

# BELGE YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ SÜRECİ

*Berat Bir BAYRAKTAR<sup>1</sup>, Burçak ŞENTÜRK<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Marmara Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, Yardımcı Doçent Doktor

<sup>2</sup> Marmara Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, Araştırma Görevlisi

## THE PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS OF RECORDS MANAGERS

**Abstract:** In recent years, as the importance of information has increased, the importance of the access to the correct information and documents at the right time has also increased. This need has brought about the need to establish an effective information and records management system in organizations. In particular, such roles as decision making, planning, product/services development, customer relations which managers are involved with in organizations have led organizations to establish archives/records management departments within their structure and to give more importance to these departments.

Archives/records management departments can operate effectively if their performance of the personnel is high. With this study, the performance management process is developed as well as the necessary performance appraisal forms to be used in this process for the personnel of the archives/records management departments.

**Keywords:** Performance, Performance Management Process, Records Management

## BELGE YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ SÜRECİ

**Özet:** Son yıllarda bilginin önem kazanması ile birlikte, bilginin ve belgenin yönetimine verilen önem de artmaktadır. Özellikle yöneticilerin karar verme, planlama, ürün/hizmet geliştirme, müşteri ilişkilerini geliştirme gibi farklı süreçlerde oldukça fazla ihtiyaç duydukları bilgi/belge, işletmeler bünyelerinde arşiv/belge yönetimi birimleri kurmaya ve bu birimlere daha fazla önem vermeye yönlendirmiştir. Arşiv/belge yönetimi birimlerinin etkin bir şekilde işlemesi ve üstlendikleri sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için bu birimlerde görev alan personelin performansının yüksek olması gerekmektedir. Bu çalışma ile arşiv/belge yönetimi birimlerinde görev alan çalışanların performans yönetim süreci ve bu süreç sırasında kullanılacak performans değerlendirme formları oluşturulmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Performans Yönetim Süreci, Belge Yönetimi

## I. GİRİŞ

“Belge Yöneticilerinin Performans Yönetim Sistemi Süreci” başlıklı bu makalenin amacı, belge yöneticilerinin performans yönetim sistemini ortaya koymak ve bu sürecin en önemli aşamalarından biri olan, performans değerlendirme sürecinde kullanılacak performans değerlendirme formlarını oluşturmaktır.

Çalışmanın kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren, hizmet ve ürün üreten işletmeler yer aldığı için, göz önünde bulundurulacak öncelikli noktaların başında, Türkiye’deki işletmelerde “arşivci” ve/veya “belge yöneticisi” adıyla iş görenlerin iş analizleri ve görev tanımları gelmektedir.

Belge yönetimi ile arşivcilik süreçleri birbirine çok benzemekle beraber, birbirinden çok farklı iki süreçtir. Belge yönetiminin bittiği yerde arşivcilik başlamaktadır. İki süreçte de, belgenin yaşam döngüsünün yönetimi söz konusudur. Belge yönetimi daha çok güncel ve yarı güncel belgelerle ilgilenirken; arşivcilik, güncel olmayan fakat işletme için tarihi değeri olan ve/veya yasal olarak sürekli saklanması gereken belgelerle ilgilenir.

Belge yönetimi ile arşivcilik kavramları dünyanın diğer birçok ülkesinde birbirinden ayrılmakla beraber, Türkiye’de böyle bir durum henüz söz konusu değildir. Türkiye’deki işletmelerin çoğunluğu, bu ayrımı bünyelerinde yapmamışlardır ve Türkiye’deki işletmelerin çoğunda “arşiv birimi” ve “belge yönetimi birimi” olarak iki ayrı birim bulunmamaktadır. Bunun bir sonucu olarak, işletmelerde “arşivci” ve “belge yöneticisi” olarak kadro ayrımı yapılmamaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi, Türkiye’de çoğu işletmelerde belge yönetimi ve arşivcilik ayrımına gidilmediği için, bu çalışmada “belge yönetimi” ve “belge yöneticisi” kavramları kullanılmaktadır. Bu noktadan yola çıkılarak, belge yönetiminin fonksiyonlarını, belge yöneticisinin görev tanımlarını, performans standart ve kriterlerini oluştururken hem arşivcilikle ilgili kaynaklardan hem de belge yönetimi ile ilgili kaynaklardan yararlanılmaktadır.

Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi sürecinin çok önemli bir fonksiyonu olan, performans yönetiminin, belge yönetimi sürecine ve belge yöneticisine uygulanması açısından önem taşımaktadır.

## II. PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Herhangi bir işletmenin bünyesinde performans yönetim sistemi kurulması, bu sistemin etkili bir şekilde işletilmesi ve hedeflenen sonuçlara ulaşılması, insan kaynakları yönetiminin kapsamına girmektedir. Bu noktada, performans yönetim sistemini incelemeden önce, insan kaynakları yönetimine kısaca değinmekte fayda vardır.

Genel anlamda insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğinin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulması sürecidir [1].

Diğer bir deyişle, insan kaynakları yönetimi, organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir [2].

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, türü ne olursa olsun, işletme bünyesinde genel verimliliği, kârı arttırmak ve bu artışı istikrarlı bir hale getirerek uzun vadeye yaymaktır. İnsan kaynakları yönetiminin çok önemli bir fonksiyonu olan performans yönetimi de, insan kaynakları yönetiminin temel amacını gerçekleştirmesinde önemli bir faktördür.

Performans yönetim sistemi; gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve çalışanların bu yönde ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi yada ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir [3]. Farklı bir yaklaşımla, performans yönetimi; firmanın geleceğe yönelik hedefleri ve stratejileri ile firmada çalışan yönetici ve çalışanların bu hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi ve yönetilmesini sağlayan sistemdir [4].

Her sistemde olduğu gibi, performans yönetim sistemi de belli başlı fonksiyonlardan oluşan bir süreci ifade etmektedir. Performans yönetim sistemi genel olarak, performansın tanımlanması, performansın ölçülmesi ve geribildirim aşamalarından oluşmaktadır.

Performans yönetim sistemleri genel olarak; "Yönetsel Olan Performans Yönetim Sistemleri" ve "Yönetsel Olmayan Performans Yönetim Sistemleri" olmak üzere iki gruba ayrılabilir.

Yönetsel olan performans yönetim sistemleri, işletmelerde yönetim kademesinde görev alan çalışanlar için uygulanır.

Yönetsel olmayan performans yönetim sistemleri ise, işletmelerde yönetim kadrosu dışındaki kadrolarda görev alan çalışanlar için uygulanır.

**Performans değerlendirme süreci**, insan kaynakları yönetiminin en önemli ve en zorlu süreçlerinden biridir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise, performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır [5]. Ancak her işletme, çalışanlarına ilişkin etkili ve objektif kararlar alabilmek, çalışanların başarı ya da başarısızlıklarını yakından izlemek, yeteneklerini geliştirici ve düzeltici önlemleri zamanında alabilmek ve böylece en yüksek verimin elde edilmesini sağlamak amacıyla performans değerlendirme sürecini uygulamak zorundadır [6].

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performanslarını değerlendirmesi sürecidir [7]. Diğer bir deyişle, performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısını ölçmektir [1].

Performans yönetim sistemleri ve performans değerlendirme sürecine değindikten sonra "belge yönetimi" ve "belge yöneticisi" terimlerine de değinmekte fayda vardır.

