

BÖLÜM 12

PERFORMANS DEĞERLEMEDEN ÇALIŞANLARIN VE ORGANİZASYONLARIN BEKLENTİLERİ¹⁷

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ÖZDEMİR¹⁸

DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8374076>

¹⁷ Bu çalışma, Dr. Öğr. Üyesi İsmail Özdemir'in Doktora Tezinden Türetilmiştir.

¹⁸ İstanbul Gedik Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Orcid: 0000-0001-6478-9168, iozdemir@gedik.edu.tr.

GİRİŞ

Günümüzde, insanların iş yaşamında üstlendiği rol, daha da karmaşıklaşan süreçler ile genişlemiş ve karmaşık bir hale gelmiştir. Organizasyonlar açısından, zeki, iyi eğitim görmüş, çok yönlü teknoloji bilgisine sahip, küresel düşünen, zihinsel esnekliği yüksek çalışanlara sahip olmak ve bu durumu sürdürülebilir hale getirmek önemli bir gerekliliktir. Ancak, sadece bu özelliklere sahip çalışanları işe almak, organizasyonlar açısından yeterli değildir. Değişen koşullara uyum sağlanabilmesi adına, çalışanları sürekli geliştirmek de gerekmektedir. Bunun için, her seviye çalışanın organizasyon için yerine getirmesi gereken görevler ve hedefleri oluşturarak benimsetmek, bu görev ve hedeflere dayalı gerçekçi, şeffaf, güvenilir, tüm paydaşlarca kabul görebilen bir performans değerlendirme sistemiyle değerlemek, son derece önemlidir. Artık, yapılan performans değerlendirmeyle, çalışanların, başarı düzeyi ve yeteneklerinin, görevin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştırmak ve bu araştırma sonucunda elde edilen bilgilere dayalı olarak gelişim rotasını çizmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak zaruri bir hal almıştır.

Etkin bir performans değerlendirme sistemi için belirleyici olan faktörlerin, tasarım sürecinde göz önünde bulundurulması büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda, değerlemenin, başta sosyal ve organizasyonel boyutları olmak üzere, tüm boyutları göz önünde bulundurularak, organizasyon ve çalışanların beklentilerinin, performans değerlendirme sürecinin tasarımı aşamasında dikkate alınması ve aktif olarak katılımlarının desteklenmesi, sistemin başarısına önemli katkı sağlayacaktır.

1. Çok Boyutlu Olarak Performans Değerleme

Günümüzde artan rekabet koşulları, organizasyonlarda rekabete katkı sağlayacak her hususun göz önünde bulundurulmasını, bu kapsamda organizasyon amaçlarını etkin bir şekilde destekleyebilen alt sistemlerin kurulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunların içinden son

derece önemli olanlarından birisi, performans değerlemedir. Performans değerlendirme, hem organizasyon hem de çalışan açısından verimliliği artırıcı bir etkiye sahiptir (Donati & Bernstein, 2003).

Performans değerlendirme süreci aşamalardan oluşur. Bu aşamalar; uygun bir performans ölçüm yönteminin seçilmesi, performansın ölçülmesi ve ölçüm sonucu elde edilen verilerin analiz sonuçlarının, yönetsel süreçlerde kullanılmasıdır. Bu manada, performans değerlendirme, performans yönetim sisteminin ta kendisidir ve çalışanın performans gelişimi ile organizasyonun performans gelişimi arasında tesis edilecek ilişkinin en iyi yoludur (DeNisi& Murphy, 2017).

Yazında performans değerlendirmeyle ilgili farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Tanımların bu denli çok olması, performans değerlendirme sisteminin birçok amaca hizmet etmesinden kaynaklanmaktadır. Ancak, bu çalışma kapsamında, organizasyon yapısı içinde belirli görevleri yüklenmiş ve yerine getirmekle yükümlü olan çalışanların performansın ölçülmesi ve ölçüm sonuçlarının analizlerine dayalı, yönetsel karar alma ve hayata geçirme ile ilgili süreç kastediliyor olunacaktır. Bu yönüyle performans değerlendirme, çalışanların performanslarının geliştirilmesine yardımcı olmak için tasarlanmış çeşitli faaliyetler, politikalar, prosedürler ve müdahaleleri içermektedir.

Performansın değerlendirme, her geçen gün, bilgi toplamak, denetim ve geliştirme amacıyla daha çok kullanılan bir araç durumuna gelmekte ve başarının önündeki engelleri ve eksiklikleri saptamak suretiyle, çalışanların ve organizasyonun geliştirilmesine olanak sağlanmaktadır. Bu kapsamda, performans değerlendirme; hedefler, amaçlar ve standartlar çerçevesinde, çalışan performansını değerlendirip yöneterek, organizasyondan, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracı olarak değerlendirilebilir (Bingöl, 2016).

