabilmesi, yönteme yapılacak zaman eleştirisini de ortadan kaldırmaktadır.



# İŞ BOYUTU ÖLÇEĞİ



- İşgören doğrudan işine göre değerlendirilmek isteniyorsa grafik değerlendirme veya derecelendirme tekniklerinin karışımı şeklinde ortaya çıkan **İş Boyutu Ölçeği** ile analiz edilebilir. İşin boyutu , işin yapılması için gereken kriterler olarak düşünülebilir. Bu kriterler doğrudan doğruya işin dilimleri, kişinin üstlenebileceği sorumluluklardır. Kişilik bu ölçeğin içinde yoktur veya ikinci plandadır. Bu ölçekle yapılacak çalışmada değerlendirmenin etkinliği iş boyutunun çokluğuna bağlıdır. Başka bir deyişle işte kişinin performansı denilen tüm yönler bir ölçek dilimi olarak düşünülmelidir.

# İŞ BOYUTU ÖLÇEĞİ



- Bu tür ölçekler özellikle üretim işletmelerinde doğrudan üretim hatlarında çalışanların veya yönetim grubunda çok yönlü iş yapan kişilerin değerlendirilmesinde daha uygundur. İş boyutu ölçeği puanlı olarak uygulanıp, kişilerin birbirlerine göre derecelendirilmesine de olanak verir. İş boyutu ölçeği istenirse seçenekleri açısından puanlı hale getirilebilir. Seçenek puanları olarak çok iyi için 5, çok zayıf için 1 olarak düşünülmelidir. Ölçek işin yapısına uydurulmak istendiğinde iş boyutlarına da ağırlık vermek mümkündür.

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Bölüm : Değerlendirme Dönemi :  
Bölüm Yöneticisi : Değerlendirilenin Ünvanı :  
Değerlendirmeyi Yapan : Değerlendirilen : ALİ ERKAN  
Değerlendirme Tarihi : Toplam Puan :  
İmza :

PERFORMANS ANALİZİ İÇİN İŞ BOYUTLARI	A (Çok iyi)	B(İyi)	C(Tat- minkar)	D(Ye- tersiz)	E(Çok zayıf)
Sayılarla çalışmaya ilgi duyma					
Sayıları kolay hatırlama					
Mali mevzuata hakim olma					
Mali alanlardaki değişiklikleri bilme					
Mevzuat, yönetmelik ve kanunları tam hatırlama					
Sağlıklı yorumlar yapabilme					
Elemanlarının yetişmesine katkıda bulunma					
Bilgisini başkalarına kolay aktarma					
Gelişmeleri izleme					
Sır saklama					
Çalışma ortamını düzenli tutma					
Sorun giderici davranış içinde bulunma					
İşletmeyi temsil edebilecek yapıda olma					
Dosya ve evrak düzenleme bilgisinin olması					
Yazısının okunur ve düzenli olması					

Şekil 4.8 İş Boyutu Ölçeği (Erdoğan, 1991)





# İŞ BOYUTU ÖLÇEĞİ



- Bu yolun seçilmesi halinde işin çok iyi analiz edilmesi ve her iş grubuna göre iş boyutlarının ağırlığının toplam 100 üzerinden dengeli bir biçimde çıkarılması gerekmektedir. Bu konuda yapılacak hatanın, ölçeğin de performans analizinde hata vermesine yol açacağı unutulmamalıdır. İş boyutunu belirleyen faktör sayısı arttıkça ölçeğin ölçüm gücü artacak şekilde bir kural yoktur. Ölçeğin güçlülüğü iş açısından performansı belirleyen kriterlerin tam olarak saptanmasına ve değerlendirmeyi yapan yöneticinin analiz sırasında dikkatli davranmasına bağlıdır. İş boyutu ölçeğinde esas itibariyle kişinin kendisi yoktur. Kişi ölçeğin dışında ve ölçeğin sınırlayıcısı olarak düşünülmelidir.

