

## PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

### THE IMPORTANCE OF PERFORMANCE APPRAISAL IN PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS

Araş. Gör. M. Akif HELVACI

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması

#### ÖZET

Performans yönetimi, örgüt içinde işgörenleri kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, örgütlerden, takımlardan ve işgörenlerden daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.

Performans yönetimi, işgörelere, kendisinden ne beklendiğini, hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bununla birlikte mevcut durumunu, gelişim ve eğitim ihtiyacının belirlenmesini, üstleriyle daha nitelikli bir iletişim kurmasını sağlama yönünde önemli katkılar sağlar. Yönetici açısından ise işgörenine daha yapıcı ve daha yansız geri bildirimler vermesini, daha etkin rehberlik etmesini, mesleki gelişimlerini daha rasyonel planlamasını; örgüt boyutunda da örgütün hedeflerinin işgören hedefleriyle bütünleşmesini sağlama gibi önemli işlevlere sahiptir.

Performans değerlendirme, performans yönetiminin en önemli boyutudur. Örgüte ilgili yönetsel kararların alınmasında, örgütün işletilmesinde, performans değerlendirme sonuçları önemli bir kaynak oluşturur. Bu bağlamda performans değerlendirme yöntemlerinin, örgüt yöneticileri açısından bilinmesi ve bu konuda gerekli bilgi ve beceriye sahip olması, etkili örgütler olma açısından çok önemlidir.

Bu çalışmada, performans yönetiminin kapsamı içinde performans değerlendirmenin yeri ve örgütler için önemi vurgulanmış, klasik ve modern performans değerlendirme yöntemleri örneklerle tanıtılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme

#### ABSTRACT

Performance management is a systematic management tool and used in organizations to show employees their potential, to motivate them. Performance management consists of shared goals, aims, assessment and motivation in order to get better results from the work of employees and teams.

Performance management helps employees to be aware of what has been expected from them, what should they have done to achieve firms' goals. It also helps employees to realize the current situation and their training and development needs and to establish a better communication with their superintendents. Apart from that, performance management helps managers to provide objective and constructive feedback, and effective guidance to employees. With the performance management managers will be able to plan professional development more rationally.

*Performance appraisal is one of the most important dimensions of performance management. Performans appraisal results serves as a source in terms of having organizational decisions and runny the organization. As a result it is necessary for organizational managers to know the performance appraisal methods and to have necessary knowledge and skills to become as an effective organizations.*

*In this article the context of performance management and its importance to organizations has been emphasized. Also, a classical and a modern performance evaluation approaches were discussed and several examples are given.*

**Key Words:** *Performance, Performance Management, Performance Evaluation.*

## **GİRİŞ**

Yirminci yüzyılın son çeyreği, önceki yıllara göre her alanda çok büyük gelişmelere ve değişimlere sahne olan yıllardır. Örgütlerin yapılarının ve işlevlerinin değişmesi, artan rekabet ortamı, örgüt içinde işgörenin artan önemi, gereksinimlerinin çeşitliliği ve işgörene bakış tarzının farklılaşması ile birlikte, işgörenlerin kurumlarına katkısı, katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimi de önemini artırmakta ve buna bağlı olarak işgörenin performansının etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır.

Örgüt yöneticileri, yönetsel kararlar almada, işgörenlerinin ücret artışlarını, terfilerini, işten çıkarma durumlarını belirlemede, güçlü ve zayıf yönlerini görmede, eğitim, disiplin ve bütçenin hazırlanmasında bununla birlikte, performanslarının geliştirilmesinde, işgörenleri kurumun hedeflerine yönlendirmeyi sağlamada, performansın etkili bir biçimde değerlendirilmesine gereksinimini duyar. Örgütlerin bir ölçüde amaçlarına ulaşabilmesi, işgörenlerinin performanslarını profesyonel bir biçimde değerlendirmesiyle ve performans değerlendirme yöntem ve tekniklerini çok iyi uygulaması ile mümkün olmaktadır (Palmer ve Winters, 1993, s.66).

## **PERFORMANS YÖNETİMİ VE KAPSAMI**

Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve alanyazında işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla, bunun yanısıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir (Torrington ve Hall, 1995. s.316 ; Kalkandelen, 1997, s.154).

Örgütsel davranış açısından performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin

sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Başaran,1991, s.179).

Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Pugh, 1991, s.7-8).

Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır (Bolton, 1997, s. 248; Cemaloğlu, 2002, s.183).

Performans yönetimi, uzlaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanıdır. İşgörenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. İyi geliştirilmiş performans yönetim süreci, örgütleri bu öğeler olmaksızın örgüt tasarımı yapmamaya yönlendirir (Armstrong, 1996, s.262; Cumming ve Worley, 1997, s.370).

Performans yönetimi; örgüt, takımlar ve bireylerin daha verimli hale gelmesini amaçlar ve bilgi, beceri, gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planları konusuyla ilgilidir. Amaçlara, koşullara, planlara, anlaşmaya ve geliştirme planlarına bağlı kalarak performansı sürekli olarak incelemeyi konu alır. Öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanır (Armstrong, 1996, s.261; Canman, 1995 ).

Performans yönetimi süreci içerisinde örgütün tüm üyeleri bir hiyerarşi içinde değil, takım arkadaşları olarak görülür, sorumluluklar üzerinde anlaşmalara, beklentilere ve geliştirme planlarına dayandırılır ve yöneticilerle takım üyeleri arasında var olan normal etkileşimin bir parçası olarak

değerlendirilir. Performans yönetimi; birey performansıyla olduğu kadar takım performansıyla da ilgilidir ve devamlı bir süreçtir. Yılda bir kez yapılan resmi bir incelemeye dayandırılmaz ve performansın iyileştirilmesi üzerine odaklanır ki yeterliğin geliştirilmesini ve potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlar (Armstrong, 1996, 261).