Çalışanların performans bilgisine, çalışanın nitelik ve yeteneklerinin, işe ilişkin olarak düzenlenmiş performans ölçütleriyle karşılaştırılması sonucunda ulaşılır (Ataay, 1990). Bu süreç, bireyin

görevlerini ne ölçüde iyi yaptığını tespiti ilişkin gerçekleştirilen bir dizi faaliyeti kapsar. Bu faaliyetlerden ilki performansın ölçülmesidir. Performans ölçme, performans temelinde önceden saptanmış bazı standartlarla veya benzer ölçütlerin, çalışanın işte ortaya koyduğu sonuç ve davranışlarla karşılaştırılmak suretiyle ölçülmesi sürecidir. Bu süreçte, bireyin yeteneklerinin iş gereklerine ne ölçüde uyduğuna dair veriler toplanılmaya çalışılır (Sabuncuoğlu, 2000). Elde edilen bu verilerin analizi sonucu elde edilen bilgiye dayalı bir kanaate ulaşılır ve yönetsel uygulamaların gerçekleştirilmesine ilişkin kararlar alınır ise bu da değerlendirme aşamasını oluşturur (Noe, 1999). Performans değerlemede, çalışanların durumunun ortaya konulmasından öte, geliştirilmesine yönelik yönetsel uygulamalar ön plandadır. Bu bağlamda, performans değerlendirme; çalışanın görevini ne ölçüde iyi yaptığının belirlenmesi, bu değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak kararların alınması ve gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin tümü olarak da ifade edilebilir (Dicle, 1982). Performans değerlendirme sürecinde, çalışanlar hakkında; terfii, işten ayırma, ücret, ödüllendirme, eğitim gibi konulara ilgili kararlar alınır ve hayata geçirilir.

Performans değerlendirme, esas itibarıyla hem çalışanın hem de organizasyonun gelişimini destekleyerek, sahip olunan tüm potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlar. Bu nedenle süreklilik arz eden bir süreçtir ve süreklilik arz etmesinin nedeni, performansa dair olası değişimlerin etkisini yönetebilme arzusundan kaynaklanmaktadır. Çünkü, performansın çalışandan çalışana farklılaşmasının yanında, aynı çalışanın performans düzeyinde zamana bağlı değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Beklenen performans seviyesinde olumlu olmayan yönde ortaya çıkabilecek bu değişimleri tespit edilerek, beklenen seviyede tutmaya çalışmak, performans değerlemeye dinamik bir nitelik kazandırmaktadır (Philip, 1990).

Performans değerlendirme, çalışanın gelişiminde önemli rolü olan bir yönetim uygulamasıdır. Performans değerlemenin temel amaçlarından

birisi olan, hataları en aza indirme düşüncesi; hata ortaya çıkmadan, hataların oluşmasına neden olabilecek durumları önceden tespit edip, ilk defada doğruyu yaparak gerçekleştirilmesini sağlamayı hedefler. Bu yönüyle, performans değerlendirme yöntemi sürekli gelişmenin teminatı olarak toplam kalite yönetimi felsefesi ile bağdaşmaktadır. Unutulmamalıdır ki günümüz organizasyonlarında toplam kalite yönetimi felsefesinin teminatı, sürekli iyileşme; sürekli iyileşmenin önemli bir yönetsel aracı ise, performansın değerlemesidir. Bu nedenledir ki, mükemmellik arayışında Deming'in PUKD çevrimi büyük önem arz etmektedir. PUKD çevriminin kontrol et aşaması, süreç performansının değerlendirildiği aşamadır. Bu çevrimin amacı, gelişmenin kaydedilmesi, sağlaştırlarak takviye edilmesi ve genişletilerek sürdürülmesidir (Deming,1998). Bu da performans değerlemenin ana amacını oluşturmaktadır.

Yöneticiler açısından performans değerlendirme, organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanın katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgilenmek, çalışanı geliştirmek için gerekli kararları almak noktasında önemli bir destekleyicidir. Çünkü, hiçbir yönetici adil olmayan, çalışanlar arasında huzursuzluk yaratabilecek, eleştirilebilir, isabetsiz kararlar almak istemezler. Ayrıca, almış olduğu kararlardaki isabet derecesinin, yönetici olarak başarısının değerlendirilmesine göz önünde bulundurulacağını bilirler. Bu nedenle, yöneticiler alacakları kararları, sistematik, güvenilir bir ölçüm ve değerlendirme sonucuna dayandırmayı tercih ederler (Canman, 1993).

Çalışanlarının organizasyonel amaç ve hedeflerine ulaşmada, yerine getirmeleri gereken işleri ne ölçüde yerine getirdiklerine odaklanan (Uyargil, 2017) performans değerlemesinde, performans; çalışan bazında, ekip bazında, organizasyon bazında veya bunların bir karması olarak değerlendirilmektedir. Ancak, en çok kullanılan yöntem çalışan bazlı değerlemedir. Değerlemenin çalışan bazında daha çok tercih edilmesi, en doğru yönetimin bu olduğu anlamını doğurmamalıdır

(Barutçugil, 2002). Bu değerlendirme usulü, kolay uygulanabilir olması nedeniyle daha çok tercih edilmektedir (Turhan, 2009) ve değerlendirme, çalışanın yetkinlikleri, inanç ve değerleri kapsamında yapılmaktadır (Büte, 2011).

Çalışan bazlı değerlemeyi ön planda çıkartan diğer bir neden ise, bireysel performansların toplamı, organizasyonun performansını oluşturduğu varsayımdır. Bu varsayım ilk etapta doğru gibi görünmekle birlikte, bütünün, sadece kendisini oluşturan unsurların toplamı olmadığını da unutmamak gerekmektedir. Bu manada, organizasyonun veya ekibin performansı, yalnızca bireysel performansın toplamı olmayacaktır. Çalışanların, etkileşimleri genellikle farklı bir sonuç ortaya çıkacak ve bu sonuçlar da organizasyon ve ekip performansını etkileyecektir (Barutçugil, 2002).