# İŞ BOYUTU ÖLÇEĞİ



- Değerlendirmeyi yapacak kişi , ölçeğin üzerine kimin adını yazdıysa, onu dikkatli bir biçimde düşünecek, o işgörenin geçmiş performanslarını gözden geçirecek ve değerlendirmeyi ona göre yapacaktır. İş boyutu, her bir iş grubuna göre kolaylıkla ayrı ayrı düzenlenebilecek ölçeklerdendir. Kişilerin birbirlerine göre derecelendirilmesine de olanak verir. Ancak performansı belirleyen kriterlerin tam olarak saptanmasının zorluğu ve değerlendirenin değerlendirileni analizinin çok önem taşıması ölçeğin kullanımını zorlaştırır.

# KRİTİK OLAYLAR TEKNİĞİ



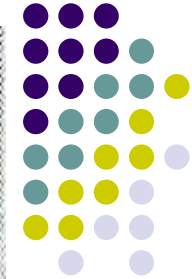
- Kritik Olaylar Tekniğı yöneticilerin astlarının görev sırasındaki davranış ve eylemlerini sistemli bir biçimde izlemesi ve izleme sonuçlarını kaydetmesi yöntemidir. Yöntem, savaş sırasındaki gözlem ve uygulamalardan esinlenmiştir. Savaş sırasında göreve çıkan havacıların başarı ya da başarısızlıklarında etkili olan kritik olay ve davranışların neler olduğu dikkatle gözlenmiş ve ilgililerle yapılan görüşmelerin de yardımıyla <kritik olaylar> listesi düzenlenmiştir. Daha sonra görevliler, bu listede yazılı kritik olaylara uygun ya da aykırı davranışları saptamak suretiyle değerlendirilmiştir.

# KRİTİK OLAYLAR TEKNİĞİ



- Bu teknik herşeyden önce her meslek ve iş kategorisi için bir kritik olay dizisinin geliştirilmesini gerektirir. Bundan sonra yöneticiden, gözetimi altındaki kişilerin eylem ve davranışlarında rastladıkları kritik olayları kaydetmesi istenir. Bu saptama işi altı ay ya da bir yıl boyunca sürer. Dönem sonunda izleme sonuçları değerlendirilir. (Tutum, 1976) Kritik olaylar tekniğinin en iyi kullanım yeri, iş performansı ile doğrudan ilgili belli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumlardır. Organizasyondaki çeşitli iş alanları hakkında bilgi toplayan bir yönetici, yeni iş sahalarında çalışan elemanlarla nasıl ilgileneceği konusunda bu yöntemden çok yararlanılabilir.





<b>Çalışanın Adı : Turgut Elibol</b>		<b>Bölüm : Satış</b>	
<b>Çalışanın Görevi : Satış Temsilcisi</b>		<b>Performans Dönemi : 1.1.96 – 31.12.96</b>	
<b>Yöneticisinin Adı : Cenk Yılmaz</b>			
<b>Tarih</b>	<b>Çalışanın Olumlu Davranışları</b>	<b>Tarih</b>	<b>Çalışanın Olumsuz Davranışları</b>
12.10.9	Teşhir salonuna gelen müşteriye hemen karşıladı ve ilgilendi.	3.3.96	Diğer satış temsilcisinin çalmakta olan telefonuna cevap vermedi
18.10.9	Tüm satış temsilcilerinin meşgul olduğu dönemde gelen müşteriye karşıladı, içecek ikramı yaptı, incelemesi için broşür verdi.	8.6.9	Gelen müşteriye deneme sürüşü teklif etmedi.
		11.7.9	Günlük piyasada oluşan fiyatları takip etmedi.

Şekil 4.9 Kritik Olaylar Tekniği

# KRİTİK OLAYLAR TEKNİĞİ



- Değerlendirmede subjektif ölçütlerin çok önemli rol oynadığı bu durumlarda da bu teknik yararlı olur. İşin nasıl yapıldığını öğrenme sürecindeki bir satış elemanı için yöneticinin ya da nezaretçinin bir müşteriyle nasıl ilgilenilmesi gerektiği konusundaki düşüncelerini bilmek çok yararlı olabilir. Başka bir subjektif değerlendirme yöntemiyle birlikte kullanıldığında, kritik olaylar tekniği çok yararlı sonuçlar verir.