Performans yönetimi, "kendini yönetme " üzerine yoğunlaşır. İnsanlara yardım edilerek ve rehberlik yapılarak gelişmeleri teşvik edilir ve örgütteki insanlar bu konuda yöneticilere ve örgüte gereksinim duyarlar. Performans yönetimi ile uzlaşılan amaçlara yönelik olarak gerekli becerilerin kazandırılması bağlamında eğitime duyulan gereksinim açıkça ortaya çıkar. Bu süreçte işgörenler geri bildirim elde eder, performansları incelenmiş olur ve rehberlik ve danışmanlık hizmetleri almış olurlar (Armstrong, 1996, s.262; Torrington ve Hall,1995, s.317).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı üzere, performans yönetimi, işgören boyutunda, işgörene kendisinden tam olarak ne beklediğini, uzlaşılan hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini, yöneticiyle mevcut durumunu, gelecekteki gelişimini ve hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme fırsatı sunar.

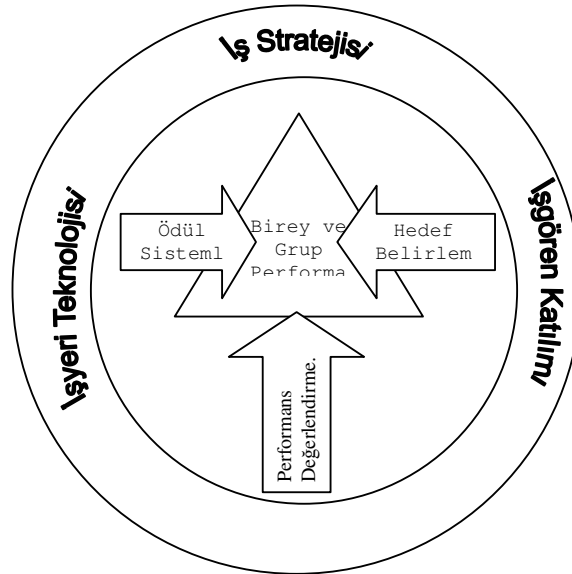
Performans yönetim süreci, yöneticinin işgöreninden görev çerçevesinde beklentilerinin net

ve açık bir biçimde farkında olması, işgörenine daha yapıcı ve daha objektif geri bildirimler vermesi, daha etkin rehberlik yapması, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını daha etkin planlaması, astlarıyla ilişkilerinin daha verimli olması yönünde önemli katkılar sağlar.

Performans yönetimi yoluyla, örgüt, örgütün hedeflerinin işgörenlerin hedefleriyle bütünleşmesi, işgörenlerin bireysel olarak örgüte yaptıkları katkının ayırt edilmesi yönünde önemli yararlar sağlar.

Cumming ve Worley (1997, s.372)'e göre performans yönetimi, hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi ve ödül sistemlerini kapsar ve işgören bağlamında iş stratejileriyle ilgili olarak işgörenin çalışma davranışlarını ayarlar. Hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi, ödül sistemlerini, işgören çalışma davranışını, iş stratejisiyle, işgören katılımıyla ve işyeri teknolojiyle güç birliği yapılmasını gerektirir (Cumming ve Worley, 1997, s.370).

Cumming ve Worley (1997, s.372)'in ortaya koyduğu performans yönetimi modeli, Şekil-1 de gösterildiği gibi hedef belirlemenin, ödüllerin ve performans değerlendirmenin uygulamada birbiriyle yakından bağlantılı olduğunu ve birbirinden ayırmanın çok zor olduğunu göstermekte ve performans üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir.



Şekil-1. Performans Yönetim Modeli.

Kaynak: Cummings ve Worley, 1997, s.372.

**Hedef belirleme;** yönetici ve işgörenler arasında ortak olarak bireyin çalışma davranışları ve çıktılarının tanımlanması bakımından bir etkileşimi ortaya koyar. İşgörenleri uygun bir biçimde çalışma sonuçlarına yöneltmede, çalışma tasarımlarını güçlendirmede, örgütün stratejik amaçlarına destek olur. Hedef belirleme, belirli bir iş veya çalışma grubuyla ilgili olarak görev ve sorumluluklara ışık tutar. Hedef belirleme, iş uygulaması açısından ele alındığı zaman bireyin amaçlarına odaklanır ve bireysel yardımlar ve çalışma sonuçlarına katkı sağlar. Hedef belirleme etkinlikleri, çalışma gruplarına uygulanması açısından ele alındığında doğrudan grubun amaçlarına yönlendirilmesini kolaylaştırır ve bireylerin müşterek eylemlerinin ve bütünüyle grup sonuçlarının güçlendirilmesine neden olur. Hedef belirlemenin en popüler alanlarından birisi amaçlara göre yönetim olarak adlandırılmaktadır.

Hedef belirleme etkinlikleri en azından üç yolla performansı etkiler. İlk olarak, insanların düşüncesi ve eylemi üzerinde etkiler yapar. Bu etkinlikler gerçekleştirilirken hedefler yönündeki davranışlar üzerine odaklanılır. İkinci olarak, davranış hedeflere yönlendirilir, insanlar motive edilerek üzerinde anlaşılan zor hedeflere ulaştırılma çabası ortaya çıkarılır. Son olarak hedef belirleme etkinliği, hedefler zor fakat başarılabilir olduğu zaman işgörenleri fazla çaba harcamaya yönlendirir.

