BordromİK

NO. 11

11

REHBER SERİSİ · 2026

Performans Değerlendirme Sistemi Kurmak

Ölçüt, takvim, görüşme ve hukuki sınırlar

bordromik.com

BordromİK Rehber Serisi No. 11 · Kasım 2026 · bordromik.com

Bu rehber genel bilgilendirme amaçlıdır ve hukuki görüş yerine geçmez. Rakamlar 2026 parametreleriyle BordromİK bordro motoru kullanılarak hesaplanmıştır.

İçindekiler

1. Önce amaç
2. Yöntemler
3. İyi ölçüt nasıl yazılır?
4. Değerlendirici yanılgıları
5. Geri bildirim görüşmesi
6. Düşük performans ve hukuk

Küçük ve orta ölçekli bir işyerinde adil ve savunulabilir bir performans sistemi: yöntem seçimi, ölçüt yazımı, değerlendirici yanılgıları, geri bildirim görüşmesi ve düşük performansın hukuki yönetimi.

Önce amaç

Performans sistemi tek bir soruya cevap vermek için kurulmaz. Gelişim mi, ücret kararı mı, terfi mi, yoksa düşük performansın belgelenmesi mi amaçlanıyor? Her amaç farklı bir tasarım ister ve hepsini tek forma sıkıştırmak çoğu zaman hiçbirini iyi yapmamakla sonuçlanır.

Amaç	Ne gerekir	Ne zaman
Gelişim	Sık ve kısa konuşmalar, somut örnekler	Ayda ya da çeyrekte bir
Ücret ve prim kararı	Ölçülebilir hedefler, kalibrasyon	Yılda bir, bütçeden önce
Terfi	Bir üst rolün yetkinlikleri	İhtiyaç doğdukça
Düşük performans	Yazılı hedef, destek, süre ve kayıt	Sorun görüldüğünde

Yöntemler

- **Hedef bazlı:** Dönem başında birlikte yazılan, ölçülebilir hedeflerin gerçekleşme oranı. Satış, üretim, bordro kapanış süresi gibi sayılabilen işlerde güçlüdür.
- **Yetkinlik bazlı:** Davranışların gözlemlenebilir tanımlarla (örneğin “müşteri şikâyetini 24 saat içinde kapatır”) derecelendirilmesi. Sayılamayan işlerde tamamlayıcıdır.
- **Çok kaynaklı (360°):** Yönetici, çalışma arkadaşları ve bağlı çalışanlardan geri bildirim. Gelişim için değerlidir; ücret kararına doğrudan bağlanırsa dürüstlük azalır.
- **Karma:** Uygulamada en yaygın olanı; örneğin %60 hedef, %40 yetkinlik.

İyi ölçüt nasıl yazılır?

Zayıf ölçüt	Güçlü ölçüt
Bordroyu zamanında hazırlar	Bordro, ödeme gününden en az 3 iş günü önce hatasız onaya sunulur (yılda en çok 1 düzeltme)
İletişimi iyidir	Çalışan sorularına 2 iş günü içinde yazılı yanıt verir
Satışları artırır	Çeyreklik yeni müşteri sayısı 12'den 18'e çıkar

Her ölçüt için kendinize sorun: dönem sonunda iki farklı yönetici bu ölçüte bakıp aynı puanı verir mi?

Değerlendirici yanılgıları

Yanılgı	Nasıl görünür	Önlem
Hâle etkisi	Tek bir güçlü yön bütün puanları yukarı çeker	Her ölçütü ayrı örnekle puanlamak
Son dönem etkisi	Yalnız son iki ayın olayları hatırlanır	Yıl boyunca kısa not tutmak

Yanılgı	Nasıl görünür	Önlem
Merkeze yığılma	Herkese ortalama puan verilir	Puan tanımlarını davranışla yazmak, kalibrasyon toplantısı
Benzerlik eğilimi	Kendine benzeyene yüksek puan	İkinci değerlendirici ya da kalibrasyon
Hoşgörü / katılık	Bir yöneticinin ekibi hep yüksek ya da hep düşük	Ekipler arası dağılımı karşılaştırmak

Geri bildirim görüşmesi

Görüşmeyi dört bölümle planlayın; puanı en başta söylemek konuşmanın geri kalanını gölgeler.

- [ ] **Çalışanın kendi değerlendirmesi:** Önce o anlatsın; neyi iyi yaptığını ve neyi zorlandığını.
- [ ] **Somut gözlemler:** Tarih ve olayla, kişiliğe değil davranışa yönelik.
- [ ] **Etki:** Bu davranışın ekibe, müşteriye ya da sonuca etkisi.
- [ ] **Sonraki dönem:** En çok üç gelişim hedefi, destek ve tarih; yazılı özetin her iki tarafça görülmesi.

Düşük performans ve hukuk

Otuz ve daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli sözleşmesi, ancak işçinin yeterliliği ya da davranışı gibi geçerli bir sebeple feshedilebilir (4857/18). Verim düşüklüğü geçerli sebep olabilir, ancak mahkemeler şunları arar:

- Önceden bildirilmiş, nesnel ve herkese aynı uygulanan ölçütler
- Düşüklüğün emsal çalışanlara göre ve süreklilik içinde gösterilmesi
- Eğitim, destek ya da başka bir göreve aktarma imkânlarının denenmesi (feshin son çare olması)
- Fesihten önce işçinin savunmasının alınması ve fesih bildiriminin yazılı, sebebinin açık olması (4857/19)

Eşit davranma

Performans sistemi cinsiyet, gebelik, engellilik, din, siyasi düşünce ve benzeri sebeplerle ayrım yapamaz (4857/5). Hamilelik, doğum ya da analık izni dönemindeki düşük puanlar fesih gerekçesi yapılamaz (4857/18-d).

© 2026 BordromİK. Bu kitabı ücretsiz paylaşabilirsiniz; içerik değiştirilmeden ve kaynak gösterilerek. Hesaplama araçları: bordromik.com/hesaplama