

**KONYA TİCARET ODASI  
Etüd-Araştırma  
Servisi**

**Tarih: 06.06.2008**

## **Araştırma Raporu**

---

**Sayı : 2008/19/209**

**Konu Adı : Performansa Dayalı Yönetim Sistemi**

**Hazırlayan: Bilge AFŞAR – Ayşegül DEDE**

# PERFORMANSA DAYALI YÖNETİM SİSTEMİ

## I) PERFORMANS ve PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMI

Performans; en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesi, kendi içinde çeşitli ölçüm seviyeleri olan genel bir başarının tanımlanmasıdır. Performans yönetimi ise kurumun ya da firmanın kendisine özgü belirlediği performans kriterlerine göre geliştirme ve iyileştirme sürecidir.

Bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme / onurlandırma aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.

Personel yönetimi, Türkiye’de özellikle 1960’lı yıllarda yeni bir boyuta kavuşmuş ve işletmelerin önem verdiği fonksiyonlar arasına girmiştir. Personel Yönetimi, küreselleşen ve sınırsız topluma doğru yol alan dünyamızda, işletmelerin en önemli uğraş alanlarından biri haline gelmiştir.

Performansa dayalı yönetim sisteminde amaç; mevcut durumu tespit ederek ulaşması gereken noktaya varmak için yapılması gerekenleri ortaya koymak ve uygulanmasını desteklemektir.

Performans yönetimi; herhangi bir etkinlik sonucunda ortaya çıkan sonucun nicel veya nitel olarak belirlenmesidir. Bir işletmenin performansı belirli bir zaman sonucunda oluşan sonuca göre işletmenin amacını veya hedefini yerine getirilme derecesini gösterir. Diğer bir deyişle performans yönetimi, performansı yönetmek ve tüm birimlerde yüksek karlılığa ulaşmak için **sürdürülebilir gelişimi** yönetme aracıdır.

Performans değerlendirme yönetim sisteminin temel ilkeleri 2 adettir. İlk ilke; bireysel hedef belirleme ve ikinci ilke; çalışanların sisteme katılımını sağlamaktır.

Performans Sistemi tüm kurumlar için geçerli olan ortak bir uygulamaya sahip kuralları içinde barındıran bir sistem değildir. Her kurum Performans Sistemini kendisine iyi bir şekilde uyarlayarak sistemden verim alabilir. Performans Sisteminin oluşturulması için kurumdaki mevcut yapı iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Genel olarak kurumların örgütsel buzdaki yapısında iki yapı karşımıza çıkmaktadır: Formel ve İformel yapı. Formel yapıda amaçlar, teknoloji, yapı, politikalar ve üretim yer alırken; informel yapıda tutum, duygu, değer ve grup normlarının yer aldığı gözlenemeyen unsurlar yer almaktadır.

Performans yönetimi sistemi; kurumun formel yapısını iş analizleri çerçevesinde yeniden tanımlayarak, mevcut yapının belirgin bir şekilde çerçevelerini çizmekte, informal yapıda ele aldığı incelemeler sonucunda kurum içinde arka planda olan, somut gözükmeyen bilgileri düzenleme ve gerekli iyileştirmeyi yapma imkânını yakalamaktadır.

Performans Sistemi'nin kurulması için performans ölçütlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Performans ölçütleri, kurumun hedeflerine ve amaçlarına ulaşmada sağlanan gelişme düzeyini ölçmeye yarayan ölçütlerdir. Performans ölçütleri çerçevesinde yapılan performans değerlendirmesi; çalışanın performansının, potansiyelinin ve gelişme gerektiren yönlerinin belirlenmesi sonucunda, çalışanın iş yükü, iş performansı, kişisel yetenekleri ve değerlendirme dönemindeki katkısı ve gelişme potansiyeli hakkında düzenli ve sistematik bilgi verme süreci meydana gelmektedir.