# KRİTİK OLAYLAR TEKNİĞİ



- Farklı tekniklerin birlikte kullanılması, çalışanların performansın iyileştirilmesi halinde daha anlamlı katkılarda bulunabileceklerini örneklerle görebilmesini sağlar (Palmer, 1993). Değerlendirme, anındaki izlenimlere değil, bütün dönem boyunca yapılan gözlemlere ve somut olaylara dayandırılmaktadır. Yöneticilerle çalışanların performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar. Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur. Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışanlara önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır.



# KRİTİK OLAYLAR TEKNIĞİ



- Ancak bütün çalışanlar için özenle uygulandığında çok zaman alan bir yöntemdir. Kişi , amirini sürekli olarak onu izleyip karakaplı defterine not alan birisi olarak algılayıp rahatsız olabilecektir. Subjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticilerin önyargılarından sıyrılması güçtür. ( Palmer, 1993). Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ilgili elemanla hemen tartışılmazsa, durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi güçtür. Kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranla etkili olduğu belirlenemediğinden, kişilerarası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemle kolay değildir. (Uyargil, 1994)

# KONTROL LİSTELERİ YÖNTEMİ



- **Kontrol Listeleri Yönteminde** değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden oluşan bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler yukarıda açıklanan kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar. Yöntemin uygulaması kolaydır. Kişisel subjektif eğilimler sonuçlara daha az yansır. Bu yöntemin diğer etkin tekniklerle sonuçlar açısından korelasyonu daha yüksektir. Ancak sistemin geliştirilmesi ve kurulması çok zordur. yöntemin hazırlanması ve uygulanması uzun zaman alır. Ağırlıklar her zaman kolay saptanamaz. (Erdoğan, 1991)

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Bölüm :

Değerlendirme Dönemi :

Bölüm Yöneticisi :

Değerlendirilenin Ünvanı :

Değerlendirmeyi Yapan :

Değerlendirilen : ALİ ERKAN

Değerlendirme Tarihi :

Toplam Puan :

İmza :

ÖZELLİKLER	VERİLEN DEĞERLER
1. Elemanınız işine zamanında geliyor mu?	
2. Elemanınız işini bitirmek için çalışma gününü planlıyor mu ?	
3. Size vereceği raporları zamanında veriyor mu?	
4. Elemanınız masasını düzenli tutuyor mu?	
5. Dosyaları ve evrakları düzenli mi? Aradığını buluyor mu?	
6. Elemanınız gerektiğinde diğer arkadaşlarına yardım ediyor mu?	
7. İş arkadaşlarının sorunlarına çözüm bulmaya çalışıyorlar mı?	
8. Bilmediği bir konuyu araştırıyor, size soruyor mu?	
9. Talimatı tam anlıyor mu?	
10. İşin kalitesini artırmak için özen gösteriyor mu?	

Şekil 4.10 Kontrol Listesi ( Erdoğan, 1991)



# HEDEFLERLE YÖNETİM SİSTEMİ



- **Hedeflerle Yönetim Sisteminde**, çalışanlar için değerlendirme periyodu içinde ulaşılması gerekli, genellikle ölçülebilir hedefler oluşturur. Bu hedefler çalışanın yaptığı işleve şirketin hedefleri ile doğrudan bağlantılıdır ve hem çalışan hem de yöneticisi çalışandan bekleneni kesin olarak bilir. Değerlendirme periyodunun sonunda ulaşılan sonuçlar ilk başta konulan hedeflerle karşılaştırılır ve çalışan hedeflere ulaşma derecesine göre değerlendirilir.