Çalışan bazında performans ölçümü ve değerlemesi, tek bir çalışanla yürütülen işlerde ve çalışan bazlı performansın ölçülmesi mümkün ve gerekli olan yerlerde, çalışanların performansının değerlemesinde etkinlikle kullanılabilir. Ancak, daha çok ekip çalışması yapılıyorsa, çalışan bazında yapılan değerlendirme çoğunlukla gerçekçi olmayacaktır. Ekip bazlı değerlendirmelerde, çalışanlar düzeyinde performans hedefleri belirlenebilse de, işlerin girift yapısı, tüm hedeflerin çalışan bazında belirlenmesine imkan vermeyebilir. Bu da ekip bazlı çalışmalarda, çalışan bazlı ölçme ve değerlendirme, doğru sonuçlar elde edilmesine olanak vermeyecektir. Diğer yandan, ekip çalışmasını gerektiren işlerde, ekip hedeflerin çalışan düzeyine indirgenmesi, teknik manada oldukça güçtür. Kaldı ki, ekip çalışması yapılan işlerde, yalnızca çalışan düzeyinde yapılacak performans değerlendirme, ekip performansını ve ekip çalışmasının ruhunu menfi yönde etkileyebilecektir. Sonuç olarak, performans değerlemeye konu olan işin yapısı, yerine getirilme biçimi, çalışan değerlemesine ilişkin süreçlerin tasarımında önemli rol oynamaktadır.

Performans değerlemeye yönelik yürütülen faaliyetler, çalışanı ve organizasyonu geliştirmenin etkin bir yolu olsa da, Duker'nin "üretkenlik için her derde deva" yaklaşımı kadar olmayabilir. Tabii ki günümüz yöneticilerin, çalışan ve organizasyonu geliştirmelerinde sistematik yaklaşımlarını sağlamaya yardımcı olan bir performans değerlendirme sistemlerine ihtiyaçları, geçmişe nazaran daha fazladır. Ancak, buna karşıt görüşler de bulunmaktadır. Karşıt görüşte bulunanlar ise; performans değerlemesinin gereğinden çok abartıldığını, faydasından öte, performansı olumsuz etkileyen bir uygulama olduğunu ifade edilmektedirler. Modern yönetim yaklaşımlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi'nin gurularından W. Edwards Deming'de, performans üzerinde, performans ölçümünün, skorlanmasının ve gözden geçirilmesinin olumsuz etkisi olduğunu belirtmiştir. Deming'e göre, performansın ölçülmesinin kısa vadeli performans üzerinde olumlu etkisi olsa da, uzun vadeli planlamayı ve yaklaşımları ortadan kaldırmakta, tahrip edici rekabeti beslemektedir. Bu durum da, birlikte ve ekip olarak çalışmayı olumsuz etkilemektedir (Deming, 1998).

Performans değerlendirme, ister çok önemli bir yönetim uygulaması olarak kabul edilsin, isterse abartıldığına inanılsın, gerekli ve de uygulanmasına ilişkin süreç karmaşıktır. Bunun nedeni ise; performansın birçok faktörden etkilenmesidir. Performans değerlendirme çalışan bazında da yapılacak olsa, organizasyonun tamamı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bakış açısı, çalışanlarda yetkinlik araştırması yapmak yerine, organizasyonel amaçlara ulaşılma seviyesi bağlamında değerlendirme yapılmasını gerektirir (Dicle, 1982).

2. Performans Değerlemeden Ne Beklenmektedir?

Performans değerlendirme, çalışan ve organizasyon performansının önündeki sorunların ortaya çıkartılmasında bir gerekliliktir ve performans hedefleri ile çalışanın yaptıklarının birlikte değerlendirilmesine de olanak sağlar. Performans hedef ve beklentilerine çalışanın ne derece katkı sağlandığı bilgisine, çalışanların yetkinlikleri,

değer ve inançlarının bir bileşkesi olan çalışma davranışlarının, periyodik olarak değerlendirilmesi ile ulaşılabilmektedir.

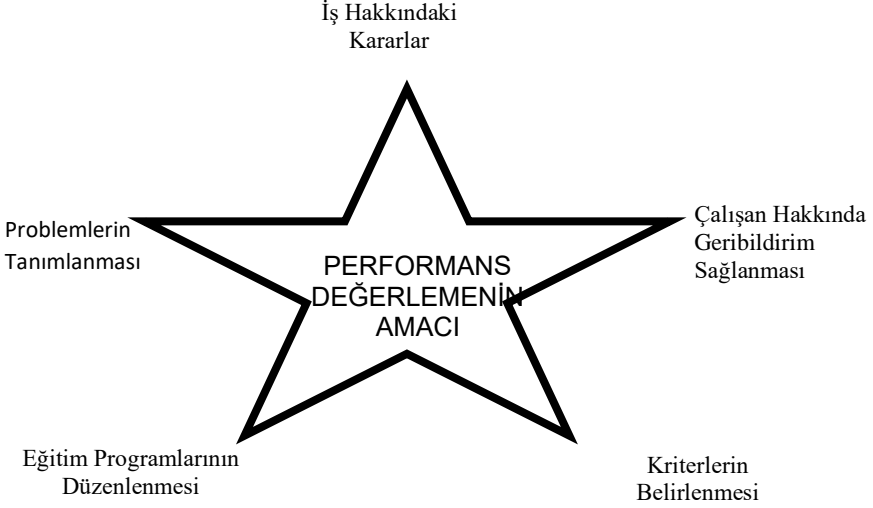
Performans değerlendirme uygulaması ile, çalışanlar değerlendirilme skorlarına bağlı olarak sıralanmamalıdır. Performans değerlemenin yegane maksadı bu olamaz. Performans değerlendirme, organizasyon amaçlarının içselleştirme düzeyini ortaya çıkarmalı, bu amaçlara azami düzeyde erişilmesine katkı sağlamalı ve olumlu çalışma iklimini desteklemelidir.