**Ödül sistemleri,** arzulanan davranışları ve çalışma sonuçlarını pekiştirme (güçlendirme) ile ilgilidir. Ödül sistemleri, belli bir çalışma tasarımı ve iş stratejisini uygulamada gerekli davranış türlerini ödülle destekler. Hedef belirleme gibi ödül sistemleri de bireyleri işlerine ve hedeflerine veya grupları işlevselliğe ve amaçlarına yöneltebilir.

**Performans değerlendirme,** çalışma sonuçlarını iyileştirmek için performans verilerini toplama ve yayma işlemlerini kapsar. Performans değerlendirme, bireylere ve çalışma gruplarına performans geri bildirimini (dönüt) sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin temelidir. Performans değerlendirme, çalışmayla ilgili başarıları, güçlü yönleri ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir. Aynı zamanda, mesleki geliştirme danışmanlığı, şirkette insan kaynaklarının çeşitliliği ve güçlü yönleri hakkında bilgi sağlar ve bu süreçte işgören

performansını geliştirmede ödüller kullanır. Performans değerlendirme konusuna geniş olarak alt başlık altında aşağıda değinilmiştir.

Hedef belirleme arzu edilen nitelikte bir performans türüdür, performans değerlendirme, çıktılarının değerini belirler, ödül sistemleri arzulanan sonuçların tekrarlanmasını temin etmek için katkı sağlar veya güçlendirir. Çünkü performans yönetimi daha geniş bir örgütsel içerik içinde meydana gelir, en azından üç faktör içeriği çalışma performansını etkiler. Bunlar, iş stratejisi, işyeri teknolojisi ve işgören katılımıdır. Hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri bu örgütsel faktörlerle ortak olarak sıralandığı zaman yüksek düzeylerde çalışma performansı eğilimi meydana gelir.

İş stratejileri, bir örgütün başarılı bir biçimde rekabet edebilmesi için gereksinim duyduğu amaçları ve hedefleri tanımlar. Performans yönetimi, değerlendirmeyi ve işgörenlerin çalışma davranışlarını bu amaçlar yönünde güçlendirmeye odaklanır. Bunlar, iş davranışlarını, stratejik olarak amaçlara yöneltir.

İşyeri teknolojisi, birey ya da grup üzerine temellendirilen performans yönetim uygulamalarını etkiler. Eğer teknoloji düşük ve çalışma bireysel işler üzerine tasarlanmışsa hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri bireysel çalışma davranışları üzerine yönelir. Karşılığında, eğer teknoloji yüksekse ve çalışma gruplar için tasarlanmışsa, performans yönetimi grup davranışları üzerine yönelir.

Son olarak, bir örgütte işgörenin katılım düzeyi performans yönetimi uygulamalarının doğasını belirler. Eğer örgütte, katılım düşük düzeyde, aşırı merkezîyetçi bir yapıda ise hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri resmîleştirilmekte, yönetim tarafından idare edilmektedir. Katılımın yüksek olduğu durumlarda, hem yönetim hem de işgörenlerin, performans hedeflerinin belirlenmesine, değerlendirilmesine katılımının sağlanması gerekir. Yüksek katılımlı örgütlerde işgörenler performans yönetiminin tüm aşamalarına katılım eğilimi gösterir. Bu örgütlerde işgörenler, hem performans yönetimi uygulamalarına hem de tasarımılarına katılırlar.

Aşağıda, performans değerlendirmenin işlevleri, performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar ve performans değerlendirme yöntemleri incelenmiştir.

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİ

Performans değerlendirme, (alanyazında başarı değerlendirme olarak da adlandırılmaktadır) insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer alır. Performans değerlendirme ile genel olarak, kişinin, kurumun ya da grubun herhangi bir konudaki etkinliğini bir takım özelliklere göre analiz etmeye ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir (Ersen, 1997, s.113, Erdoğan, 1991, s.155).

Performans değerlendirme, bir değerlendiricinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer, 1993, s.9). Diğer bir anlatımla performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (Fındıkcı, 2000, s.297).

### Performans Değerlendirmenin İşlevleri ve Yararları

Palmer ve Winters (1993, s.66)'a göre performans değerlendirmenin iki genel işlevi bulunmaktadır. Bu işlevlerden ilki, *iş performansı hakkında bilgi edinmektir* ki bu bilgi, yönetsel kararlar aşamasında gerekli olmaktadır. Ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir örgütün yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar vermesi oldukça sakıncalı bir durum yaratır. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir.

Performans değerlendirmenin diğer genel işlevi, çalışanların iş tanımında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin *geri bildirim* sağlamaktır. Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve

mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olur. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanmakta ve geri bildirim aynı zamanda işgörenlerin ne yönde ilerlediğini görebilmeleri gibi önemli katkılar sağlamaktadır (Maitland, 1998, s.70 ve Palmer, 1993, s.66). Geri bildirim, işgörenler için önemli bir motivasyon aracı olarak da önemli bir işleve sahiptir. Bu genel işlevlerin dışında, performans değerlendirme etkinliği, kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında (değerlendiren ile değerlendirilen) *etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesini* sağlar (Palmer ve Winters, 1993, s.66).

Performans değerlendirme sürecinde hem değerlendirilen işgören bir yön duygusu kazanır hem de enerjisini amaca yöneltmesi kolaylaşır. Performansın, politika ve kişisel yakınlık gibi faktörlerden çok *yetkinlik temelinde değerlendirilmesini güvence* altına alır (Werner, 1993, s.151).