## III. BELGE YÖNETİMİ

"Belge (kayıt/evrak)"; bir şahıs, kurum yada kuruluş tarafından üretilen, o kuruluşa gelen yada o kuruluş tarafından oluşturulan fiziksel yapısı yada özelliği ne olursa olsun, her türden kaydedilmiş bilgidir [8].

"Belge Yönetimi" ise birden çok bakış açısı ile şu şekillerde tanımlanabilir:

- Belge yönetimi, bir kurumun faaliyet ve işlemleri hakkında enformasyon ve kanıtların belge formunda elde edilmesinin yanında korunmasına yönelik süreçler de dahil olmak üzere, belgelerin üretimi, alınması, korunması, kullanımı ve tasfiyelerinin sistematik kontrol ve etkinliğinden sorumlu çalışma alanıdır [9].

- Belge Yönetimi, amacı, işletmenin iş akışı süreci içinde ürettiği belgelerin, üretimini, dağıtımını, dosyalanmasını, kullanımını ve tasfiyesini kontrol etmek olan idari bir sistemdir [10].

- Belge yönetimi; belgelerin ve doğal olarak bu belgelerin taşıdığı bilgilerin, üretimine, saklanmasına, kullanımına ve tasfiyesine pratik ve mantıklı bir yaklaşımdır [11]. Bunun sonucu olarak belge yönetimi de,

genel olarak üretim, kayıt, kullanım, dosyalama, depolama, tanımlama, erişim ve danışmanlık, koruma, güvenlik ve tasfiye gibi, çeşitli fonksiyonlardan oluşan bir süreçtir.

#### IV. BELGE YÖNETİCİSİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Bu bölümde, belge yönetimi ile ilgili dört farklı kadro üzerinde durulmaktadır. Bu dört farklı kadronun görev tanımları belirlenerek, görev tanımlarında belirtilen her bir nokta, bir sonraki bölümdeki performans kriter ve standartları olarak incelenecektir. Bu dört kadro sırası ile şunlardır;

1. Belge Yöneticisi (Arşivci)
2. Kıdemli Belge Yöneticisi (Kıdemli Arşivci)
3. Müdür Yardımcısı (Arşiv Müdür Yardımcısı)
4. Müdür (Arşiv Müdürü)

**Belge yöneticisi (arşivci)**, arşivlerin idaresiyle ve/veya arşivlerin yönetimiyle profesyonel olarak uğraşan kimsedir [12]. Belge yöneticisi için diğer bir tanım ise, her türlü yazılı belge, fotoğraf, ses kaydı, film vb. dokümanın arşive yerleştirilmesi, korunması ve kullanıma sunulması ile ilgili işlemleri kendi başına ve belirli bir süre içerisinde yapma bilgi ve becerisine sahip nitelikli kişidir [13].

**Kıdemli belge yöneticisi / arşivci**, hayati değere sahip, misyona yönelik olan ve ayrıca idari açıdan da değeri olan belgelerin yönetimi programının planlanması, yönetimi ve yönlendirilmesinden sorumludur. Bunun yanında, birimin politikasının, hedef ve amaçlarının uygulanmasından da sorumludur. Bütün birimlerin belge aktivitelerinin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve kontrol edilmesi ile ilgilenir. Ayrıca, birim personelinin belge yönetimi prensip ve gereklilikleri hakkında yeterli ve güncel bilgilere sahip olmalarından, bu birikimlerini işlerinde aktif bir şekilde kullanmalarından ve personelin eğitiminden de sorumludur [14].

Belge yönetimi ve arşivcilikten bağımsız düşünüldüğünde, işletme bünyesinde herhangi bir birimin **müdür yardımcısı** konumunda görev alan belge yöneticisinin görev tanımında ise, birimin yerine getirdiği fonksiyonlar hakkında geniş bilgiye sahip olmak, birimin genel idari işleri ile ilgilenmek, birimin faaliyet raporlarının hazırlanması görevini üstlenmek, birim müdürü olmadığı zamanlarda müdürün yerine işleri yürütmek ve alt kadroda çalışanlarla üst yönetim arasında köprü vazifesi görmek yer almaktadır.

İşletmelerde "**Müdür**" pozisyonunda görev alan kişi birim içinde en yetkili kişidir. Müdür, her şeyden önce birim fonksiyonlarının yönetilmesi dışında, bir yöneticidir ve yönetici konumunda olmanın gerektirdiği görevleri ve sorumlulukları üstlenir. Bu görev ve sorumluluklardan bazıları, birimde görev alan kişilerden ve birimin yerine getirdiği fonksiyonlardan sorumlu olmak, üst yönetimi birimle ilgili konularda bilgilendirmek, stratejik önemi olan kararların alınmasında son kişi olmak, birimi yönetim kademesinde temsil etmek, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, performans değerlendirme gibi süreçlerde stratejik kararlar almak, alt kadrosunda çalışan kişilerin istek ve şikayetlerini üst yönetime iletmek, birimin finansal yönetimini gerçekleştirmek ve birime eleman alımı için karar vermektir [15].

Kurumlarda belge yöneticisi kadrosunda görev alan çalışanların görev tanımları incelendikten sonra bu kadroda görev alan belge yöneticilerinin performans hedefleri ortaya konulmalıdır. Bu incelemede esas alınan iki temel pozisyon **yönetici** kadrosu ve yönetici kadrosu dışında görev alan **belge yöneticisi** kadrosudur.

Yönetim kadrosunda görev alan belge yöneticisi her şeyden önce bir yöneticidir. Bu nedenle yönetim kadrosunda görev alan belge yöneticisinin performans hedefleri belirlenirken yöneticinin sahip olması gereken özelliklerin ve becerilerin esas alınmasının faydası vardır.

Yönetim biliminde bu alanla ilgili çok farklı yaklaşımlar söz konusu olmasına rağmen, genel kabul görmüş ve bugünkü çağdaş yönetim anlayışıyla da ters düşmeyecek önemli tespitlerden biri, Kantz'ın kazandırdığı bakış açısıdır. Bu bakış açısına göre yöneticiler dört yönetsel beceriyi kullanabilmelidirler. Bu beceriler, teknik beceriler, insancıl beceriler, kavramsal beceriler ve yönetsel becerilerdir [16].

Yönetici konumunda görev alan belge yöneticisi için oluşturulan performans yönetim sisteminin hedeflerini genel olarak yukarıda belirtilen dört temel beceri alanı oluşturmaktadır. Kısacası, her bir beceri başlığında değinilen noktalar performans yönetim sisteminin hedeflerini oluşturmaktadır.

Yönetici konumunda görev alan belge yöneticisinin aksine, alt kadroda görev alan belge yöneticisi için bir çok farklı görev tanımı yapılmıştır.

"Washington Eyaleti Personel Birimi"nin "Arşivci" başlığı ve "25500" kodu altında yaptığı görev tanımından önceki bölümlerde bahsedilmektedir. Yine bu görev tanımında; işletmelerde belge yöneticisi/arşivci konumunda görev alan çalışanların sahip olmaları gereken özelliklerden bazıları şu şekilde verilmiştir [17];

- Profesyonel arşivleme ve belge yönetimi teknikleri ve bu tekniklerin uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

- İşletme içinde uygulanabilecek bir belge yönetimi programını planlayabilmelidir ve bu programı yönetebilmelidir.

- Diğer çalışanlarla etkili bir iletişim ağı kurabilmelidir.

- Fikirlerini etkili bir biçimde, sözlü veya yazılı olarak ortaya koyabilmelidir.