# HEDEFLERLE YÖNETİM SİSTEMİ



- Bu yöntemde çalışanlar kendi hedefleri ile değerlendirilir. Performans geliştirmek için üst yönetici yargılayıcı olarak davranmaz, daha ziyade elemanlarına yardım eden, onları başarı için cesaretlendiren lider rolünü üstlenir. Başka planlama stratejileri ile kolaylıkla birleştirilebilir. Örneğin, bir organizasyonun bütün faaliyetiyle daha yakından ilişkiye sokmakla kalmaz, organizasyondaki bütün etkinliklerin birbirleriyle ilişkili bir şekilde değerlendirilebilmesini de sağlar. Yöneticilere ve çalışanlara performansın iyileştirilmesi ve çalışanların gelişmesinin sağlanması için neler yapmak gerektiğini tartışma fırsatı verir.

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Bölüm :

Değerlendirme Dönemi :

Bölüm Yöneticisi :

Değerlendirilenin Ünvanı :

Değerlendirmeyi Yapan :

Değerlendirilen : ALİ ERKAN

Değerlendirme Tarihi :

İmza :

İmza :

Yetkinlikler	Ağırlıklar	Performans(1'den 5'e kadar)
Performans Göstergesi ve Hedef Değeri	Performans (1'den 5'e kadar)	
Mesleki Gelişme Alanları	Yorumlar	

Şekil 4.11 Hedeflerle Yönetim Formu ( Palmer, 1993)



# HEDEFLERLE YÖNETİM SİSTEMİ



- Elemanların hedefleri birbirleri ile ilişkili dolayısıyla birbirlerine bağımlıdır. Örneğin bir yöneticiyle bir çalışan belli performans hedefleri üzerinde anlaştıklarında, bu hedeflere ulaşılması organizasyonun başka elemanlarının da başarılı bir performans göstermesine bağlı olacaktır. Dolayısıyla çalışanların hedefleri birbirine bağımlıdır, bu da çalışanların performanslarını tek tek değerlendirmeyi güçleştirir. Çalışanların işlerini sadece belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesi gibi dar çerçevelerde tanımlamalarına yol açar. Çalışanların hedeflere ulaşabilmek için kalitesini düşürmelerine neden olabilir. Süreçler değil sonuçlar üzerinde odaklaşır. Yöneticilerin bu işe uzun zaman ayırmaları gerekmektedir.

# GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ BELİRTME TEKNİĞİ



- **Güçlü ve Zayıf Yönleri Belirtme Tekniği** kişisel karakteristikler yerine görevin yapılış biçimine ağırlık verilerek yapılan bir değerlendirmedir. Bu teknikte amirden belli boşlukları işaretlemesi yerine belli konularda astları hakkındaki düşüncelerini bir ya da birkaç cümle ya da paragraf biçiminde belirtmesi beklenir. Bu teknikte amirler, genellikle şu sorulara yanıt ararlar:

# GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ BELİRTME TEKNİĞİ



- Görevi yerine getirişte göze çarpan güçlü yönler nelerdir ?,
- Görevi yerine getirişte göze çarpan zayıf yönler nelerdir ?,
- Yükselme yeteneği hakkında ne düşünüyorsunuz ?,
- Ne gibi eğitim gereksinimleri var?  
Teknik, personelden en iyi biçimde nasıl yararlanılabileceğinin ortaya çıkarılmasında, eğitim gereksinmelerinin saptanmasında ve personelin motivasyonunun artırılmasında yararlı olabilir. Ancak yöntemin ücret vb. ödüllendirmeler için kullanılması uygun değildir.

# DENGELENMİŞ GÖSTERGE SİSTEMİ



- Performans değerlendirme sistemlerinin en çok eleştirilen yönü şirketin stratejik hedeflerine doğrudan bağlı olmamasıdır. Çoğu yönetici şirketin gidişatını gösterecek tek ölçütün mali göstergeler olduğuna inanmaktadır. Gittikçe artan sayıda bir yönetici ise artık mali göstergeler ile operasyonel göstergelerin dengelendiği bir sistem istemektedir. **Dengelenmiş Gösterge Sistemi** (Balanced Score Card) bu isteğe cevap veren bir yaklaşımdır. Bu sistemde şirketin stratejik hedefleri bölümler, alt bölümler ve gerektiğinde takım ve bireysel bazda değerlendirme kriterlerine yansıtılır.