Performans değerlendirilmesi ile çalışanların terfi, transfer, işten çıkarma, kariyer planlaması kararları gerçekçi ve adil temellere bağlanmakta, çalışanların kişisel yeteneklerinin tanınması, başarılarını ve katkısının belirlenmesi, çalışanların güdülenmesi, özendirilmesi sağlanmaktadır. Performans Yönetim Sistemi ile somut bir gösterge olarak çalışanlara performanslarına göre ücret ödenmesine olanak sağlamakta, yönetici ve çalışan arasında etkili bir iletişim, etkileşim, güven oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

## **II) PERFORMANS YÖNETİMİNİN AMAÇLARI**

Performans Yönetiminin temel amacı, kurum ve kuruluşların hedeflerine ulaşmalarını sağlamak ve verimliliği artırmaktır. Performans yönetiminin diğer bir hedefi de sonuca ve müşteriye odaklanma, katılımcılık, çalışanları gelişmeye özen ve takdir, sürekli öğrenmeye odaklanma ve sorumluluk bilincinin oluşturulması veya geliştirilmesine katkıda bulunmaktır.

1. Bireysel ve kurumsal performansta artış,
2. Çalışanların iş memnuniyetinin ve motivasyonunun artırılması,
3. Kişisel gelişim planları, eğitimler ve kariyer planlama gibi uygulamalara örnek teşkil edebilecek analiz ve değerlendirme sürecinin oluşturulması,
4. Yüklenilen rol ve sorumlulukların daha somut olarak tanımlanması ve bu tanımlamalara paralel iş akışlarının oluşturulması,

5. En genel amacı çalışanların, hem bireysel olarak hem de takım halinde, firma süreçlerinin ve kendi bilgi-becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaktır.
6. Organizasyonun performansında kalıcı gelişmeler elde etmek.
7. Kişisel yetenekleri geliştirerek, ilerlemeye açık, kaliteli personelle daha verimli bir çalışma ortamı yaratmak.
8. Çalışanlar ile yönetenler arasında açıklık ilkesine dayalı diyalog kurulmasını sağlamak.
9. Hedefler ve performans kriterleri konusunda yöneticilerle çalışanlar arasında ortak bir anlayış oluşturarak, herkesin görevinin bilincinde olmasını sağlamak.
10. Çalışanların performanslarını izleyerek objektif bir ölçme değerlendirme yapmak.
11. Çalışan performansını yönlendirecek, işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizmasını oluşturmak.
12. Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve çalışanın moralini yükseltmek.

**Performans yönetimi kesinlikle bir amaç değil araçtır. Önemli olan performans değerlendirme sürecini bir araç olarak kabul edip bu süreçte elde edilen verileri en sağlıklı amaca yönelik olarak kullanabilmektir.**

Canlılar gibi işletmelerin de bir yaşam periyodu vardır. Onlar da doğar, gelişir ve ölürlür. Yaşamak içinse hayatımızın her alanında değişime ihtiyacımız vardır. Değişim ise çevremiz sürekli değiştiğinden gelişmenin doğal sonucu olarak, çevreye uyum sağlayabilmek için sürekliliği esas alan bir olgu olarak karşımıza çıkar. Dünyamızda teknolojik gelişme ve robot-makine sistemlerinin kurulması aşamalarıyla birlikte son dönemde insanın önemi de açığa çıkmıştır.

İşletmeler de çeşitli kriterleri göz önüne alarak çalışmalarının verimliliğini ve uyumunu arttıracak faaliyetlere önem vermeye başladılar. Performans Yönetim Sistemi de bu ihtiyacın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Aslında başka bir deyişle Performans, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır.

İyi bir performans yönetiminin var olması demek çalışanların;

\* amaçlarının ve önceliklerinin neler olduğunu,

\* şu anda ne yapmaları gerektiğini,

\* yaptıkları işin takımlarına ve firmanın performansına katkısının ne olduğunu biliyor olması demektir.