Bir başka görev tanımında ise, belge yöneticisinin sahip olması gereken teknik özelliklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir [18];

- İşletmelerin, belgelerini üretmesini ve saklamasını mümkün kılan sistemleri (donanım, yazılım, prosedürler ve el kitapları dahil) kurabilmelidir.

- Belgelerin saklanma gerekliliklerinin yasalara uygunluğunu belirleyebilmelidir.

- Belgelerin sistem içinde ne kadar süre ile saklanması gerektiğini belirleyebilmelidir.

- Referans ve danışmanlık hizmetlerini sunabilmek amacı ile yönetim sistemi kurabilmelidir ve bu sistemi yürürlüğe koyabilmelidir.

- Araştırma, yönetim ve diğer amaçlar için belgelere erişimi sağlayabilmelidir.

- Kullanıcılara belgelerden nasıl yararlanabilecekleri konusunda yardımcı olabilmelidir.

- Belgelerin depolanması ve korunması için en uygun ortamı sağlayabilmelidir.

Yukarıda belirtilen teknik özelliklerin yanında belge yöneticisi, araştırmaya ve analiz etmeye eğilimli olmak, sözlü ve yazılı iletişim yeteneğine sahip olmak, çok fazla detaylı görevlerle başa çıkabilmek, belgelerin yönetimi ve korunması alanlarına ilgi duymak ve bilgisayar kullanabilmek gibi bir takım kişisel özelliklere de sahip olmalıdır [18].

Özetlemek gerekirse; yönetim kadrosunda görev alan belge yöneticisinin performans hedefleri dört ana başlık altında toplanabilir. Bu hedeflerin ortak amacı, performans yönetim sistemi sonunda yöneticinin teknik, insancıl, kavramsal ve yönetsel becerilerini genişletmek ve iyileştirmektir.

Yönetim kadrosu dışında görev alan belge yöneticisinin performans hedeflerini ise, teknik beceriler ve genel/kişisel beceriler olmak üzere iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bu hedeflerin ortak amacı ise, belge yöneticisinin belge yönetimi konusundaki teknik donanımını güçlendirmek ve bunun yanı sıra iletişim, kişisel gelişim gibi genel anlamda becerilerini genişletmek ve iyileştirmektir.

## V. ÇALIŞMANIN AMACI

“Giriş” bölümünde de belirtildiği gibi, “Belge Yöneticilerinin Performans Yönetim Sistemi Süreci” başlıklı bu makalenin iki temel amacı vardır. Birinci amaç; belge yöneticilerinin performans yönetim sistemi sürecini oluşturmaktır. İkinci amaç ise, bu sürecin en önemli aşamalarından biri olan performans değerlendirme sürecinde kullanılacak performans değerlendirme formlarını oluşturulmasıdır.

Bu doğrultuda, çalışma kapsamında ortaya çıkarılacak performans değerlendirme formlarına temel oluşturması amacı ile, belge yöneticilerinin performans standart ve kriterlerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

## VI. ÇALIŞMANIN KAPSAMI

Çalışmanın kapsamında göz önünde bulundurulacak en temel kriter, Türkiye’deki farklı alanlarda hizmet veren işletmelerde “Belge Yöneticisi” unvanıyla görev alan çalışanların performans yönetim sistemleridir. Türkiye’deki işletmelerde görev alan belge yöneticileri için uygulanan herhangi bir performans yönetim sistemi ve bu sistemde kullanılacak bir performans değerlendirme formu bulunmamaktadır (Bu yargının temel dayanağı, bölümümüz öğrencilerinin staj dönemlerinde ve sonrasındaki çalışma hayatlarında karşılaştıkları uygulamaların geribildirimleridir). Bu noktada çalışma; yönetim kadrosunda görev alan belge yöneticilerinin performans yönetim süreci ve yönetim kadrosu dışında görev alan belge yöneticilerinin performans yönetim sistemi olmak üzere iki bölümde ele alınmaktadır.

Çalışmada her iki performans yönetim sisteminde de kullanılmak üzere tasarlanacak olan performans değerlendirme formlarının oluşturulabilmesi için altyapı unsurları olabilecek bazı temel performans kriter ve standartları ortaya konulurken, çeşitli kurum ve kuruluşlarda, eğitim sektöründe Türkiye’de ve dünyada kullanılmakta olan birkaç performans değerlendirme formu incelenmiştir. Bu formlardan bazıları ve içerikleri kısaca şu şekilde verilebilir;

- Türkiye’de hizmet veren bir kargo firmasında kullanılmakta olan yönetsel performans değerlendirme formu,

- Türkiye’de hizmet veren bir beyaz eşya ve elektronik firmasında kullanılmakta olan yönetsel olmayan performans değerlendirme formu,

- Türkiye’de hizmet veren bir telekomünikasyon ve iletişim firmasında kullanılan yönetsel olmayan performans değerlendirme formu.

- Northeastern Üniversitesinde kullanılan yönetsel performans değerlendirme formu,

- Berkeley, University of California’da kullanılan performans değerlendirme formu,

- Utah Eyalet Üniversitesi’nde kullanılan performans değerlendirme formu.

## VII. ÇALIŞMANIN METODU

Çalışma üç kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın birinci kısmında, performans yönetim süreci incelenmiştir. Bu süreç, performans hedeflerinin belirlenmesi, performans standart ve kriterlerinin belirlenmesi, performans değerlendirme formunun oluşturulması, performansın değerlendirilmesi, geribildirim, performansın geliştirilmesi ve performansın ödüllendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Çalışmanın ikinci kısmında, yönetim kadrosunda görev alan belge yöneticileri için ve yönetim kadrosu dışında görev alan belge yöneticileri için, ayrı ayrı yukarıda belirtilmiş olan yedi aşama oluşturulmaya çalışılmıştır.

Üçüncü kısım olarak, oluşturulacak olan performans değerlendirme formlarına alt yapı oluşturması amacıyla, Türkiye’de ve yurt dışında çeşitli işletmelerde kullanılmış olan bazı performans değerlendirme formları incelenmiştir.

## VIII. ELDE EDİLEN BULGULAR

Çalışmanın sonucunda, daha önce de belirtildiği gibi, yönetim kadrosundaki belge yöneticileri için ve yönetim kadrosu dışında görev alan belge yöneticileri için ayrı ayrı performans yönetim sistemleri oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu sürecin aşamaları ve elde edilen bulgular şu şekildedir.

### 1.AŞAMA: Performans Hedeflerinin Belirlenmesi

Bu aşamada, yönetim kadrosundaki belge yöneticileri için daha önce de belirtilen Kantz’ın belirttiği yöneticinin taşıması gereken belli başlı özellikler ve beceriler göz önünde bulundurulmuştur. Yönetim kadrosu dışında görev alan belge yöneticilerinin performans

hedefleri belirlenirken başta “Washington Eyaleti Personel Birimi”nin “Arşivci” başlığı ve “25500” kodu altında yaptığı görev tanımı ve

The U.S. National Archives & Records Administration tarafından yapılan görev tanımı olmak üzere birkaç görev tanımı daha göz önünde bulundurulmuştur.

### 2.AŞAMA: Performans Standart ve Kriterlerinin Belirlenmesi

Öncelikle, yönetici konumunda görev alan belge yöneticisinin performans kriter ve standartları oluşturulurken bir önceki bölümde üzerinde durulan dört beceri grubu göz önünde bulundurulmuştur.

Performans standart ve kriterleri, performans yönetim sistemi sürecinin önemli bir aşaması olan performans değerlendirmesinde göz önünde bulunduran ve değerlemeye alınan unsurlardır.