# DENGELENMİŞ GÖSTERGE SİSTEMİ



- Bu sistemde dört değişik bakış açısı vardır :
  - 1-Geleneksel mali göstergeler,
  - 2-Müşteriler (harici ve dahili),
  - 3-Dahili süreçler,
  - 4-Öğrenme ve gelişme/geliştirme.

Örnek olarak Arthur Andersen üst düzey yöneticilerinin performansının değerlendirilmesinde kullanılan ve şirket stratejisini yansıtan dört ana kriteri verelim :

  - 1-Pazar payının artması ,
  - 2-Müşterinin beklentilerini aşma,
  - 3-Risk Yönetimi,
  - 4-İnsan.

'Pazar payının artması', yöneticinin çabalarıyla alınan müşteri sayısı, varolan müşterilere verilen yeni hizmetler, pazara sunduğu yeni ürünlerin sayısı gibi kriterlerle ve yaptığı cirolarla ölçülür.



# DENGELENMİŞ GÖSTERGE SİSTEMİ



- 'Müşterilerin beklentilerini aşma' daki başarı ise her projeden sonra, projeden sorumlu olan yönetici dışında bir yöneticinin yaptığı müşteri ziyareti esnasında doldurulan 'müşteri memnuniyeti' formunda müşterinin verdiği notlarla ölçülür. 'Risk yönetimi' dahili süreçler ile ilgilidir. Mali veya diğer danışmanlık alanlarında risk önemli bir boyuttur. Riski büyük bir müşteri prensip olarak kabul edilmez. Bu riski önceden tespit eden araştırmaları kapsayan kontrol formları mevcuttur. Bu formlar müşteriyi kabul etmeden önce tam ve doğru olarak doldurulmalıdır. Yöneticinin bunları her müşteri için eksiksiz doldurması beklenir.

# DENGELENMİŞ GÖSTERGE SİSTEMİ



- 'İnsan' yönüne gelince , yöneticinin kendini ve altındakileri geliştirme konusundaki başarıları ölçülür. Aldığı eğitimler , verdiği eğitimler , altlarına verdiği değerlendirme formlarının zamanında ve eksiksiz olması, 'counseling' görevini yerine getirmedeki performansı, çalışan memnuniyet araştırmasının sonuçları göz önüne alınan unsurlardan bazılarıdır. Dengelenmiş gösterge sistemini uygulamaya koymak, doğru ölçüm kriterlerini tespit edebilmeyi, metodik bir uygulama ve iletişim programını gerektirdiğinden zaman alan bir iştir. Bu süre şirketin büyüklüğüne göre altı ile sekiz ay arasında değişmektedir.

# DENGELENMİŞ GÖSTERGE SİSTEMİ



- Şirketin iş planlarına, stratejisine, geri beslemeye, öğrenmeye ve sonunda bireysel performansa ve değerlendirilmesine odaklandığından doğru yönde gelişimi destekler. Şirketin vizyon ve stratejilerini daha anlaşılır, elle tutulur hale getirir. Yöneticilerin şirkete yeni açılardan bakmalarını, gerçekten şirket için önemli konulara konsantre olmalarını sağlar. Çalışanların yaptıklarını şirket stratejisine sıkı sıkıya ilişkilendirir. Ancak seçilen ölçümler fazla basit olabilir, dengeli olmayabilir. Gerektiğinden fazla ölçümler konulabilir ve gerektiğinden fazla sıklıkta ölçülebilir. (Menekşe, 1998)

# 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ



360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemin adındaki 360 derece, değerlendirilen kişinin çevresini ve görevi gereği ilişkide bulunduğu herkesi ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır (Argon ve Eren, 2004).