Çalışanlar kendilerinden ne beklediğini bilip anladıkları ve daha da önemlisi kendi hedeflerinin oluşturulmasında rol aldıklarında işlerini sahiplenecek ve hedeflerine ulaşmak için ellerinden geleni yapacaklardır. Performans Yönetim Sisteminin temel prensibi de budur. Sürekli gelişme ve öğrenen organizasyon felsefesine dikkat çeker. Ayrıca,

- Yılda bir kez yapılan sübjektif değerlendirme yerine yıl boyunca objektif değerlendirme ve geliştirme sağlar.
- İstlenen şirket kültürünün yerleştirilmesinde önemli bir araçtır. Hedeflerin yaygınlaştırılması aşamasında kişilerin kendilerini şirketin bir parçası olarak görmesini sağlar.
- Organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlar.
- Yeterlilik kavramının ve yeterlilik analiz tekniklerinin gelişimini sağlar. Bu analizlerin davranışsal konulardaki performans değerlendirmeye temel oluşturmasını öngörür.
- Performans Yönetiminin sadece yöneticilerin değil herkesin işi olduğunu vurgular.
- İşleyişi hedeflerin belirlenmesi süreci ile başlayıp yönlendirme/geribildirim ve değerlendirme ile devam eder ve gelişim planlaması ile son bulur.

Etkin performans yönetim sistemi geliştirmek için yapılması gerekenleri şöyle sıralanabilir:<sup>1</sup>

- ✓ **Sonuca yönelik düşünülerek başlanmalı:**
- ✓ **Süreç ve hedefler şeffaf olmalı:**
- ✓ **Performans Yönetim Sistemi Teşvik Yöntemlerinde ve uygulamasında açık olunmalı:**
- ✓ **Sürekli İyileştirilmeli:**
- ✓ **Tasarım ve uygulama konusundaki riskler belirlenmeli:**
- ✓ **Gerçek motive edici etkenleri büyük resmin bir parçası olarak düşünülmesi.**

---

<sup>1</sup> <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/69-etkin-performans-yonetim-sistemlerinin-alti-ortak-ozelligi.html>

Bu sürecin bir yönetim süreci olduğu unutulmamalıdır. Şirket, üretkenliği artırmak, satışı artırmak, operasyonel giderleri azaltmak, iş gücü değişimini azaltmak, müşteri bağlılığını artırmak veya çalışan memnuniyetini artırmak gibi unsurlardan hangisine odaklanacağını belirlemeli ve stratejisini bu yönde oluşturmalıdır.

Süreç hedefleri şeffaf olmalı, çalışanlara gelişim olanakları sağlamalı ve süreç sonunda çalışanların performansı, çalışanlar motive edilerek artırılmalıdır. Üst yönetim tarafından belirlenen hedefler, alt kademelere de açık ve net olarak anlatılmalı, hedeflere ulaşmak için gereken beceriler tanımlanmalıdır.

Performans yönetim sistemi ile yapılan işe bir açıklık getirilmiş olmaktadır. Performans düşüklüğünün nedeni, çalışan **neyi, nasıl ve niçin** yapacağını bilmez, zamanlama programını yeterince yapamaz ve en önemlisi geri bildirim olmadığı için **işini yaptığına** inanır. Performans Yönetim Sistemi ile iş tanımlanır ve süreç içinde iş ile ilgili değerlendirmeler işi yapan kişi ile paylaşılır. Performans **geri bildirim** ile çalışanlara yapılan bilgilendirme, yönetici ve çalışanlar arasında iletişimin sağlanması ile işbirliğinin güçlenmesi sonucu, kurum ve kurumdaki çalışanların amaçları tek bir çatı altında bütünleşir.

### **III) PERFORMANS NEYE GÖRE BELİRLENİR?**

Bir işte ilk yapılacak, ortaya çıkacak sonuçlar ilk performansı gösterir. Bundan sonra yapılacak çalışmalar örnek teşkil eder. Performans ölçme kurum içinde yapılırsa “kurumsal performans”, çalışanlara yönelik yapılırsa “personel performans” değerlendirilmesi amacını taşır.

İşletmelerin personel politikasının etkinliğini ölçmede yarar sağlar.

Dünyanın kuruluşundan bu yana her şeyin bir ederinin ve bedelinin olduğu düşünüldüğünde eder ve bedel ilişkisini kuran unsurun ölçme olduğu bilinmektedir.