Woods (1997, s.194), performans değerlendirmenin önemli işlevleri arasında; işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi; eğitim programlarının ve politikalarının değerlendirilmesi, işgörenleri seçme sürecinin geçerliğinin belirlenmesi gibi önemli işlevleri olduğunu belirtmektedir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

**1) İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi.** Yöneticiler eğitim odaklı performans değerlendirme ile işgörenleri tanımlayarak, işgörenlerin veya kurumunun eğitime gereksinim duyup duymadığını belirleme olanağı elde eder. Buna ek olarak, değerlendirmeler, kariyer amaçları veya uzun dönemli planların oluşumuna destek sağlamada kullanılabilir.

**2) Eğitim Programlarının, Politikalarının Değerlendirilmesi.** İşgörenlerin, eğitim öncesi ve sonrası değerlendirilmeleri eğitim programının etkililiğini ortaya çıkarır. Performans değerlendirmeler bu amaçla eğitim programlarının etkililiğini ölçmede kullanılmaktadır. Değerlendirme esnasında yöneticiler ve işgörenler, özel politikalar ve programlarla ilgili problemleri tartışma fırsatı bulur. Yöneticiler, işgörenlerden politika ve programların tasarlandığı gibi çalışıp çalışmadığını öğrenebilir. Bu nedenle bu tür bir değerlendirme

yeni politikaların son test işlevini de gerçekleştirmiş olur.

### 3) İşgörenleri Seçme Sürecinin Geçerliliği.

Performans değerlendirmeler, örgüte eleman alındıktan bir süre sonra seçilen işgörenlerin göreve ilişkin performansını ortaya çıkarmakla seçim sisteminin etkililiğini ortaya koymada mükemmel bir fırsat sağlar. Seçme sisteminin etkili çalışıp çalışmadığını belirlemek için yapılan tahminler test edilmiş olur. Örneğin, performans değerlendirmeler, işe en son alınan işgörenlerin görevlerini çok iyi yapmadıklarını ortaya çıkarabilir, bu yöneticilere seçim sisteminin doğru bir biçimde çalışmadığının bir kanıtı olabilir. Performans değerlendirmeler aynı zamanda işgöreni seçmede adil kararlar alınmasını sağlar, seçim yöntemlerinin tahmini geçerliliğini ortaya çıkarmada yardımcı olur.

Performans değerlendirmenin diğer önemli yararları ise şunlardır (Maitland, 1998, s.70):

- İşgörenin işi iyi yapması için gereken bilgi, yetenek ve nitelikleri belirlemeyi,
- Güçlü yanlarını ortaya çıkarıp takdir etmeyi ve zayıf yanlarını belirleyip sorunu birlikte çözmeyi,
- Staj gereksinimlerini, olası şikayetleri, disiplin problemlerini, terfi olasılıklarını önceden belirlemeyi,
- İşgörenlerin motivasyonunu yükseltmeyi sağlar.

Bir çalışmada Cleveland ve arkadaşları, endüstri ve örgüt psikologlarına performans değerlendirmesi bilgisinin en çok kullanıldığı alanları sormuşlar ve belirlenen 20 kullanım alanı üzerine yapılan bir faktör analizi sonunda dört temel kullanım alanı belirlemişlerdir. Bunlar (Akt.Sümer, 2001)

a) Kişilerarası karşılaştırma gerektiren kararlar (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma gibi),

b) Çalışanın kendi içinde karşılaştırmasını gerektiren kararlar (geribildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi gibi),

c) Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insangücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi gibi),

d)Doküman oluşturma (personel kararlarının dökümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması ve geçerlik araştırmalarında ölçüt oluşturma) gibi alanlardır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi performans değerlendirme, bir örgüt için çok önemli işlevlere sahip ve performans yönetiminin en önemli faaliyet alanını oluşturmaktadır.

### Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme çalışmaları öznel ve çok çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini adil bir biçimde yürütme ve eksiksiz bir biçimde gerçekleştirmede hata ihtimalini artıran faktörleri tanıması bu tür hataları minimize eder (Woods, s.193).

Performans değerlendirme, daha önce de belirtildiği gibi kişilerin iş başarılarına ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirir. İnsana yönelik değerlendirmelerin de her zaman beraberinde yanlış payları taşıdıkları bilinmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Değerlendirme sürecinde karşılaşılan başlıca sorunlar şunlardır (Torrington ve Hall, 1995, s.381; Schermerhorn, 1989, s.432; Woods, 1997, s.194; Fındıkçı, 2000, s.302):

#### a) Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar:

Performans değerlendirmeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen işin somut öğelerden oluşması değerlendirmeyi kolay kılabilceği gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Örneğin, bir fabrikada makina başında çalışan bir işgörenin ürün miktarını ölçme işi somut verilere dayandığı için ne kadar kolay ise, bir öğretmenin performansını ölçmek soyut verilere dayandığı için o denli güç olmaktadır. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda yani ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir. Ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır.

(Schermerhorn, s.432 ve Woods, 1997, s.193).

**b) Aşırı Hoşgörülü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar:** Aşırı hoşgörülü ve aşırı katı olma, personel değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. İnsan davranışını değerlendirme ve bu davranışları da bir insanın değerlendirmesi söz konusu olmasından ötürü bu tür sorunlarla karşılaşılır. Bu bağlamda, aşırı hoş görülü veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla işgören hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir (Woods, 1997, s.194).

**c) Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları:** Bu tür hatalar, yöneticilerin değerlendirme esnasında herkesi, performansını gözönünde bulundurmaksızın değerlendirme ölçeğinin orta noktasına yakın bir yerlerde değerlendirmesidir. Bu durumda pekçok işgören beş'li bir ölçekte (1=mükemmel, 5=çok kötü) orta nokta olan 3 aralığında değerlendirilmiş olmasıdır. Bu, insana yönelik ölçümlerin çoğunda karşılaşılabilecek bir sorundur. Genelde insana yönelik ölçümlerde kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek, hatalı sonuç verebilmektedir. Standart ölçüm hatası, herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanır. Bu nedenle son derece de sakıncalı durumlar doğurur. Çünkü performans değerlendirme sürecinin işletilmesinde önemli bir amaç da kişilerin aralarındaki iş başarısına yönelik farklılıklarını belirleyebilmektir.