Performans değerlendirme, çalışanın gelişimini destekleyen ve cesaretlendiren eğitim planlamasına ilişkin uygulamalarının vazgeçilmez parçasıdır. Eğitim planlaması, gerçek ihtiyaca yönelik olduğunda ancak, kaynak israfına neden olmayacak ve performans beklentilerine katkı sağlayacaktır. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinin çıktıları, çalışanların eğitim açığının sağlıklı bir şekilde tespit edilmesini mümkün kılmalıdır.

Çalışanların başarılı olabilmesi için, gelişmeyi istemeleri, yöneticilerin ise bu maksatla rehberlik etmelerini gerektirir. Bu noktada, geribildirim son derece önemli olan bir araçtır. Etkili bir performans değerlendirme sürecinden bahsedilecekse, çalışana geribildirimde bulunulması vazgeçilmezdir. Aynı zamanda, yöneticilerce çalışanlara yönelik yapılan geribildirim, kademeler arasında organizasyonel iletişimin gelişmesinde de önemli katkılar sağlamaktadır.

Performans değerlendirmenin organizasyon açısından amacı, hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin çalışanların gayretleriyle gerçekleşmesinin sağlanması iken, çalışan açısından amacı, hedeflere ulaşılmasına yönelik olarak, katkılarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçlara dayalı olarak çalışanların gelişiminin desteklenmesi şeklinde ifade edilebilir (Germişli, 2001). Daha açık ve somut bir deyişle; aşağıda yer alan şekilde de ifade edildiği gibi, değerlendirmeye ilişkin kriterlerinin belirlenmesi, performansa ilişkin problemlerin tanımlanması, geribildirim sağlanması, eğitim

programlarının düzenlenmesi, iş hakkında gerekli kararların alınması amacıyla performans değerlendirilir (Casio, 1995).



Şekil 1: Performans Değerlemenin Amaçları (Casio, 1995)

Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçlarının gerek çalışanlar gerekse organizasyon açısından etkin biçimde kullanılması ile performans değerlendirme amaçlarına ulaşılabilecektir (Fındıkcı, 2000). Bunun yanında gerek organizasyonel boyutta gerek ise çalışan boyutunda performans değerlendirme sisteminden beklentilerin tanımlanarak, değerlendirme sürecinin her aşamasında göz önünde bulundurulması, sistemin etkinliğine önemli katkı sağlayacaktır.

2.1. Organizasyonların Performans Değerlemeden Beklentileri

Performans değerlendirme sürecinin ölçme adımında, çalışan performansının yeterli olan ve geliştirmesi gereken boyutlarını tanımlamak, çalışanlara kendilerinden beklenen hususlara ilişkin geribildirimde bulunmak ve yönetsel kararların alınmasına destek olmak üzere veri toplanmaktadır (Palmer, 1993). Performans ölçümü, en basit ifadeyle, çalışanların iş yönelik ortaya koydukları gayreti değerlendirmek üzere bir veri toplama sürecidir. Bu sürecin sonucunda toplanan veriler, doğru bir şekilde analiz edilerek, çalışanların

bilgilendirilmesi sağlanırken, isabetli yönetsel kararların alınması amaçlanır. Bu kararların isabetli olması, herhangi bir kişi ve gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyeceği gibi, organizasyonda adalet duygusunun da korunmasına katkı sağlayacaktır (Micolo, 1993).

Performans ölçümü sonuçlarına dayalı yönetsel kararlar, çalışanlarla ilgili olabileceği gibi, organizasyonel işleyişle de ilgili olabilir. Bu bağlamda; ücret artışı, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfiler, kariyer planlaması ve işe alım, satın alma, organizasyonel yapıların revizyonu vb. kararlarının alınmasının yanında, söz konusu bu süreçlerde yapılan hataların düzeltilmesine ve etkinliğin artırılmasına olanak sağlar.

Çalışanların, organizasyon içinde, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine en yüksek katkıyı verecek şekilde yer almaları arzu edilir. Çalışanlar, organizasyonun mensubu olmaları sonrasında, etkili liderlik ile potansiyel yetkinliklerini, sahip oldukları statü ve bireysel beklentileri doğrultusunda açığa çıkarılmaya yönlendirilebilirler. Bu noktada, çalışanın iş hayatından önceki yaşantısında, kazandığı birtakım alışkanlıklar ve davranış biçimleri, çalışan-organizasyon uyumunun tesis edilmesinde zorluklar yaratabilir. Çalışandan, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek üzere ortaya çıkan çalışan-organizasyon birlikteliğinin sağlıklı gelişebilmesi için organizasyon kültürüne uyması, bu doğrultuda davranışlar göstermesi beklenir. Demek ki organizasyonlar, çalışandan beklenen davranışları göstermelerini ve bu doğrultuda değişmelerini ve gelişmelerini amaçlar, bunun için birtakım önlemler alırlar. Performans değerlemede, çalışanın organizasyona uyum düzeyini belirlemeye dönük bir tespit yapılır. Bu tespit, işe yeni alınmış olan çalışanların işe devam kararının verilmesinde ve kaçınılmaz olan değişimle ortaya çıkan çalışan-organizasyon uyumsuzluklarının giderilmesine yönelik çalışmalarda kullanılabilir.