Personel yönetiminde kurumsal hedeflere yönelik çalışmaların, çalışan hedeflerinin kontrol edilmesi ve uygulamaların karşılaştırmalı olarak ölçülmesi ortaya çıkmaktadır.

Çalışma hayatının kalitesi arttıkça çalışanlardan elde edilen verimlilik de artacaktır. Performans yönetimi kapsamında bütün bir yıl boyunca aynı hedef öngörülmek zorunda değildir. Hedefler de değişikliğe gidilebilir.

Performans yönetim sisteminde kurum bireylerinin hedefleri ile kurumun hedefleri ilişkili olmak zorundadır. Özellikle yönetim pozisyonlarındaki kişilerin hedefleri doğrudan kurum hedefleri ile ilişkilendirilmelidir. Seçilen hedefler;

1. net
2. ölçülebilir,

3. ulaşılabilir,
4. gerçekçi olmak zorundadır.

Kurum hedefi için vazgeçilmez unsur çalışan hedeflerinin net olarak yerine getirilmesidir. Bu noktada çalışan performans önceden saptanmış standartlar doğrultusunda gerçek ve izlenebilir sonuçlara dayanarak ölçülmeli ve belirli dönemlerde değerlendirmeye alınmalıdır.

Performans değerlendirmesinde, “ne kadar iş yapılmalı” sorusuna cevap veren **sayısal göstergeler**, “iş ne kadar iyi yapılabilir” sorusuna cevap veren **kalite göstergeleri** ve “kaynaklar nasıl kullanıldı” sorusuna yanıt veren **kaynak kullanımı göstergeleri** yer almaktadır. Göstergeler dahilinde yapılacak ölçümler; en iyiyi en kötüden fark ettirebilmeli, kontrol edilebilir olmalı, doğru geçerli ve gözlemlenebilir olmalıdır. Dönem içindeki göstergeler dahilinde yapılan değerlendirmelerde mevcut hedefler kontrol edilmeli ve bir sonraki dönem için hedef tayininde bulunulması gerekmektedir.

Performans yönetim sistemi, organizasyon içinde sürekli verimliliği sağlayan vazgeçilmez bir süreçtir. Her düzeydeki çalışan ve yönetici bu sistemin bir parçası olarak kabul edilir.

#### **IV) PERFORMANS SİSTEMİ: KURUMUN KAZANMASI İÇİN BİREYLERİN MUTLULUĞU**

Performans sisteminin bireye kazandırdıkları:

1. Bireysel performans hakkında nesnel ve adil geribildirim alma,
2. Güçlü ve geliştirilmesi gereken yanları tanıma,
3. Yöneticiyle performans düzeyi konusunda hemfikir olma ve kişisel gelişim planları yapma,
4. Kurum çalışanı güçlü ve geliştirilmesi gereken yanlarını çalışma ortamı içerisinde geliştirmesi imkanını sağlar,
5. Çalışanın performansı ile ilgili olarak yazılı ve nesnel verilen eğitimler ile geri bildirim sağlar,
6. Çalışan ile yönetici arasında hissiyata yer vermeyen görülür bir köprü oluşturur,
7. Kişi açısından yetkinlik oluşturur,
8. Yaptıklarını, yapabileceklerini ve bir sonraki dönem için yapacaklarını görme fırsatı verir
9. Çalışan, kendisinden tam olarak ne beklenildiğini bilir.
10. Çalışan, verilen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilir.

11. Çalışan, yöneticisiyle şimdiki durumunu, gelecekteki gelişimini ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunu tartışır.
12. Çalışan kendi gelişim düzeyini belirler.