**d) Yakın Zaman Etkisi Hataları:** İnsanlar daha önceden meydana gelen olaylardan çok, en son gerçekleşen olayları hatırlama eğilimi içindedirler. Örneğin bir yöneticinin işgörenini altı ya da sekiz ay önceki performansından daha çok, bir kaç hafta ya da bir ay önceki performansını muhtemelen daha iyi hatırlar. Yöneticiler, yıl boyunca işgörenlerin performanslarını kayıt etmedikleri sürece büyük bir ihtimalle işgörenin en son performansını gözönünde bulundurarak karar verirler.

**e) En Son Ölçüme Bağlı Kalma:** Yöneticilerin, işgörenlerin performansını bir önceki değerlendirmeye benzer bir şekilde değerlendirme eğiliminde olmasından kaynaklanan hatalardır. Örneğin işgören en son değerlendirmede yüksek

puan almışsa tekrar yüksek düzeyde puanlanmasıdır.

**f) Baskın Özellik (Halo Etkisi):** Bu tür hatalar, yöneticinin işgöreninin özellikle tek bir pozitif kişilik özelliğini, davranışını ya da eylemini temel alarak değerlendirmesinden kaynaklanır. Literatürde halo etkisi olarak da adlandırılmaktadır ve bu tür hata, değerlendiricinin, işgörenin bir alandaki veya konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesi ile meydana gelir. Bir anlamda, çalışanın çok iyi olduğu bir yönünün etkisinde kalarak tüm performansının çok iyi olduğu yanılgısına düşmek burada söz konusu olabilir. Bu hatanın performans değerlemede etkili olmasını önlemek için kişinin bir bütün olarak ele alınması ve değerlendirilmesi gereklidir.

**g) Tek Yönlü Ölçüm:** Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olur. Kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlemede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir.

**h) Taraflı Ölçüm:** Taraflı ölçüm, değerlendirilenin taraflı yapılmasıdır. Değerlendiricinin değerlendirdiği kişiyi sevmesi ya da sevmemesi, kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması taraflı ölçüme neden olmaktadır. Aksi takdirde, performans değerlendirme çalışmaları çalışanlarca güvenilir bulunmayabilir ve sisteme duyulan inancın da sarsılması sonucunu doğurabilir.

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Alanyazında çok çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Performans değerlendirme yöntemleri, görevin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık göstermektedir. Değerlendirme yöntemleri alanyazında, klasik ve modern yöntemler olarak veya a) Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı b) Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı c) Bireysel Performans Satandartlarına Dayalı yöntemler olarak da gruplandırılmaktadır (Beach, 1980, s.288, Schermerhorn, 1989, s.432). Her

örgütün kullandığı yöntem onun gereksinimlerine ve kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Her bir yöntemin kendine özgü avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı hususunda, karar verilme aşamasında, her tekniğin yapısını, neyi ölçtüğünü iyi analiz etmek gerekmektedir (Palmer ve Winters, 1993, s.39).

Alanyazında belirtilen en önemli performans değerlendirme yöntemleri, özelliklerine dayalı olarak kümelendirilerek aşağıda açıklanmıştır.

**A) Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım:** Bu yöntemde değerlendirmeler, bir işgörenin performansını bir veya daha fazla işgörenle karşılaştırması sonucunda elde edilir. İşgörenler birbirleri ile kıyaslanarak başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Bu yaklaşımla geliştirilmiş yöntemler aşağıda belirtilmiştir (Aksoy, 1986, s.43 ; Erdoğan, 1991, s.176; Uyangil, 1994, s.62, Beach, 1980, 300).

**1) Basit Sıralama Yöntemi (Simple Ranking Method):** İşgören performansının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntemdir. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşımdır. Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin isimleri, gelişigüzel olarak bir kağıdın sol tarafına yazılır. Üstten en fazla ve en düşük değer taşıdığına inandığı kimsenin ismini de kağıdın yine sağ tarafına, bu kez en alta yazması istenir. Daha sonra değerlendirici, öbür tarafta kalan isimleri, tek tek, değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirir. Böylece bir değerlendirme sırası elde edilmiş olur (Beach, 1985, s.300).

Basit sıralama yöntemi, işgöreni, sadece genel başarı durumu, örgüte katkısı vb. gibi tek bir ölçütü gözönünde bulundurarak karşılaştırma yapmış olması, işgörenleri sayısal olarak değerlendirmemesi, başarı farklılıkları derecesinin bilinememesi ve aynı anda bir çok işgörenin hangi sıraya gireceğinin saptanması çok zor bir uygulama olması nedeniyle eleştirilmekte ve kullanım alanı oldukça sınırlı bulunmaktadır (Artan, 1979, s.160 ve Aksoy, 1986, 43).

**2) İkili Karşılaştırma Yöntemi (Method of Paired Comparisons):** Bu yaklaşımda kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşım türüdür. İkili karşılaştırma yönteminde Şekil-2'de görüldüğü gibi önce işgörenin isimleri bir kağıda veya kartlara yazılır. Daha sonra her işgören diğer işgören ile tek

tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan işgörenin isminin karşısına bir işaret konur. Bu karşılaştırma işlemi tüm personel için tamamlandıktan sonra isim karşısına konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre personel sıralanır. (Woods, 1997, s.203, Schermerhon, 1989,s.434).