Performans değerlendirmeden beklenen diğer bir husus da, organizasyonel manada iletişimi güçlendirmesidir. İletişimin etkinliğini

artıran önemli bir husus, iletişim içinde bulunan tarafların birbiri hakkında bilgi sahip olmalarıdır. Bu bağlamda, performans değerlendirme süreci, yöneticilere astlarını tanımaları, sağlıklı bir iletişim kurmaları, kişisel yeteneklerini değerlemeleri ve böylelikle yönetici ve astlar arasında ilişkinin olumlu yönde gelişmesini olanaklı hale getirir (Uyargil, 1994). Performans değerlendirme ile yöneticiler, astlarının zayıf ve kuvvetli yanlarını tespit ederek, yetki devri, çalışan güçlendirilmesi kararlarını daha kolaylıkla alabilir ve de sağlıklı bir insan gücü envanteri çıkartarak, buna dayalı olarak planlama yapabilirler (Ataay, 1990).

Performans değerlendirme süreçleri, yöneticilerin kendilerini değerlemelerine ve geliştirilmesi gereken yönlerini tespit etmeleri noktasında duyarlılık kazandırır. Değerlendirme süreçleri, değerlendirme bilincinin oluşmasını ve bu bilinç, değerlendirici rolünde olan yöneticinin kendisini de değerlendirmeye yönelmesini sağlayabilecektir. Organizasyonel beklentilere bağlı olarak, geliştirilmesi gereken yönlerini tespit eden yöneticiler, bu yönlerini geliştirmeye dönük çaba içine gireceklerdir. Ayrıca, kendi kendini değerlendiren ve zayıf ve güçlü yanlarını tespit eden, bu yönlerinin farkında olan yöneticiler, karar alma süreçlerinde daha dengeli, isabetli ve tutarlı olabileceklerdir (Ataay, 1990).

Bütün bu anlatılanlardan sonra, organizasyonel amaçlara ulaşmada önemli bir araç olan çalışan performans değerlendirme sisteminden, organizasyonun beklentilerini şu şekilde özetlemek mümkün olacaktır (Bingöl, 1998):

- Performans değerlendirme sistemi, çalışanların işe alım sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesine olanak sağlamalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi, çalışanın, belirlenmiş olan işin özellikleri ve gereklerine uygun olup olmadığını ortaya koyabilmelidir.

- Değerleme sonuçları, kariyer geliştirme çalışmalar için önemli bir referans oluşturmali, yükselme ve iş değişikliklerinin, herkesçe bilinen esaslara göre yapılmasını temin etmelidir (Becker & Gerhard, 1996).
- Çalışanların kendi performansları hakkında bilgi sahibi olmasını temin etmek suretiyle, kendilerini tanımaları ve tartmalarını sağlamalıdır.
- Ücret politikasının, performansa dayalı olarak ve nesnel ölçütlerle ortaya konulmasını temin etmelidir.
- Çalışanların eğitim ihtiyacı sağlıklı olarak ortaya konulmalı ve eğitim planlaması sistematik değerlendirmelere dayalı yapılmalıdır.
- Çalışanlardan, istenilen performans seviyesine gelemeyenleri ve dolayısıyla işten çıkarılması gerekenleri belirlemeye katkı sağlamalıdır.
- Çalışma hayatı içinde, organizasyon ve çalışan performansına önemli katkısı olan, gözetim süreçlerinin etkinleştirilmesi ve daha sistematik hale getirilmesini sağlamalıdır.
- Çalışanların, örgütsel yapı ve hedefler açısından uygun olmayan yönleri ve davranışlarının değiştirilmesine yönelik bir değerlendirme yapılmasını mümkün kılmalıdır.
- Çalışanlarca, güvenilir, tutarlı, şeffaf olarak kabul edilen bir performans değerleme süreciyle sağlıklı sonuçlar üreterek; çalışanların organizasyona güvenmesine, bağlanmasına, moralinin yükseltilmesine ve olumlu bir yönetim ikliminin oluşturulmasına katkı sağlamalıdır.
- Sağlıklı bir performans değerleme sistemi, çalışanın örgütün misyonu ve vizyonuna nasıl katkı sağlayacağını ifade eden bir özellikte olmalıdır. Bu manada, performans değerleme süreci

çalışanlar tarafından, organizasyonun misyon ve vizyon paylaşımının seviyesinin değerlendirilmesini sağlamalıdır.

- Sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçlar, organizasyonun gelişme indeksini sürekli olarak yukarıda tutabilmeye yönelik yol haritasının oluşturulmasını sağlamalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi, organizasyon içindeki bireysel ve organizasyonel paradigma farklılıklarının tespit edebilmesini sağlamalı, organizasyon içi iletişimi güçlendirmelidir.
- Çalışanlar hakkında yönetsel süreçlerde isabetli karar alınmasını sağlayacak, bir bilgi bankası oluşturulmasına kaynak teşkil etmelidir (Dicle, 1982).

2.2. Çalışanların Performans Değerlemeden Beklentileri

Performans değerlemesinde çalışanlar, yani değerlendirilenler en büyük grubu oluşturmaktadırlar. Bu nedenle, bir değerlendirme sistemi tesis edilecekse, çalışanlar göz önünde bulundurularak, çalışan amaç ve beklentilerine uygun bir değerlendirme sisteminin tesis edilmesi, performans değerlemesinin, organizasyonun etkinliğine katkısını artıracaktır.