Performans sisteminin kuruma kazandırdıkları:

1. Çalışan performansını geliştirerek kurumun performansını artırma,
2. Kurum hedefleri doğrultusunda çalışan performansını geliştirme,
3. İnsan kaynağını yönlendirilmede, yönetici sorumluluğuna etkinlik kazandırma,
4. Etkili ve zamanında geribildirimlerle gelişimi sürekli kılma,
5. İşe alım, yerleştirme, atama ve görevlendirme kararlarını nesnel ölçülere dayandırma,
6. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını zamanında belirleme,
7. İş tasarımındaki olası yanlışları saptama,
8. İnsan kaynağını daha etkin kullanma,
9. Çalışandan ne beklenildiğini açıkça ifade edebilme,
10. Çalışanın performansı ile ilgili daha yapıcı geri bildirim verebilme,
11. Çalışanın yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik yapma,
12. Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlama,
13. Karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurma,
14. Şirket ve takım hedeflerinin kişisel hedeflere entegrasyonunu sağlama,
15. Bireysel katkıların ayırt edilmesini sağlama,
16. Kariyer planlamasına olanak verme.

Performans yönetimi anlayışına göre insan kaynakları yönetimini gerçekleştirdiğimizde ise, bu anlayışın insan kaynakları yönetimine sağlayacağı pek çok katkıları bulunmaktadır.

Bu anlayışla göre, çalışanlar kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu hissederler, performans planlarını tasarlar ve yönetirler, plan doğrultusundaki ilerlemelerini izlerler; planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler, sürekli iyileştirmenin işlerinin önemli bir parçası olduğunu bilirler; böylece ne yapılacağına odaklandıkları kadar, nasıl yapacaklarına ilişkin becerileri de geliştirilebilir.



## V) PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN AŞAMALARI<sup>2</sup>

Performans Yönetim Sisteminin kurulması belirli aşamalar dahilinde gerçekleştirilir. Kurumun genel yapı şeması çıkartılarak, kurumun hedefi, işleyiş yapısı ile ilgili bilgilerin yer aldığı bir yapı tanımı oluşturulur. Yapı tanımının oluşturulmasının akabinde; iş tanımlarının belirgin bir şekilde çerçevesinin çizilmesine olanak sağlayan iş analizi gerçekleştirilir. **İş analizi** işi yapan ilgili kişinin yaptığı iş ile ilgili mülakat tekniği ile görüşülmesinin sonucunda, genel bir analizin ortaya çıkarılmasıdır. İş analizi ile ilgili form; her kuruluşun yapısı birbirinden farklı olduğu için kuruma özel hazırlanmış bir formdur. İş analizi yapıldıktan sonra kurumun informel yapısı ile ilgili genel bilgiye ulaşma noktasında devreye **“çalışan memnuniyeti anketi”** girmektedir. Çalışan memnuniyet anketinde çalışan kişilerin yaptıkları iş ve kurum ile ilgili düşüncelere ulaşılmaya çalışılmaktadır. Kurumda birimler arasındaki işbirliğinin derecesini ve önemini ölçmek için ise **“iç memnuniyet anketi”** yapılır. İç memnuniyet anketi ile birimler hangi noktalarda birbirleri ile iletişime geçtikleri ve bu iletişimindeki karşılıklı memnuniyet derecesi ölçülür.

Yapı tanımı ve iş analizi ile organizasyon yapısı net bir biçimde ortaya konularak, iş tanımlarında meydana gelen değişikliklerin de değerlendirmeye alındığı **re-organizasyon** yapısı oluşturulur. En son basamak olarak sistemin düzgün bir şekilde işlemesi için gerekli eğitimler ile birlikte hedefler yeniden tanımlanır.

**Hedef Belirleme** :Şirket hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik kişisel iş sonuçları yeterliliklerle ilgili hedeflerin belirlenmesi.

**Yönlendirme / Geri bildirim** :Hedeflere yönelik ilerlemelerin kaydedilmesi ve gelişmesi gereken yönlerin belirlenmesi.

**Değerlendirme** :Kişisel iş sonuçlarının ve yeterliliklerin değerlendirilmesi.

**Gelişim Planlama** : Gelişmesi gereken yönlerin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planlarının hazırlanmasıdır.

İlk olarak kuruluşun gerçek durumuna göre ancak ileriye yönelik olarak stratejik kararlar alma süreci olan hedef belirlenmeli, yani performans planlaması yapılmalıdır. Ancak belirlenen amaçların açık ve net, ölçülebilir, ulaşılabilir ve başarılabılır, gerçekçi ve zaman sınırlı olması gerekir.