#### *Teknik Yetkinlikler*

Bu yetkinlikler alanında, yönetici konumunda görev alan belge yöneticisinin, görev yaptığı birimin faaliyet alanı olan belge yönetimi konusundaki yetkinlikleri göz önünde bulundurulmaktadır. Bu yetkinliklerin bazıları, mevzuat hakkında bilgi sahibi olmak, birim içinde gerçekleştirilen belge yönetimi sürecini denetleyebilmek, belge yönetimi politikası oluşturabilmek, birimin finansal açıdan kontrolünü yapabilmek, birime eleman alımı için doğru karar verebilmek, imha sürecini kontrol edebilmek, hayati belgelerin korunması için prosedürler geliştirebilmek, belgelerin korunması için program planlayabilmek ve birim elemanlarının eğitim ihtiyaçları konusunda insan kaynakları birimine danışmanlık yapabilmektir.

#### *İnsancıl Yetkinlikler*

Bu yetkinlikler alanında, yönetici konumunda görev alan belge yöneticisinin diğer çalışanlarla kurduğu iletişim süreci göz önünde bulundurulmaktadır. Bu alandaki yetkinlikler ise, sözlü ve yazılı iletişimi iyi olmak, değişik inanç, kültür ve değer yargılarına saygılı olmak, eleştiriye açık olmak, problemlere yapıcı yaklaşabilmek, verdiği sözleri tutmak, ahlaki değerlere önem vermek, çevresinde saygınlığı olmak, birim çalışanlarını gözetmek, çalışanlarla arasında güven ilişkisi olmak ve toplumsal bilinç sahibi olmaktır [19].

#### *Yönetsel Yetkinlikler*

Bu yetkinlikler alanında, yönetici konumunda görev alan belge yöneticisinin yönetimin temel ve yan fonksiyonlarını uygulayabilmesi göz önünde

bulundurulmaktadır. Bu alandaki yetkinlikler, biriminin ihtiyaçlarına ve haklarına sahip çıkmak ve performansının sorumluluğunu taşımak, biriminde işletmenin kurallarını ve politikalarını adil uygulamak, astlarına işletmenin hedef-stratejilerine uygun yön vermek ve kabul edilebilir ve ölçülebilir standartlar vermek, astlarını ortak amaçlara yönlendirebilmek ve doğru ve sürekli denetleyebilmek, astlarına uygun bir çalışma ortamı sağlayabilmek, gerekli insiyatifi tanımak ve fikir özgürlüğü sağlayabilmek, astlarının performansını sürekli takip etmek, haklarını temsil etmek ve işletme içinde gözetmek, başarılarını temsil edebilmek ve astlarının eğitimine önem vermek, astlarını gerekli yerlerde yapıcı ve yol gösterici bir şekilde eleştirmek, astlar arasındaki uyumsuzluklarda adil bir şekilde hakemlik yapabilmek, astlarına görev bilinci aşılayabilmek ve örnek olmak, kriz ortamlarında dirayetini koruyabilmek, otoriter olmak ve zamanı etkili yönetebilmek [19].

### **Kavramsal Yetkinlikler**

Bu yetkinlikler alanında, yönetici konumunda görev alan belge yöneticisinin görev aldığı birimin fonksiyonları ile ilgili teknolojik ve diğer gelişmeleri takip etmesi ve bu alanda kendisini yetiştirmesi göz önünde bulundurulmaktadır. Bu alandaki yetkinlikler, yabancı dil bilgisi, bilgisayar etkin bir şekilde kullanabilmek, elektronik belge yönetimi alanında bilgi sahibi olmak, çeşitli eğitim programlarına aktif olarak katılmak, yöneticiliğini geliştirmeye karşı duyarlı olmak ve takım çalışmasına önem vermektir.

Yönetim kadrosu dışında görev alan belge yöneticisinin performans kriter ve standartları iki başlık altında toplanmaktadır. Bu başlıklar şunlardır;

1. Teknik Yetkinlikler
2. Genel Yetkinlikler

Belge yöneticisinin performans standart ve kriterlerinin ilk bölümü olan "Teknik Yetkinlikler"i oluşturabilecek unsurlar "Amerikan Arşivciler Cemiyeti Rol Betimlemesi"nde detaylı bir şekilde verilmektedir ve burada belge yöneticisinin performans kriter ve standartlarını belirleyebilecek yedi temel alan belirlenmiştir. Bu alanlar şu şekilde sıralanabilir;

1. Belgelerin seçimi
2. Belgelerin düzenlenmesi ve tanımlanması
3. Başvurma hizmetleri ve belgelere erişim
4. Belgelerin korunması ve saklanması
5. Belge koleksiyonlarının sunumu ve tanıtımı

6. Arşivin program değerlendirilmesi
7. Mesleki etik ve yasal konular

### **3.AŞAMA: Performans Değerlendirme Formunun Oluşturulması**

Bu aşamada, ilk iki aşamada toplanan veriler kullanılarak iki farklı performans değerlendirme formu oluşturulmaktadır.

Bu aşamada oluşturulacak olan performans değerlendirme formlarında, her bir performans standart ve kriter faktörü önceki bölümde belirtilen performans değerlendirme formu örneklerinden yola çıkılarak, beş seviye üzerinden değerlendirilmektedir. Bu seviyeler şu şekildedir;

- (a) Görevinin gerektirdiğinden üstündür.
  - (b) Görevini çok iyi yerine getirmektedir.
  - (c) Görevini yeterince yerine getirmektedir.
  - (d) Daha başarılı olması gerekir.
- € Yeterli değil.

İlk form; yönetici kadrosunda görev alan belge yöneticilerinin performansının değerlendirildiği "Yönetimsel Olan Performans Değerlendirme Formu"dur (Bakınız Ek.1).

Yönetimsel olan performans değerlendirme formunda; performans standart ve kriterleri dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bu başlıklar şunlardır;

1. Teknik Yetkinlikler
2. İnsancıl Yetkinlikler
3. Yönetimsel Yetkinlikler
4. Kavramsal Yetkinlikler

Yukarıdaki başlıklar altında toplanan performans standart ve kriterleri şu şekildedir;

**Teknik Yetkinlikler:** Birimde gerçekleştirilen belge yönetimi sürecini denetleme, belge yönetimi politikası oluşturma, birimin finansal kontrolünü yapma, eleman alımında doğru karar alabilme, hayati belgelerin yönetimi için prosedürler oluşturma, belgelerin korunması için program planlama, imha sürecini kontrol etme, eğitim planlaması yapma ve aylık ve/veya yıllık faaliyet raporlarını hazırlama

**İnsancıl Yetkinlikler:** Sözlü iletişim, yazılı iletişim, değişik inanç, kültür ve değer yargılarına saygı, eleştiriye açık olma, verdiği sözleri tutma, ahlaki değerlere önem verme, çevresinde saygın biri olma, birim çalışanlarını gözetme, çalışanlarla güven ilişkisi içinde olma, problemlere yapıcı yaklaşma ve toplumsal bilinç sahibi olma.