Performans sonuçlarını, yalnız çalışanın yetkinlik ve çabasına bağlı olarak ele almak, doğru olmayan bir yaklaşım olacaktır. Etkili olabilecek diğer parametreler göz önünde bulundurulmadan, çalışanların performansı üzerinde yapılacak değerlendirme, isabetli olmayacaktır. Çünkü, çalışandan beklenen performans üzerinde çalışanın dışında; işin yapısı, çalışma koşulları, yönetim politikası vb. faktörlerin de etkisi olabilmektedir. Bu nedenle, çalışan performansı üzerinde etkili olana diğer faktörlerin, çalışan performansı ile ilişkisinin iyi tanımlanması ve hedeflenen performans için gerekli koşulların var olup olmadığının da değerlendirilmesi son derece önemlidir (Ataay, 1990).

Her şeye rağmen performans değerlendirme; işin niteliği, çalışanın

düzeyi, organizasyonun yapısı bakılmaksızın gereklidir. Bu durum, insanın yapısının da bir sonucudur. Sosyal bir yapıya sahip olan insan, sürekli ve sistematik bir ilişki içindedir. Bu ilişki sürecinde kendisi hakkında çevresinin düşüncelerini öğrenmek, onaylanmak, cesaretlendirilmek ve övülmek ister ve buna ihtiyaç duyar (Fındıkcı, 2000). Bu yönü ile performansı değerlendirme, çalışanların amaç ve ihtiyaçlarının giderilmesinde önemli bir araçtır ve işten beklenen doyumu (Dicle,1982), güdülenmeyi artırır ve çalışanın, organizasyon amaçlarını benimsemesini sağlar.

Diğer yandan, performans değerlemesi sonucu ulaşılan sonuçlar, çalışanlara ilişkin verilen kararlara dayanak teşkil eder. Çalışan, kendisi hakkında verilirken kararların; önyargıdan uzak, objektif, kayırmacı olmayan bir tutum içinde alınmasını bekler (Dicle, 1982). Bu nedenle, olabildiğince nesnel, anlaşılır, tutarlı, güvenilir sonuçlar ortaya çıkarabilen bir performans değerlendirme sistemi olmasını isterler. Bunun yanında, çalışan, gerek performans değerlendirme sisteminin tasarımında, gerek ise hedeflerin belirlenmesi, diğer bir deyişle performansın planlanmasında, gerekse hedeflere ulaşma derecesinin belirlenmesinde katkı sağlamayı (Uyargil,1994), fikirlerini ve beklentilerini serbestçe söyleyebilmeyi arzu eder (Tınaz, 1999).

Çalışan açısından ulaşılmak istenen hedeflerin açık, anlaşılır ve ölçülebilir olarak ortaya konmalıdır. Hedeflerin açık, anlaşılır nitelikte ortaya konması, bu hedeflerin çalışanla, yöneticilerce paylaşılması ve çalışanın kendisinden nelerin beklendiğini ve nasıl değerlendireceğini anlamasını kolaylaştırır. Bu şekilde, performans hedeflerine ulaşmada, çalışan daha çok inisiyatif almaya hazır olur (Dicle, 1982).

Performans değerlendirme, çalışan düzeyinde psikolojik bir ihtiyaçtır. Performans değerlendirme, çalışanı kendi çalışmalarının sonuçları hakkında bilgilendirmek suretiyle, mesleki ve kişisel gelişiminde büyük bir role sahip olur (Dicle, 1982). Çalışan, değerlendirme sisteminden, değerlendirme ölçütlerin ve sistemin basit, sarif olmasının yanında, iş performanslarına

ilişkin geribildirim almak isterler (Canitez ve Solmuş, 2000). Bu noktada, çalışanlar yapıcı ve özgüvenlerini arttırıcı geribildirim beklerler. Bu geribildirim, çalışanların kariyer beklentilerini yönlendirir (Palmer, 1993), bir psikolojik ihtiyaç olan bilgilendirilme ihtiyacını karşılar. Bu da çalışanın, kendisine güvenmesini ve kendisini geliştirme konusunda istekli olmasını sağlar. Sonuç olarak; performansı belirli aralıklarla değerlendirilen ve bu değerlendirme ile ilgili düzenli bilgi alan çalışan daha yüksek başarı gösterir (Fındıkçı, 2000). Çünkü; performans değerlendirme sistemi, çalışandan ne beklediğini ve bu beklentinin karşılanabilmesi için ne yapmaları, nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini anlayabilmelerine ve dolayısıyla kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur. Ayrıca, bu bilgi verme süreci, çalışanların iş başarılarını görmelerini, böylece iş tatminine ulaşmalarını ve yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlanmalarını sağlar.

Performans değerlendirme sürecinde, çalışanlara, verilen geribildirim her zaman olumlu olması gerekmez. Bunun yanında, üst, çalışanla değerlendirme sonuçları hakkında, görüş birliği içinde olmayabilir. Çalışana, performansı konusunda olumsuz bile olsa geri bildirimde bulunulması, çoğunlukla olumlu sonuçlar vermektedir. Çalışanın, değerlendirme sonuçları hakkında ayrıntılı bilgilendirilmiş ve sonuçları hakkında görüşlerini ifade edebiliyor olması, çalışana rahatlatıcı ve sistemi karşı güvenini arttıracaktır (Uyargil, 1994).