Karşılaştırılan işgörenlerin sayısı kabarıktı olduğu zaman, çok sayıda karşılaştırmanın yapılması ve her defasında bir kararın verilmesi gerekli olduğundan bu yöntemin uygulanması oldukça uzun zaman almaktadır. Sistemin en büyük sakıncası da, sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iki işgörenin birbirlerinden ne kadar daha çok ya da daha az başarılı olduklarının bilinmemesidir.

Ahmet, Mustafa, Ali, Yiğit  
Yiğit Ahmet'den daha iyi dir.  
Ahmet Ali den daha iyidir.  
Mustafa Ahmet den daha iyidir.  
Yiğit Ali den daha iyi dir.  
Yiğit Mustafa'dan daha iyi dir.  
Mustafa Ali den daha iyi dir.

Yiğit xxx  
Ahmet x  
Ali  
Mustafa xx

Yiğit'in sıralamadaki yeri 1  
Mustafa'nın sıralamadaki yeri 2  
Ahmet' in sıralamadaki yeri 3  
Ali'nin sıralamadaki yeri 4

**Şekil-2.** İkili Karşılaştırma Değerlendirme örneği.

**Kaynak:** Woods,R.H. 1997, s.204' den uyarlanmıştır.

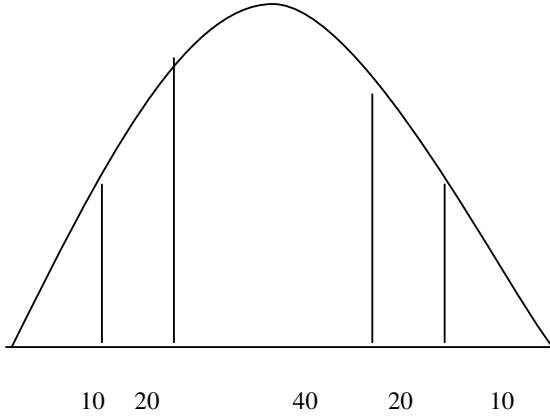
**3) Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method):** Bu yöntem de kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım kapsamına girmektedir. Bu yöntem, değerlendiricilerin değerlendirdikleri işgörenleri değerlendirme ölçeği yada çizelgesinin yüksek başarı ifade eden noktalarında veya herhangi bir yerinde kümelendirmelerine engel olmak amacıyla geliştirilmiştir. Örgütlerde işgörenlerin performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle bu



yöntemde değerlendirilenler beşli ya da dördlü bir ölçeğe göre değerlendirilirler (Woods, 1997, s.204)

Değerlendirici, Şekil-3'de görüldüğü gibi işgörenlerin %10'unu ölçeğin en yüksek değerinde, %20'sini sonraki değerde, %40'ını ortada, %20'sini sonra gelen daha düşük değerde, %10'unu da ölçeğin en düşük değerinde toplamak durumundadır.

Zorunlu dağılım yönteminin, basit ve kolay kullanılır olması, değerleyicilerinin gereksiz biçimde personeli koruması ve kayırmasına engel olması, başarı faktörleri açısından personelin çok yönlü olarak değerlendirilmesine olanak tanınması gibi olumlu yönleri bulunmakla birlikte, küçük işgören gruplarında uygulanmaması, işgören grubunun gerçekten başarılı olması durumunda bile yöneticiye en azından %10'luk belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması, yöntemin olumsuz yönleri olarak ortaya çıkmaktadır.



Şekil-3 Zorunlu Dağılım Yöntemi.

**Kaynak:** Woods, 1997, s.205.

**B) Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım:** Bu yaklaşım, her işgörenin performansını diğer işgörenden bağımsız olarak kendi iş tanım kapsamı içinde ele alır ve değerlendirir. Bu yaklaşımda önceki kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımdan farklı olarak, kullanılan değerlendirme ölçütlerinin birden fazla olması ve ortak olarak belirlenmiş olmasıdır.

**4)Grafik Dereceleme Ölçekleri (Graphic Rating Scales):** Grafik dereceleme ölçekleri performans değerlendirmede en eski en basit ve en sık kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemin temel özellikleri ise şöyle belirtilmektedir (Schermerhorn, 1989, s.433; Aksoy; 1986,s.77; Can ve diğerleri, 1998, s.173):

Bu ölçekler, ölçtükları performans boyutlarına göre değişiklik göstermektedir. Şekil-4'de görüldüğü gibi grafik dereceleme ölçekleri geliştirilirken ilk önce iş analizi yoluyla önemli bulunan performans boyutlarında, işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, işe devam, disiplin veya kişilik özellikleri, güvenilirlik, çalışkanlık, iletişim, dürüstlük biçiminde belirlenir ve daha sonra boyutlar kendi içinde "yetersiz" "yeterli", ve "mükemmel" gibi bir derecelendirmeyle belirtilir. Bu dereceler sayı veya harfle ifade edilebilir. Derecelere sayısal ağırlıklar (puanlar) verilerek de işgörenlerin performans dereceleri sayısal olarak saptanabilir. Şekil-4'de grafik derecelendirme ölçeği örneği verilmiştir.

Değerleyiciler, ölçekte belirlenen boyutlar açısından işgörenin nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini saptayarak değerlendirmeyi yapar. Ayrıca her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla başarı puanı bulunur.

