

15.660 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi



MIT Sloan School of Management

Etkili Performans Deęerlendirmesi Yöntemleri



- ❖ Performans değerlendirme sürecinin stratejik olarak etkin olmasını sağlayın; örneğin, işe yönelik temel başarı faktörlerinin baz alınması
- ❖ Deęerlendirilecekleri de değerlendirme yöntemi belirlenmesi işine dahil edin.
- ❖ Sürecin iş performansına bağlı olmasını ve yasal şartları yerine getirmesini sağlayın.
- ❖ Değerlendirmeyi yapacak olanları, değerlendirme ve geri bildirim konusunda eęitin.

Yasal Olarak Savunabilir Performans Değerlendirme



- ❖ Standartlar, iş analizlerine dayanmalı.
- ❖ Standartlar çalışanlara duyurulmalı.
- ❖ Deęerlendirmeler belirli kriterlerle yapılmalı
- ❖ Değerlendirme kriterleri, davranışsal göstergeleri içermeli ve objektif, gözlemlenebilir kanıtlarla desteklenmeli.
- ❖ Deęerlendiriciler eğitilmiş ve uygun kişiler olmalı.
- ❖ Mümkün olduğunca birden fazla değerlendirici kullanılmalı.
- ❖ Değerlendirme, iş çevrimlerine uygun olmalı.
- ❖ Olağandışı değerlendirme sonuçları dokümante edilmeli.
- ❖ Formal bir görüşme süreci yürütülmeli.

Değerlendirme Sistemlerinde Seçenekler




- ❖ Kimler değerlendiriliyor?
- ❖ Neler değerlendiriliyor?
- ❖ Değerlendirmeyi kimler yapıyor? Kimler girdi sağlıyor?
- ❖ Değerlendirme sonuçlarını kimler görüyor? Hangi amaçla?
- ❖ Değerlendirme ne zaman yapılıyor?
- ❖ Değerlendirme TARAFSIZ MI (objektif), TARAFLI MI (subjektif)?
- ❖ Performans sonuçları GÖRECELİ Mİ KESİN Mİ?

Performans Değerlendirme İle İlgili Temel Sorular



- ❖ Büyük ölçekli bir teşvik ve ödüllendirme sistemine bağlı mı?
- ❖ Şirketin stratejileri düşünöldüğünde bir anlam ifade ediyor mu?
- ❖ Sektöre ve işgücüne uygun mu?
- ❖ Örgüt kültürüyle tutarlı mı?
- ❖ Her bir çalışan değerlendiriliyor mu?

Değerlendirmenin İki Boyutu



Sonuçlar	Yüksek	?	Terfi
	Düşük	İşten Çıkartma	?
		Düşük	Yüksek
		Uygunluk	

Performansın Yönetilmesi



- ❖ Performansın ölçülmesi
- ❖ Performansın değerlendirilmesi
- ❖ Performans sonuçları hakkında geri bildirim
- ❖ Performans sonuçlarını ödüllendirme ve cezalandırma ile ilişkilendirme
- ❖ Koçluk, danışmanlık ve geliştirme

Performans Değerlendirme ve Sonuçları



- ❖ Eylemler ve sonuçları hakkında sebep-sonuç ilişkisi kurulabiliyor mu?
- ❖ Hangi sıklıkla ve hangi boyutta işinize müdahale ediliyor?
Hangi oranda problemin parasısınız?
- ❖ Kök sebepleri belirleyebiliyor musunuz?
- ❖ Neler düzeltilebilir?
- ❖ Neye yatırım yapılabilir?

Etkin İş İlişkileri Kurulması

**Performansın
Anlaşılması**

Net	Anlaşamıyoruz, ancak X durumunu biliyor	Başarı
Net Değil	Başarısızlık	İlişkilerimiz iyi, ancak nasıl çalıştığı hakkında X'in net bir fikri yok
	Zayıf	Kuvvetli

İlişkilerin Kalitesi

Koçluk



- ❖ **Problem çözüme ve aksiyon alma odaklı olmak**
- ❖ **Savunmak ve suçlamak arasında dengeli olmak**
- ❖ **Olabildiğince açık ve tanımlayıcı olmak**
- ❖ **Kritik olayların avantajını kullanmak**
- ❖ **Sonraki adım için hemfikir olmak**
- ❖ **Spesifik gelişme konularını belirlemek**
- ❖ **Uygun kaynakları belirlemek**
- ❖ **Kendi koçluk stilinizi koçluk yaptığınız kişiye adapte etmek**

Faydalı Geri Bildirimler



- ❖ Yapıcı bir değerlendirme ve performansın gözden geçirilmesi
- ❖ Zamanında
- ❖ Açık, net ve spesifik
- ❖ Davranışların sonuçları / etkileri hakkında bilgilendirme içeren
- ❖ Problem çözme ve aksiyon alma odaklı