**Yönetmelik Yetkinlikler:** Bölümünün ihtiyaçlarına ve haklarına sahip çıkma, bölümünün performansını sorumluluğunu taşıma, bölümünde işletmenin kurallarını ve politikalarını adil bir şekilde uygulama, astlarına işletme hedef-stratejilerine uygun yön verme, astlarına kabul edilebilir ve ölçülebilir standartlar verme, astlarını ortak amaçlarına yönlendirme, astlarını doğru ve sürekli denetleme, astlarına doğru bir çalışma ortamı sağlama, astlarına fikir özgürlüğü sağlama, astlarına gerekli insiyatifi sağlama, astlarının performansını sürekli takip etme, astlarının haklarını temsil etme, astlarının haklarını gözetme, astlarını gerektiği yerde yapıcı ve yol gösterici bir şekilde eleştirme, astlarının eğitimine önem verme, astlar arasındaki uyumsuzluklarda adil bir şekilde hakemlik yapma, astlarına görev bilinci aşılama, astlarına örnek olma, astlarının sorunlarına duyarlı olma, kriz ortamlarında dirayetini koruma, otoriter olma ve zamanı etkili yönetme.

**Kavramsal Yetkinlikler:** Yabancı dil bilgisi, bilgisayar kullanımı, elektronik belge yönetimi bilgisi, eğitim programlarına aktif katılma, yöneticiliğini geliştirmeye duyarlı olma ve takım çalışmasına önem verme.

İkinci form ise; yönetim kadrosu dışında görev alan belge yöneticilerinin performansının değerlendirildiği “**Yönetmelik Olmayan Performans Değerlendirme Formu**”dur (Bakınız Ek 2).

Yönetmelik olmayan performans değerlendirme formunda belge yöneticisinin performans standart ve kriterleri genel olarak iki başlık altında toplanmaktadır. Bu başlıklar şunlardır;

1. Teknik Yetkinlikler
2. Genel Yetkinlikler

Yukarıdaki başlıklar altında toplanan performans standart ve kriterleri şu şekildedir;

#### **Teknik Yetkinlikler**

Belge Üretimi:

- Üretimin standardizasyonu için prosedür geliştirme

- Üretimi kontrol altına alabilmek için stratejiler belirleme

Kayıt

- Uygun belge kayıt tekniğini belirleme

Dosyalama

- Provenans prensibini uygulama
- Orijinal düzen prensibini uygulama
- Dosya tasnif sistemleri hakkında bilgi sahibi olma
- Malzeme için uygun dosyalama sistemini belirleme

Depolama

- Depolanacak malzemeyi inceleme
- Deponun dolap ve raf düzenlerini yapma
- Deponun yerleşim hesaplamalarını yapma
- Malzemeye uygun depolama tekniğini belirleme

Tanımlama

- Malzeme ile ilgili not tutma
- Seri tanımlama kağıdı hazırlama
- Araştırma araçları hakkında bilgi sahibi olma
- Araştırma araçları hazırlama

Erişim ve Danışmanlık (Referans) Hizmetleri

- Kullanıcı istek ve taleplerini bilme
- Erişim politikası oluşturma

Koruma ve Güvenlik

- Koruma programı oluşturma
- Depoda önlemler alma
- Güvenlik ile ilgili önlemler alma

Tasfiye

- Saklama planı hazırlama

- Belge envanter formu hazırlama ve uygulama
- Saklama süresi biten malzemeyi değerlendirme
- İmha tutanağı hazırlama
- Malzemeye uygun imha yöntemini belirleme

#### Diğer

- Yazışma yönetimi
- Form yönetimi
- Rapor yönetimi
- Hayati belge yönetimi

**Genel Yetkinlikler:** Mesleğe saygı, ciddiyet ve güvenilirlik, anlama ve kavrama yeteneği, mesleki bilgiyi uygulama, bilgiyi doğru ve zamanında paylaşma, fikirlerini açıkça ifade ve müdafaa etme, gerektiğinde iş arkadaşlarını koruma, iş arkadaşlarının başarısına katkıda bulunma, görevi dışındaki konularda da sorumluluk duyma, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olma, verdiği sözleri tutma, iş disiplini, iş güvenliğine duyarlı olma, güçlü-zayıf yönlerini objektif olarak değerlendirme, eleştirileri ciddiye alma, hatalardan ders alma, eğitim programlarına aktif katılma, ufkunu geliştirmek için aktif gayret gösterme, araç, gereç ve ekipman bilgisi, bilgisayar kullanımı ve yabancı dil bilgisi.

#### 4.AŞAMA: Performansın Değerlendirilmesi

Performansın değerlendirilmesinde kullanılacak olan değerlendirme formları hazırlandıktan sonra, değerlendirme süreci başlar. Formların hazırlanmasının yanında, değerlendirmeyi kimin ve/veya kimlerin yapacağını ve değerlendirme zamanının belirlenmesi de çok önemlidir.

Performans değerlendirme formlarının kimin/kimlerin tarafından doldurulacağı, bir başka ifadeyle değerlendiricilerin doğru belirlenmesi, değerlendirme sürecinin sonuçlarında objektifliğin ve doğruluğun sağlanması açısından çok önemlidir. Çoğu performans yönetim sisteminde değerlendirmeyi çalışanın yöneticisi yapmaktadır. Bununla birlikte yöneticinin yanında iş arkadaşları, takım arkadaşları, astları da değerlendirme sürecine katılabilmektedirler.

Performans değerlendirme zamanının belirlenmesi de ikinci önemli konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada en çok yapılan hata değerlendirme zamanlarının her yıl aynı dönemlerde olmasıdır. Bunun sonucu olarak çalışanlar değerlendirme zamanlarında performanslarını

yükseltebilmektedir. Bu gibi durumlarla karşılaşılması için değerlendirme zamanlarını değiştirmekte fayda vardır.

#### 5. AŞAMA: Geribildirim Süreci

Değerlendirme sistemi, çalışana kendi performans sorunları hakkında ve performansını nasıl artırabileceği konusunda kesin bilgiler vermelidir. Bunun yanında, ayrıca mevcut performans ile beklenen performans farkını, bu farkın oluşum sebeplerini ve bu performans arttırmak için geliştirilecek yöntemleri açıkça anlatacak bilgiler verilmelidir [20].

Belge yöneticisine, performansını değerlendiren kişi ve yöneticisi tarafından geribildirim verilerek, belge yönetimi performansının düşük ve yüksek olduğu alanlar hakkında bilgilendirilmelidir. Geribildirim verilmediği takdirde, çalışan performansının eksik olduğu ve geliştirmesi gerektiği yönlerini bilemeyeceği için performans yönetim sisteminin amacına ulaşması zorlaşacaktır.

#### 6. AŞAMA: Performansın Geliştirilmesi

Performans değerlendirme süreci sonrasında, değerlendirme sonuçlarına göre geliştirilmesi gereken performans için önlemler almak çok önemlidir. Çalışanın performansını geliştirmek, işletmenin misyon, vizyon ve hedeflerinin gerçekleşmesine yardım eder; insan kaynaklarının ve bunun yanında işletmenin yerine getirdiği fonksiyonların kalitesini artırır.

#### 7. AŞAMA: Performansın Ödüllendirilmesi

Performans değerlendirme süreci sonuçlarına göre üstün performans göstermiş çalışanların çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi, çalışanların motivasyonunun artması bununla birlikte de performans düzeylerinin yükselmesi açısından çok önemlidir.

Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi birden fazla ödüllendirme şekli vardır. Bunlardan en önemlisi ve en çok kullanılanı "ücret artışı"dır. Ücret artışının yanında "çalışanlara prim verilmesi" de diğer bir parasal ödüllendirme şeklidir.