Değerlendirme Faktörleri	Değer
	3
<b>Çalışmanın Niceliği:</b> Çalışmanın miktarına istenilen ölçülerde ulaşır.	2
<b>Çalışmanın Niteliği:</b> Çalışmasını nitelik bakımından tam ve eksiksiz yapar.	3
<b>İş Bilgisi:</b> İş gereklerini ve görev boyutlarını bilir.	1
<b>İşbirliği (coopertion):</b> Görevlerini ve diğerleriyle işbirliği yapmada isteklidir.	2
<b>Bağlılık:</b> Çalışmaya katılımında ve tamamlanmasında titiz ve dikkatli davranır.	2
<b>İşe karşı istekliği:</b> Fikirlerini sunmada ve görevlerinin artırılması noktasında istekli davranır.	
3= mükemmel      2= yeterli      1=yetersiz	

**Şekil-4.** Performans Değerlemede Grafik Dereceleme Ölçeği.

**Kaynak:** Schermerhon, 1989, s.433.

**5) Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri (Behaviorally Anchored Ratings Scales-BARS):** Bu yöntem, performansı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yönteme Davranışsal Beklenti

Ölçekleri de (Behavioral Expectation Scales) denmektedir. Bu yöntemde, işgörenlerin her iş ve iş grubu için belirlenen performans boyutlarında yerine getirmesi gereken davranışları, yalnız çeşitli kişilik özelliklerine bakmaksızın, ne düzeyde ortaya koyabildiklerini değerlendirir.

Davranış örnekleri	Dereceleme Ölçeği Puanları
Müşterisine, İşinin bir parçası olmasa bile ofisinden memnun olup olmadığını öğrenmek için sıklıkla telefon eder.	<b>A</b>
Çok karmaşık bir problemin nedenini ortaya çıkarmak için müşterisine sürekli zaman ayırır.	<b>B</b>
Müşterisinin kızgın yaklaşımına karşı her zaman sakin davranır.	<b>C</b>
Müşterisinin problemini çözecek düzeyde önemli bir bilgiye sahip değilse bilgisinin olmadığı yönünde cevap verir.	<b>D</b>
Başka bir işle meşgul olmadığı halde resepsiyonun önünde müşterinin beklediğini görmemezlikten gelir.	<b>E</b>
Uzun süre bekleyen müşterisinin sorularına karşı "bilemiyorum" ya da "doğru bir yerde bulunmuyorsunuz" gibi yanıtlar vererek tepkiler gösterir.	<b>F</b>

**Şekil 5-**Müşteriyle İlişkiler Boyutunda Davranışlara Dayalı Değerlendirme Ölçeği Örneği.

**Kaynak:** Torrington ve Hall, 1995, s.325

**6) Davranışsal Gözlem Ölçekleri (Behavioral Observation Scales):** Davranışsal beklenti ölçeklerinin sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş

yöntemlerdir. Bu yöntem, işgörenlerin kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir (Torrington ve Hall, 1995, s.324-325).

<b>Liderlik / Personel Denetimi</b>
1) İşgörenlerini performanslarını geliştirmeleri için eğitir ve rehberlik eder. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
2) İşgörenlerinin iş sorumluluğuna sahip olmaları için onlardan ne beklendiğini tam olarak açıklar. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
3) Astarlarını çalışmalarını kontrol etme esnasında, sürece katılımını sağlar. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
4) İşgörenlerine işlerini daha iyi yapma yöntemleri konusundaki fikirlerine danışmanlık yapar. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
5) İşlerini iyi yapan işgörenlerini över-ödüllendirir. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
6) Önemli bilgileri astlarına iletir. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman

**Şekil 6-**Davranış Gözlem Ölçeği Örneği.

**Kaynak:** Torrington ve Hall, 1995, s.325

**7) Kritik Olaylar Yöntemi (Critical Incidents Method):** Bu yöntemde değerleyici işgöreni işbaşında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt eder. Bu kayıtlar, iş sırasında meydana gelen işgörenin başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen olaylardır ve bu işgörenin iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Bu yöntemde değerlendirme, işgörenin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır (Palmer, 1993, s.47; Erdoğan, 1991, s.202).

Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntemin çeşitli sakıncaları bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, işgörenin

değerlendiriciyi sürekli olarak onu izleyen, kara kaplı defterine not alan birisi olarak algılayıp rahatsız olacağıdır (Beach, 1985, s.302). Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemle kolay gerçekleşmemektedir (Dicle, 1983, s.56).

**8) Ağırlıklı Kontrol Listesi (Weighted Checklists):** Alan yazında, bu yöntemin ağırlıklı kontrol listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü mevcuttur. Ağırlıklı kontrol listesi yönteminde, bir iş için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan çok sayıda cümleler oluşturulur. Bu, işi iyi bilen uzman kişiler tarafından yapılır. Etkililiğin

tüm düzeylerini temsil eden bu cümlelere(ifadelere) bir değer ya da puanlar verilir. Puan aralığı genellikle 0 ile 10 arasında değişir. Örgütsel etkililiğe en fazla katkıyı yapan davranış en büyük puanı alır ve diğer davranışlar da amaçlara katkı dereceleri bakımından puanlanır. Bu yönteme ilişkin bir örnek şekil-5'de yer almaktadır. Bireyin davranışlarını ifade eden cümlelerin oluşturulmasında şu kurallara dikkat edilmesi gerekir (Benardin ve Beatty, 1984, s.65):

a) Ölçek ya da ifade yalnız bir düşünceyi ifade etmelidir.

b) Anlaşılır bir terminoloji kullanılmalıdır.

c) Çift olumsuzlar çıkarılmalıdır.

d) Düşünceler basitçe ve açıkça ifade edilmelidir.

f) Belirsiz ve özellik yönelimli ifadelerden kaçınılmalıdır.

Değerlendirici, listedeki ifadelere verilen değerlerin ne olduğunu bilmeden, kendisine uygun gelen ifadeleri işaretler. Böylece değerleyicinin işle ilgili davranışları ifade eden cümlelerin görece önemi konusunda bilgi sahibi olmamaları sağlanır. Daha sonra işaretlenen ifadeler karşılık gelen puan belirlenir. Bu puanlar toplanarak değerlendirilen kişinin performansı ortaya konulur(Beach, 1985, s.301).