Performans değerlendirme sisteminin, değerlendirme sonuçları ile ödül sistemi ilişkisinin açık olarak ortaya koyması, çalışanlar açısından önemli bir husustur. Çalışanlar arasında ortaya çıkan performans farklılıklarının bir ödül ile ilişkilendirilmesi, performans değerlendirmenin çalışan açısından daha anlamlı olmasını sağlayacaktır. Bu nedenle, performans değerlendirme sonuçları ile ilişkili bir ödüllendirme sisteme güveni artırırken, değerlendirme sonuçlarında daha fazla önemsenmesine neden olabilecektir.

Çalışanların, değerlendirme sistemine yönelik beklentilerinden belki de en önemlisi; değerlendirme sistemi ve iş süreçlerinin uyumunun sağlanmasıdır. Değerleme sistemi, işin yerine getirilmesine yönelik yöntemleri desteklemelidir. Bu kapsamda ekip çalışması gerektiren bir işi yapan çalışanların değerlendirilmesi, bireysel performansın değerlendirilmesini ön plana çıkartacak bir anlayış ile yapılıyorsa, performans bundan olumsuz etkilenecektir. Bu nedenle, yerine getirilen işin yapısına uyum bir değerlendirme sisteminin tasarlanması büyük önem arz etmektedir.

Çalışanlar üstleri ile sağlıklı bir iletişim kurmak isterler. Bu kapsamda, performans değerlendirme yöntemi, çalışanlarla üstleri arasında etkili bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesi önemli katkı sağlar. Bu durum da olumlu bir çalışma ikliminin yerleşmesini ve güçlenmesini olanaklı hale getirir.

SONUÇ

Performans değerlendirme, çalışanların iş ile uyumunun tespitine yönelik bir veri toplama ve değerlendirme sürecidir. Bu sürecin sonucunda elde edilen verilerin analizi sonucu ulaşılan bilgiler, çalışanın organizasyon daha etkin olarak yer almasını sağlamaya yönelik yönetimin gereksinmelerine yanıt verebilecek bilgiye ulaşılmasına ve organizasyon içi iletişim ağının kurulmasına katkı sağlar.

Performans değerlendirme, çalışanlara ve organizasyona yönelik hayata geçirecek birçok uygulama için zemin oluşturacak bilginin de elde edilmesini olanaklı kılar. Elde edilen bu bilgiyle, çalışanların geliştirilmesi, çalışan-ış uyumunun oluşturulması ve organizasyonun geliştirilmesi amacıyla; çalışan, organizasyon ve yöneticilerle ilgili bazı düzenlemeler yapılır.

Bir organizasyonun dinamik yapısını oluşturan çalışanın performansının değerlendirilmesi, hem çalışan, hem de örgüt açısından önemlidir. Performans değerlendirme, organizasyonun yönetim felsefesini

yansıtmalı ve tüm çalışanlara güvenilir, şeffaf bir değerlendirme konusunda güvence vermelidir. Performans hedefleri, örgüt amaçlarını destekleyecek şekilde açıkça belirlenmeli, hedefler ile ölçütler, işlemler, yöntemler ve örgütsel amaçlar arasında gerekli uyumu sağlamalıdır (Toktamışoğlu, 2002). Bu durum, organizasyonun stratejilerinin daha iyi anlaşılması ve benimsenmesini açısından son derece önemlidir.

Performans değerlendirme, çalışanların, kendisini geliştirmesine rehberlik edecek bilgilerin elde edilmesini desteklemelidir (Örücü ve Kökeoğlu, 2003). Bu maksatla, çalışanlara performansları hakkında bilgilendirme yapılmalıdır. Aksi durumda, çalışanların organizasyon amaçlarına katkıları ve kişisel gelişimlerini sürdürmeleri zor olacaktır. İyi tasarlanmış bir performans değerlendirme, her seviyedeki çalışan hakkında yöneticilere güvenilir bilgi aktarılmasını sağladığı gibi, çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak yaratacak geribildirimde bulunulmasını da mümkün kılar (Erdoğan, 1991).

Yöneticiler, çalışanların örgütsel amaçlara katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgilenecek ve bu doğrultuda kararlar almak durumundadırlar. Bu kararların, çalışanların performanslarının değerlendirme sonucuna dayandırılması, isabetli kararlar alınması açısından önemlidir. Böylece, çalışanların geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması, terfi, eğitimi, ücretlendirme gibi konulara ilişkin kararlar, organizasyonel amaçları destekleyecek şekilde alınabilir (Canman, 1993).

Performans değerlendirme sonunda, çalışanlar başarılarının karşılığını görmek, ödüllendirilmek isterler. Bunun yanında, beklentileri sadece kendilerine yönelik değildir. Aynı zamanda, diğer çalışanların da adil, güvenilir ve şeffaf bir şekilde, değerlendirilmelerini ve ödüllendirilmelerini beklerler. Çalışanlar, bu şekilde organizasyon içinde beklediği ve hak ettiği statüye ve haklara ulaşabileceklerine inanırlar. Diğer bir yandan, performans derecesini bilen çalışan kendini geliştirme ve başarıyı artırma konusunda harekete geçebilme motivasyonu kazanır (Aksüt,1998).

Performans değerlendirme, sıradan insanların sıra dışı katkılara yönelmesini sağlayacak motivasyon yaratmada da önemli bir araçtır. Ancak, bu aracın başarısı, organizasyonun kültürüne, değerlendirme sürecine yönelik şeffaf ve güvenilir bir ortamın sağlanıp sağlanmamasına bağlıdır. Eğer uygun koşullar mevcutsa, değerlendirmeler çok daha faydalı ve yapıcı olacaktır (Menekşe, 1998).