Parasal ödüllendirmenin yanında parasal olmayan ödüllerin bazıları ise, yöneticinin iyi bir iş yapan çalışana kişisel olarak kutlaması, yöneticilerin iyi performans gösterenlere kişisel olarak notlar yazması, yöneticinin iyi performans gösteren çalışanlara bir toplantı sırasında takdir ve teşekkürlerini belirtmesi, yöneticinin moral artırıcı ve kutlama amaçlı toplantılar düzenlemesi ve yüksek performanslı çalışanları onurlandırması, çalışanın terfi ettirilmesi ve çalışanın unvanının değiştirilmesidir [24].



## IX. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bütün işletmelerin kuruluş amacı, faaliyet gösterdikleri alan gözetilmeksizin kâr elde etmektir. İşletmelerin kâr elde edebilmesi, performanslarının yüksek olması ile doğrudan ilişkilidir. İşletmelerde paranın yerini alan ve gitgide önem kazanan entelektüel sermayenin yani insan gücünün performansının yükseltilmesi ve yüksek olan performansın korunması, işletmenin performansı için ve bunun sonucu olarak kâr elde edilebilmesi için çok önemli bir noktadır. Bu nedenle günümüzde işletmelerin çoğu, personelinin performansını yönetmek için çeşitli uygulamalara başvurmaktadırlar.

Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde, arşiv personeli/belge yöneticisi olarak görev alan kişilerin performans yönetimi sistemine değinilmeye çalışılmıştır. Ayrıca yönetsel konumda görev alan ve yönetsel olmayan konumda görev alan personel için iki farklı performans değerlendirme ortaya konulmuştur. Giriş bölümünde de belirtildiği üzere, çalışmanın sonucunda; Türkiye’deki işletmelerde arşiv personeli / belge yöneticisinin görev tanımının henüz bir kesinlik kazanmadığı görülmüştür. Bunun sonucu olarak da, çoğu işletmede, arşiv personeli / belge yöneticisi için ayrı bir performans yönetim sistemi ve performans değerlendirme formu oluşturulup, uygulanmadığı görülmüştür.

Çalışmanın bir başka sonucu da şudur; işletmelerde arşiv / belge yönetimi biriminde farklı konumlarda görev alan bütün personel için tek bir performans yönetim sistemi uygulanmaktadır. Dolayısıyla bu sistemin sonucu olarak, tek bir performans değerlendirme formu oluşturulması doğru olmayacaktır. İşletmenin diğer birimlerinde olduğu gibi, arşiv/belge yönetimi biriminde de, yönetim kadrosunda görev alan arşiv/bilgi-belge yöneticileri için ayrı bir değerlendirme formunun oluşturulması gereği vardır.

İnsan kaynakları yönetimi sürecinin çok önemli, zorlu, zaman ve profesyonellik gerektiren bir süreci olan performans yönetim sürecinin, işletmelerde hem belge yönetimi birimlerine, hem de belge yöneticilerine uygulanabilmesi için, insan kaynakları uzmanlarının belge yöneticileri ile bir arada çalışıp, belge yönetimine uyarlanmış olan bir performans yönetim sistemi oluşturmaları daha doğru olacaktır. Bu açıdan yaklaşarak, biz bu çalışmada, belge yönetimini ve Türkiye’de ve yurtdışında belge yöneticileri için yapılmış olan görev tanımlarını inceleyerek bir performans yönetim sistemi oluşturmaya çalıştık. Bu sistemin, ilgili alana bir ışık tutması ve baz oluşturması açısından değerlendirmeye alınacağı düşünülmüştür.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- [2] Armstrong, M. (1992). *Human Resources Management Strategy and Action*. London: Kogan Page Ltd.
- [3] Barutçugil, İ. (2002) *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- [4] Sümer, C. *Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım*. (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody008.asp?BodyID=237>). [29.10.2003].
- [5] Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- [6] Akyüz, Ö.F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- [7] Palmer, J.M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- [8] Dearstyne, B.W. (2001). *Arşivsel Girişim*. (Çev.: Akbulut, M. & İcimsoy, A.O.). İstanbul: American Library Association.
- [9] Özdemirci, F. *Bir Disiplin Olarak Belge Yönetimi*. ([http://humanity.ankara.edu.tr/~odemirci/fo/Bir\\_dis\\_olrk\\_blg\\_yon.pdf](http://humanity.ankara.edu.tr/~odemirci/fo/Bir_dis_olrk_blg_yon.pdf)). [14.06.2006].
- [10] Emerson, P. (1989). *How To Manage Your Record*. London: ICSA Publishing.
- [11] Penn, I.A. & Mordel, A. (1989). *Records Management Handbook*. Williston, USA: Gower Publishing Company.
- [12] Ataman, B.K. (1995). *Arşivcilik Terimleri Sözlüğü*. İstanbul: Librairie de Pera.
- [13] *Arşiv Destek Elemanı*. (<http://www.iskur.gov.tr/mydocu/mesleksozluk/yyeni%20-3%20grup.doc>). [27.05.2004].
- [14] *Senior Records Manager Principal Duties and Responsibilities*. The U.S. National Archives&Records Administration. (<http://www.archives.gov/records-mgmt/policy/senior-records-manager.html>). [20.02.2007].
- [15] Bautier, R.H. (1985). The Responsibilities Of The Archives And the Duties Of Archivists. *Modern Archives Administration And Records Management: A RAMP Reader*. Paris: General Information Programme and UNISIST.
- [16] Bayraktar, B.B. (2004). *Bilgi ve Belge Yönetimi ve Yöneticiliği. Aysel Yontar Armağanı*. İstanbul: Türk Kütüphaneciliği Derneği İstanbul Şubesi Yayınları 29.

- [17] *Washington State Department Of Personel Class Code: 25500.* (<http://www.dop.wa.gov/NR/rdonlyres/93CB62B2-9C7E-4BDD-ACC4-BBECBD99B3B5/0/261.doc>). [27.05.2004].
- [18] *Archivist ASCO: 229915.* (<http://jobguide.thegoodguides.com.au/text/jobDetails.cfm?jobid=315>). [02.05.2005].
- [19] Ülsever, C. (2003). *Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış XXI.Yüzyılda İnsan Yönetimi.* İstanbul: Om Yayınevi.
- [20] Raymond, A.N. (1999) *İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi.* (Ed.: Çetin, C.). İstanbul: Beta Basım Yayım.

**Berat BİR BAYRAKTAR** (beratbir@marmara.edu.tr) has a doctorate degree in 2000, in Marmara University, Institute of Social Science on Organizational Behavior. Areas of specialization are organizational communication, knowledge management and human resources management.

**Burçak ŞENTÜRK** (burcaksenturk@marmara.edu.tr) is a doctorate student in Marmara University, Department of Information and Records Management. Her principal fields of interest are, human resources management and knowledge management.