Son yıllarda örgütlerin yapılarında, çalışan sayısındaki artış ve artan bilgi ve uzmanlık alanlarıyla birlikte önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişiklikler, yöneticinin maiyetinde çalışanların tek değerlendiricisi olmasını, hem bilgi, hem zaman, hem de objektiflik açısından güçleştirmekte hatta imkânsız hale getirmektedir. Bu ve benzeri nedenlerle, günümüzde pek çok örgüt tarafından 360 derece performans değerlendirme yöntemi tercih edilen bir yöntem haline gelmiştir. Söz konusu değerlendirmenin böylesine yaygınlık kazanmasının nedeni, kişiye iş hayatında kendisiyle ilgili başka hiçbir şekilde elde edemeyeceği nesnel ve samimi geribildirim vermesidir. Kişinin kendini başkalarının gözünde görmesinin yarattığı farkındalık, değişim için de önemli bir istek uyandırabilmektedir.

# 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ



- 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir (Ludeman, 2000; Vinson, 1996).
- Geleneksel performans yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır (Yüce, 2003).
- 360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece değerlendirme ve gelişim yöntemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkün olabilmektedir (Aytaç, 2003).

# 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ



- 360 derece değerlendirme yöntemi, gelişmekte olan ve yenilikleri her zaman takip etmeyi amaçlayan örgütlerin başarılı olabileceği bir yöntemdir. Örgüt içindeki zayıflıkları, güçlendirilmesi gereken noktaları bulmaya ve bu sorunların adını koymaya yardımcı olmaktadır. 360 derecenin bu sıraladığımız özellikleri koruması ve asıl amacına hizmet edebilmesi için, örgüt içi ve örgüt dışındaki dinamikleri takip etmesi, değişimlere ayak uydurması gerekmektedir.
- 360 derece değerlendirme süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla bu yöntem, örgütte formel olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formel performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir (Aytaç, 2003).
- 360 derece değerlendirmelerle çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır.



# PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMLARI



Performans Değerlendirme formlarında genel olarak dört ana bölüm bulunmaktadır ([bosformlar.xls](#)) :

1. Tanıtın Bilgileri
2. Değerlendirme Faktörleri ve Başarı Puanı
3. Eğitim ve Kariyer Bilgileri
4. Genel değerlendirme

# PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAPILAN HATALAR



- **Tek Ölçüt:** Çalışanın yaptığı görevler içerisindeki ölçütlerden sadece biri ile değerlendirilmesi.
- **Müsamaha:** Bir yöneticinin, bir elemanın performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir.
- **Katılık:** Çalışanları hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir.
- **Objektif Olmama:** Değerlendiren ve değerlendirilen kişiler arasında, örneğin din, dil, yaş, cinsiyet, ırk veya daha farklı konular nedeni ile tarafsız davranamamaktır.
- **Hale Etkisi:** Bir yöneticinin bir elemanı, belli bir iş alanındaki/ölçütteki mükemmelliğine bakarak diğer alanlarda olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir.

# PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAPILAN HATALAR



- **Ortalama Eğilimi:** Değerlendiricilerin herkesi vasat olarak değerlendirme eğilimidir.
- **Kontrast Hataları:** Değerlendirilen her kişi kendinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenmektedir.
- **Pozisyondan Etkilenme:** Önemli pozisyonlardaki kişilerin performanslarını yüksek, önemsiz kabul edilen pozisyonlarda çalışan kişilerin performanslarını da düşük değerlendirmektir.
- **Atıf Hataları:** Değerlendirilen kişilerin davranışlarının nedeninin kişiliğe dayandırılması (içsel atıf) veya davranışların nedenlerinin dış çevreden kaynaklandığının düşünülmesi (dışsal atıf).

# ÇALIŞANDAN NASIL YÜKSEK PERFORMANS ALIRIZ?



- İşi önemli hale getirmek
- Doğru kişiyi seçmek
- Çalışandan ne beklendiğini belirtmek
- Çalışanı eğitmek
- Çalışanın performansını değerlendirmek ve bunu çalışana iletmek
- Çalışanın gelişimine yardımcı olmak
- Uyum kurmak ve sürdürmek
- İyi performansı ödüllendirmek