Son yıllarda, organizasyonların çalışanlara yaptıkları yatırım, verdikleri önem artmıştır (Ersen, 1996). Organizasyonun karlılık ve verimliliğinin artmasında önemli bir unsur olan çalışanın, performansını belirlemek, bu performans değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak tespit edilen gelişim ihtiyaçlarına uygun aktiviteler planlamak ve hayata geçirmek, çalışanların tespit edilen sıra dışı katkılarını ödüllendirmek büyük önem arz etmektedir.

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi ve organizasyonel iletişim ağının bir ögesidir. Bu nedenle, performans değerlendirme sağlıklı bir biçimde uygulanması organizasyonun performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu yüzden performans değerlendirme sürecinin öncelikle doğru şekilde tasarlanması ve uygulanması organizasyona katkı sağlayacaktır (Trahant & Koonce, 1997).

Sonuç olarak, her geçen gün rolü daha önemli hale gelen çalışanın organizasyonel hedeflere katkısı kendi haline bırakılmayarak, önemli bir yönetim faaliyeti olarak ele alınması gerekmektedir. Ancak, bu şekilde çalışanların organizasyon amaçlarına sıra dışı katkıları sağlanarak, rekabette avantajlı durumu geçilebilir. Bu kapsamda, çalışan performansının değerlendirme, çalışanın performansının yönetilmesi ve organizasyona katkısının artırılması açısından önemli olan yönetim araçlarından birisidir. Bu nedenle, organizasyon yapısı, işin niteliği ve çalışan özellikleri ne olursa olsun, uygun bir performans değerlendirme sisteminin varlığı gereklidir.

KAYNAKÇA

- Ataay, İ. D., (1990). *İşgören Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul: İ. Ü. İşletme Fak.Yayınları, 235(1), 229-238.
- Aksüt, N., (1998). *Örgütlerde Başarım Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Sivas, 27-38.
- Anitha, J., (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308- 323.
- Barutçugil Ö., (2002). *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları,162-163.
- Becker B. & Gerhart B., (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress And Prospects, *Academy of Management Journal*, 39(4), 779.
- Bingöl, D., (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayım ve Dağıtım Basım, 228.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (10. Basım), İstanbul: Beta Yayım ve Dağıtım, 376-377.
- Büte, M., (2011). *Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), 171-192.
- Canman, D., (1993). *Personelin Değerlenmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlenmesi*, TODAİE Yayınları, 4-5.
- Cascio, W. F., (1987). *Applied Psychology in Personel Management*”, Prentice Hall Ine, New Jersey.
- Deming, W. E., (1998). *Krizden Çıkış*, İstanbul: KalDer Yayınları, 87-88.
- DeNisi, A. S. & Murphy, K. R., (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.
- Dicle, Ü., (1982). Yönetimsel Başarımın Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulamaları, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları, (43), 14-21.
- Donati, V. L. & Bernstein H. L., (2003). Top 10 Administrative Pitfalls in Dealing with Employees. *Nursing Homes Long Term Care Management*, 52(10), 68- 73.

- Erdoğan, İ., (1991). İşletmelerde Personel Secimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, İstanbul Ün. İşl. Fak. Yayınları, 248, 157-158.
- Ersen, H., (1996). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, İstanbul: Yön Matbaacılık, 25-32.
- Fındıkcı, İ., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 337-342.
- Germişli, N., (2001), *Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği*, 10. Ulusal Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Noe, R. A., (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 255-257.
- Micolo, A. M., (1993). Suggestions for Achieving a Strategic Partnership, *September HR Focus*, 70(9), 22-25.
- Menekşe, N., (1998). Performans Değerlendirme Sanatı, *Kariyer Dünyası Dergisi*, 74-75.
- Örücü, E. ve Köseoğlu M. A., (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Ankara: Gazi Kitapevi, 26-33.
- Palmer, M., (1993). *Performans Değerlendirmesi*, İstanbul: Rota Yayınları, 9-14.
- Palmer, M. & Winters K. T., (1993). *İnsan Kaynakları*, İstanbul: Rota Yayınları., 9-11.
- Philp, T., (1990). *Appraising Performance for Results*, 2 nd. Edition, Mc. Graw Hill, 3-7.
- Sabuncuoğlu, Z., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitapevi, 160-163.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F., (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
- Şimşek M. ve Nursoy M., (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme: Örnek Uygulamalar*, İstanbul: Hayat Yayınları, 57-58.
- Tınaz, P. (1999)., Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme, Celal Bayar Ün. *Yönetim ve Organizasyon Dergisi*, (5), 389-391.
- Toktamışoğlu, M., (2002). *Kot Pantolonlu Yönetici, İş Yaşamında Akıl ve Ruhun Sentezi*, İstanbul: Media Cat Yayınları, 132-133.

- Trahant, B. B. & Koonce, R., (1997). 12 Principles of Organizational Transforming, *Management Review*, 86(8), 299-301.
- Turhan, M., (2009). *Sayıştayın Performans Denetimi Görevi ve Performans Denetimini Uygulama Süreci*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,76.
- Uyargil, C., (1994). Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü ve Bir Örnek Olay Çalışması, *Yönetim Dergisi*, 5(19), 9-22.
- Uyargil, C., (2017). *Performans Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi*, İstanbul: Beta Yayınları, (4), 12.
- Uygur, A., (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 71-85.