**EK.1. BELGE YÖNETİCİSİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU  
( YÖNETİM KADROSU İÇİN )**

<b>DEĞERLENDİRENİN</b>	
ÜNVANI / GÖREVİ: .....	
ŞUBESİ/BİRİMİ: .....	
İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ: .....GÜN.....AY.....YIL	
ÇALIŞMAKTA OLDUĞU BİRİMİNDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ: .....GÜN.....AY.....YIL	
EĞİTİM DURUMU: ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora	
MEZUN OLDUĞU BÖLÜM:	
<b>DEĞERLENDİRİLENİN</b>	
ÜNVANI / GÖREVİ: .....	
ŞUBESİ/BİRİMİ: .....	
İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ: .....GÜN.....AY.....YIL	
ÇALIŞMAKTA OLDUĞU BİRİMİNDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ:.....GÜN.....AY.....YIL	
EĞİTİM DURUMU: ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora	
MEZUN OLDUĞU BÖLÜM:	
CİNSİYETİ: ( ) Erkek ( ) Kadın	
YAŞI: ( ) 25'den az ( ) 25-34 ( ) 35-44 ( ) 45 ve üzeri	
<b>PERFORMANS SEVİYELERİ</b>	
( a ) Sürekli ve mükemmel başarı	
( b ) Zaman zaman üstün başarı	
( c ) Beklenen ve kabul edilen başarı	
( d ) Zaman zaman aksama veya başarısızlık	
( e ) Sürekli başarısızlık	
<b>TEKNİK YETKİNLİKLER</b>	
1. Mevzuat hakkında bilgi sahibi olma	( a )( b )( c )( d )( e )
2. Birimde gerçekleştirilen belge yönetimi sürecini denetleme	( a )( b )( c )( d )( e )
3. Belge yönetimi politikası oluşturma	( a )( b )( c )( d )( e )
4. Birimin finansal kontrolünü yapma	( a )( b )( c )( d )( e )
5. Eleman alımında doğru karar alabilme	( a )( b )( c )( d )( e )
6. Hayati belgelerin yönetimi için prosedürler oluşturma	( a )( b )( c )( d )( e )
7. Belgelerin korunması için program planlama	( a )( b )( c )( d )( e )
8. İmha sürecini kontrol etme	( a )( b )( c )( d )( e )
9. Eğitim planlaması yapma	( a )( b )( c )( d )( e )
10. Aylık ve/veya yıllık faaliyet raporlarını hazırlama	( a )( b )( c )( d )( e )

<b>İNSANCIL YETKİNLİKLER</b>	
1. Sözlü iletişim	(a)(b)(c)(d)(e)
2. Yazılı iletişim	(a)(b)(c)(d)(e)
3. Değişik inanç, kültür ve değer yargılarına saygı	(a)(b)(c)(d)(e)
4. Eleştiriye açık olma	(a)(b)(c)(d)(e)
5. Verdiği sözleri tutma	(a)(b)(c)(d)(e)
6. Ahlaki değerlere önem verme	(a)(b)(c)(d)(e)
7. Çevresindeki saygınlığı	(a)(b)(c)(d)(e)
8. Birim çalışanlarını gözetme	(a)(b)(c)(d)(e)
9. Çalışanlarla güven ilişkisi	(a)(b)(c)(d)(e)
10. Problemlere yapıcı yaklaşma	(a)(b)(c)(d)(e)
11. Toplumsal bilinç	(a)(b)(c)(d)(e)
<b>YÖNETSEL YETKİNLİKLER</b>	
1. Bölümünün ihtiyaçlarına ve haklarına sahip çıkma	(a)(b)(c)(d)(e)
2. Bölümünün performansının sorumluluğunu taşıma	(a)(b)(c)(d)(e)
3. Bölümünde işletmenin kurallarını ve politikalarını adil uygulama	(a)(b)(c)(d)(e)
4. Astlarına işletme hedef-stratejilerine uygun yön verme	(a)(b)(c)(d)(e)
5. Astlarına kabul edilebilir ve ölçülebilir standartlar verme	(a)(b)(c)(d)(e)
6. Astlarını ortak amaçlarına yönlendirme	(a)(b)(c)(d)(e)
7. Astlarını doğru ve sürekli denetleme	(a)(b)(c)(d)(e)
8. Astlarına doğru bir çalışma ortamı sağlama	(a)(b)(c)(d)(e)
9. Astlarına fikir özgürlüğü sağlama	(a)(b)(c)(d)(e)
10. Astlarına gerekli insiyatifi sağlama	(a)(b)(c)(d)(e)
11. Astlarının performansını sürekli takip etme	(a)(b)(c)(d)(e)
12. Astlarının haklarını temsil etme	(a)(b)(c)(d)(e)
13. Astlarının haklarını gözetme	(a)(b)(c)(d)(e)
14. Astlarını gerektiği yerde yapıcı ve yol gösterici eleştirme	(a)(b)(c)(d)(e)
15. Astlarının eğitimine önem verme	(a)(b)(c)(d)(e)

16. Astlar arasındaki uyumsuzluklarda adil hakemlik yapma	( a )( b )( c )( d )( e )
17. Astlarına görev bilinci aşılama	( a )( b )( c )( d )( e )
18. Astlarına örnek olma	( a )( b )( c )( d )( e )
19. Astlarının sorunlarına duyarlı olma	( a )( b )( c )( d )( e )
20. Kriz ortamlarında dirayetini koruma	( a )( b )( c )( d )( e )
21. Otoriter olma	( a )( b )( c )( d )( e )
22. Zamanı etkili yönetme	( a )( b )( c )( d )( e )
<b>KAVRAMSAL YETKİNLİKLER</b>	
1. Yabancı dil bilgisi	( a )( b )( c )( d )( e )
2. Bilgisayar kullanımı	( a )( b )( c )( d )( e )
3. Elektronik belge yönetimi bilgisi	( a )( b )( c )( d )( e )
4. Eğitim programlarına aktif katılma	( a )( b )( c )( d )( e )
5. Yöneticiliğini geliştirmeye duyarlı olma	( a )( b )( c )( d )( e )
6. Takım çalışmasına önem verme	( a )( b )( c )( d )( e )
<b>GENEL DEĞERLENDİRME</b>	
<b>GENEL DEĞERLENDİRME NOTU</b>	
( a ) Performansı tamamen yetersizdir.	
( b ) Performansı beklenenin altındadır.	
( c ) Performansı yeterli, beklenen seviyededir.	
( d ) Performansı beklenenin üzerindedir.	
( e ) Performansı olağanüstü mükemmeldir.	
<b>GÜÇLÜ YÖNLERİ ( ÖZEL BECERİ VE YETENEKLERİ )</b>	
<b>ZAYIF YÖNLERİ ( DÜZELTİLMESİ GEREKLİ EKSİKLİKLERİ )</b>	

**GELİŞME POTANSİYELİ**

**Çalışanın verimliliğini ve performansını artırabilmek için çalışanın görev tanımına ilişkin, iş organizasyonunda ve yönetmeliklerde yapılması tavsiye edilen değişiklikler:**

**Çalışanın verimliliğini ve performansını artırabilmesi için, katılması gereken eğitimler:**

**Çalışanın verimliliğini ve performansını artırabilmesi için uzun vadeli (değerlendirme döneminden itibaren 6 ay sürecek) öneriler:**