---

<sup>2</sup> <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky3.html>

Performans uygulama aşamasında ise, eğer sıradüzene uygun planlama anlayışına göre plan hazırlanmış ise, sürecin bu aşamasına geçilmelidir. Öngörülen, kuruluşa özgü performans ilke ve kararların uygulamaya geçirilmesidir.

Performans planlamasında, eğer soyut performans ölçütleri getirilmiş ise, bunların uygulama aşamasında daha somut ve her iş için ayrı ayrı ve özgün bir ölçüt geliştirilebilir. Daha sonra bu hedef ve ölçütlere göre üretim kaynaklarını harekete geçirmek gerekir. Buna göre emek dışındaki üretim araçları olan hammadde, aramaddede, araç gereç ve teknolojiyi ekonomik ve verimli kullanmak; kuruluşun insan kaynaklarını bir taraftan özendirici araçlarla desteklemek, diğer taraftan da disipline etme yöntemleri ile yüksek performansta çalıştırmak gerekir.

Değerlendirme aşaması ise, planlanan ve uygulanması yapılan performans ölçütlerinin değerlendirilmesi aşamasıdır. Aslında performans yönetiminin denetimi aşamasıdır. Bu açıdan performans değerlendirme aşamasında ,söz konusu girdi ve kaynakların performans anlayış ve ilkelerine göre, kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi söz konusudur. Diğer bir deyişle, planlaması yapılan ve uygulanan performans değer ve ölçütlerine göre iş ve görevlerin gerçekleştirilip, gerçekleştirilmediğine ilişkin geribildirim dayalı bir değerlendirmenin yapılması söz konusudur.

Zira geribildirim, performans sorunlarının çözümü için başvurulması ve ortamının yaratılması gereken önemli bir iletişim modelidir. Hatta bu geri bildirim sadece çalışanlardan yönetime doğru değil, yöneticiden çalışanlara doğru da olması gerekmektedir.

Performans değerlendirme aşamasında, çağdaş denetim anlayışı gereğince şu üç açıdan denetim yapılmalıdır.

- \* Performans sonuçlarının olumsuz çıkmasını önleyici denetim;
- \* Olumlu performans sonuçlarına ulaşmayı özendiren denetim;
- \* Olumsuz performans sonuçlarını düzeltici, rehber denetimdir.<sup>3</sup>

Performans geliştirme aşaması, performans yönetimine en bilimsel açıdan bakılabilecek bir aşamadır. Zira, araştırma ve geliştirme, bilimsel tekniklere ve araçlara göre yapılmalıdır. Konuyla ilgili bilimsel gelişmelerden haberdar olunmalıdır. Ancak, tüm bunların olması için, başta yöneticiler olmak üzere bütün kuruluş personelinin, kamu performans yönetiminin bilimsel yollarla oluşturulabileceğine, sürdürülebileceğine ve başarıya ulaştırılabileceğine inanması ve uygun ortamın sağlanması gerekmektedir.

---

<sup>3</sup> <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der65m9.pdf,sayıstay> dergileri sayı65(145.yıl özel sayısı)kamuda ölçülebilirlik denetime hazırlık” performans yönetimi” Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN TODAİE Öğretim Üyesi

**VI) SONUÇ:** Bütün bu aşama, görüş ve örnekler doğrultusunda Performans Yönetim Sistemi yöneticinin çalışanından ne kadar verim aldığı, çalışanın eksik ve olumlu yönleri, beklentileri, sorunları konusunda bilgi sahibi olduğu, çalışanın da içindeki güven duygusunu pekiştiren, onu motive eden, şirketin bir parçası olduğu hissini veren, başarısının ödülünü alacağı güvencesini kazandıran bir sistemdir. Sonuç olarak organizasyonun başarısı yöneticinin ve tüm çalışanların ortak performansına bağlıdır.

Önemli olan firma/kurum genelinde uyum içinde işleyen bir işçi-işveren ilişkisi oluşturmak ve ılımlı bir ofis ortamında çalışanların çok daha yaratıcı olabildiklerini görebilmektir.