## EK.2. BELGE YÖNETİCİSİ İÇİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

<b>DEĞERLENDİRENİN</b>	
<b>ÜNVANI / GÖREVİ:</b> ..... <b>ŞUBESİ/BİRİMİ:</b> ..... <b>İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ:</b> .....GÜN.....AY.....YIL <b>ÇALIŞMAKTA OLDUĞU BİRİMİNDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ:</b> .....GÜN.....AY.....YIL <b>EĞİTİM DURUMU:</b> ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora <b>MEZUN OLDUĞU BÖLÜM:</b>	
<b>DEĞERLENDİRİLENİN</b>	
<b>ÜNVANI / GÖREVİ:</b> ..... <b>ŞUBESİ/BİRİMİ:</b> ..... <b>İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ:</b> .....GÜN.....AY.....YIL <b>ÇALIŞMAKTA OLDUĞU BİRİMİNDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ:</b> .....GÜN.....AY.....YIL <b>EĞİTİM DURUMU:</b> ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora <b>MEZUN OLDUĞU BÖLÜM:</b> <b>CİNSİYETİ:</b> ( ) Erkek ( ) Kadın <b>YAŞI:</b> ( ) 25'den az ( ) 25-34 ( ) 35-44 ( ) 45 ve üzeri	
<b>PERFORMANS SEVİYELERİ</b>	
( a ) Sürekli ve mükemmel başarı ( b ) Zaman zaman üstün başarı ( c ) Beklenen ve kabul edilen başarı ( d ) Zaman zaman aksama veya başarısızlık ( e ) Sürekli başarısızlık	
<b>TEKNİK YETKİNLİKLER</b>	
<b>BELGE ÜRETİMİ</b>	
1. Üretimin standardizasyonu için prosedür geliştirme	( a )( b )( c )( d )( e )
2. Üretimi kontrol altına alabilmek için stratejiler belirleme	( a )( b )( c )( d )( e )
<b>KAYIT</b>	
3. Uygun belge kayıt tekniğini belirleme	( a )( b )( c )( d )( e )
<b>DOSYALAMA</b>	
4. Provenans prensibini uygulama	( a )( b )( c )( d )( e )
5. Orijinal düzen prensibini uygulama	( a )( b )( c )( d )( e )
6. Dosya tasnif sistemleri hakkında bilgi sahibi olma	( a )( b )( c )( d )( e )
7. Malzeme için uygun dosyalama sistemini belirleme	( a )( b )( c )( d )( e )
<b>DEPOLAMA</b>	
8. Depolanacak malzemeyi inceleme	( a )( b )( c )( d )( e )

9. Deponun dolap ve raf düzenlerini yapma	(a)(b)(c)(d)(e)
10. Deponun yerleşim hesaplamalarını yapma	(a)(b)(c)(d)(e)
11. Malzemeye uygun depolama tekniğini belirleme	(a)(b)(c)(d)(e)
<b>TANIMLAMA</b>	
12. Malzeme ile ilgili not tutma	(a)(b)(c)(d)(e)
13. Seri tanımlama kağıdı hazırlama	(a)(b)(c)(d)(e)
14. Araştırma araçları hakkında bilgi sahibi olma	(a)(b)(c)(d)(e)
15. Araştırma araçları hazırlama	(a)(b)(c)(d)(e)
<b>ERİŞİM VE DANIŞMANLIK ( REFERANS ) HİZMETLERİ</b>	
16. Kullanıcı istek ve taleplerini bilme	(a)(b)(c)(d)(e)
17. Erişim politikası oluşturma	(a)(b)(c)(d)(e)
<b>KORUMA VE GÜVENLİK</b>	
18. Koruma programı oluşturma	(a)(b)(c)(d)(e)
19. Depoda önlemler alma	(a)(b)(c)(d)(e)
20. Güvenlik ile ilgili önlemler alma	(a)(b)(c)(d)(e)
<b>TASFIYE</b>	
21. Saklama planı hazırlama	(a)(b)(c)(d)(e)
22. Belge envanter formu hazırlama ve uygulama	(a)(b)(c)(d)(e)
23. Saklama süresi biten malzemeyi değerlendirme	(a)(b)(c)(d)(e)
24. İmha tutanağı hazırlama	(a)(b)(c)(d)(e)
25. Malzemeye uygun imha yöntemini belirleme	(a)(b)(c)(d)(e)
<b>DİĞER</b>	
26. Yazışma yönetimi	(a)(b)(c)(d)(e)
27. Form yönetimi	(a)(b)(c)(d)(e)
28. Rapor yönetimi	(a)(b)(c)(d)(e)
29. Hayati belge yönetimi	(a)(b)(c)(d)(e)



<b>GENEL YETKİNLİKLER</b>	
1. Mesleğe saygı	(a)(b)(c)(d)(e)
2. Ciddiyet ve güvenilirlik	(a)(b)(c)(d)(e)
3. Anlama ve kavrama yeteneği	(a)(b)(c)(d)(e)
4. Dikkat ve ilgi	(a)(b)(c)(d)(e)
5. Mesleki bilgiyi uygulama	(a)(b)(c)(d)(e)
6. Bilgiyi doğru ve zamanında paylaşma	(a)(b)(c)(d)(e)
7. Fikirlerini açıkça ifade ve müdafaa etme	(a)(b)(c)(d)(e)
8. Hatasını kabul etme	(a)(b)(c)(d)(e)
9. Karşı görüşlere önem verme	(a)(b)(c)(d)(e)
10. Eleştiriye açık olma	(a)(b)(c)(d)(e)
11. Problemlere yapıcı yaklaşma	(a)(b)(c)(d)(e)
12. Sorgulayıcı düşünme	(a)(b)(c)(d)(e)
13. Gerekğinde başkalarına başvurma	(a)(b)(c)(d)(e)
14. Gerekğinde iş arkadaşlarını koruma	(a)(b)(c)(d)(e)
15. İş arkadaşlarının başarısına katkıda bulunma	(a)(b)(c)(d)(e)
16. Görevi dışındaki konularda da sorumluluk duyma	(a)(b)(c)(d)(e)
17. İş arkadaşları ile ilişkileri	(a)(b)(c)(d)(e)
18. Verdiği sözleri tutma	(a)(b)(c)(d)(e)
19. İş disiplini	(a)(b)(c)(d)(e)
20. İş güvenliğine duyarlılık	(a)(b)(c)(d)(e)
21. Güçlü-zayıf yönlerini objektif olarak değerlendirme	(a)(b)(c)(d)(e)
22. Eleştirileri ciddiye alma	(a)(b)(c)(d)(e)
23. Hatalardan ders alma	(a)(b)(c)(d)(e)
24. Eğitim programlarına aktif katılma	(a)(b)(c)(d)(e)
25. Ufkunu geliştirmek için aktif gayret gösterme	(a)(b)(c)(d)(e)
26. Araç, gereç ve ekipman bilgisi	(a)(b)(c)(d)(e)
27. Bilgisayar kullanımı	(a)(b)(c)(d)(e)
28. Yabancı dil bilgisi	(a)(b)(c)(d)(e)

<b>GENEL DEĞERLENDİRME</b>	
<b>GENEL DEĞERLENDİRME NOTU</b> ( a ) Performansı tamamen yetersizdir. ( b ) Performansı beklenenin altındadır. ( c ) Performansı yeterli, beklenen seviyededir. ( d ) Performansı beklenenin üzerindedir. ( e ) Performansı olağanüstü mükemmeldir.	
<b>GÜÇLÜ YÖNLERİ ( ÖZEL BECERİ VE YETENEKLERİ )</b>	
<b>ZAYIF YÖNLERİ ( DÜZELTİLMESİ GEREKLİ EKSİKLİKLERİ )</b>	
<b>GELİŞME POTANSİYELİ</b>	
Çalışanın verimliliğini ve performansını artırabilmek için çalışanın görev tanımına ilişkin, iş organizasyonunda ve yönetmeliklerde yapılması tavsiye edilen değişiklikler:	
Çalışanın verimliliğini ve performansını artırabilmesi için, katılması gereken eğitimler:	
Çalışanın verimliliğini ve performansını artırabilmesi için uzun vadeli ( değerlendirme döneminden itibaren 6 ay sürecek ) öneriler:	
<b>DiĞER GÖRÜŞLER</b>	
<b>BİR ÜST AMİRİN GÖRÜŞLERİ</b>	İmza , Tarih
<b>BÖLÜM MÜDÜRÜNÜN GÖRÜŞLERİ</b>	İmza, Tarih