Ağırlıklı kontrol listesi yöntemi, kontrol listesi iyi tasarlandığında doğru sonuçlar veren bir yöntemdir. Yöntemde öznel yargılar yerine gözlenen davranışlar üzerinde durulur. Böylece değerlendirme hatalarının giderilmesi veya azaltılması sağlanır. Yöntemin en önemli sakıncası ise ağırlıklı denetim listesinin geliştirilmesinin ve uygulanmasının uzun zaman alması ve fazla çaba gerektirmesidir (Can ve diğerleri, 1998, s.173).

Madde	Ölçek Değeri
Vitrinini her zaman müşteriye çekici gelecek şekilde düzenler.	8.5
İşgörenini girişimci davranması için cesaretlendirir.	8.1
Söylediği bir şeyi nadiren unuttur.	7.6
Satış oranları oldukça yüksektir.	7.4
Bir veya birden fazla uygulanabilir yeni formüller ortaya çıkarabilir.	6.4
Bir ticari derneğe üyedir.	4.9
Haftalık ya da aylık raporlarında arasıra hata yapar.	4.2
Olası acil durumları önceden sezinleyemez.	2.4
İşgörenini gerektiği gibi disipline etmede ağır kalır.	1.9
Nadiren ürünlerinin değerini etiketlendirir	1.0
Dükkanında kemirgenler ve böcekler bulunur.	0.8

**Şekil-7** Fırın Yöneticisinin Performans Değerlendirme için Kullandığı Ağırlıklı Kontrol Listesinden Madde Örnekleri  
**Kaynak:** Bernardin ve Beatty, 1984, s.67.

**9) Amaçlara Göre Yönetim(Management By Objectives):** Amaçlara göre yönetim, planlama yaklaşımı olarak ortaya konulmuş bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmakta ve özellikleri şu şekilde belirtilmektedir (Balci, 2000, s.150; Beach, 1980, s.300 ve Woods, 1997, s.209).

Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında yönetici ve astlar bir

araya gelerek ortaklaşa kararlaştırılan bireysel amaçların ne derece gerçekleştirildiğini saptamaya çalışırlar. Amaçlar, işgörenlerin performans ölçütü olarak kullanılır. Değerlendirmede personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır. Amaçlara göre yönetim tekniği bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine her elemanı tek başına değerlendirir.

AGY'nin amaçların belirlenmesine astların katılımını sağladığı için bir planlama tekniği, onlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geri bildirim sağladığı için güdüleme tekniği, yönetici ve astların biraraya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri için bir başarı değerlendirme tekniği olarak değişik kullanım alanları bulunmaktadır. Amaçlara göre yönetim programının oluşturulmasında atılacak adımlar şu şekilde belirtilmektedir (Woods, 1197, s. 209).

1) İşgören, değerlendirme periodu için amaçlar önerir.

2) İşgören ve yönetici bu amaçları tartışır, gerekli olanları değiştirir ve spesifik amaçlar üzerinde bir görüş birliğine varılır. Bunlar yazılı hale getirilir.

3) İşgören ve yönetici amaçlara ulaşmada spesifik bir eylem planı hazırlama konusunda anlaşmaya varırlar.

4) Yönetici, değerlendirme periodu esnasında informal olarak amaca ulaşmaya teşvik eder.

5) Period sonunda işgören ve yöneticiler, başarılarını tartışırlar ve ulaşılan amaçlar kapsamında anlaşmaya varırlar.

6) Süreçler tekrar edilir.

**10) Doğrudan İndeks Yöntemi (Direct Index Method):** Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte tartışması sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları işin gerektirdiği sonuçlara göre örneğin, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi yansız kriterlere dayanır. Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan işgörenlerde yine aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarları, müşteri şikayetlerinin sayısı,

üretilen parça sayısı, müşteriler gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur (Uyangil, 1994, s.51).

Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini vermektedir.

### 11) 360 Derece Performans Değerlendirme:

Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi 360 derece performans değerlendirme sistemidir. Bu, çoklu değerlendirme sistemi olarak da ifade edilmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, bir işgörenin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o işgörenin üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, tedarikçilerden ve içinde bulunduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgi toplandığı bir sistemdir. İşgören performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi nedeniyle işgören performansının daha geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüleceği umut edilmektedir (Woods, 1997, s.202-203).

360 derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. 360 derece geri bildirim sisteminin, çok yönlü ve detaylı bilgi sağlaması, takım gelişimine katkı sağlaması, kariyer gelişimi için sorumluluk alma gibi önemli yararları olduğu belirtilirken, sistemi uygulayanların, geri bildirimden çok fazla şey bekleme gibi bir hataya sebebiyet verebileceği, bir süre sonra da katılımcıların desteğini kaybedebileceği gibi bir risk taşınması da bu yöntemin sakıncalı yönü olarak belirtilmektedir (insankaynaklari.com., Woods, 1997, s.203).

Her kurum kültürü 360 derece değerlendirmeye açık olmayabilir. Genelde 360 derece değerlendirme tamamen gelişim odaklıdır ve işgörenin bu tür değerlendirmeye gönüllü olarak katılması önemlidir (Öncü;insankaynaklari.com).

## SONUÇ

Performans yönetimi günümüz örgütleri için insan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyet alanı olmuştur. Örgütlerin sürekli değişen ortamda yaşamlarını sürdürebilmeleri, hedeflerine başarıyla ulaşmaları, işgörenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamaları, görev ve sorumluluklarını

en etkin biçimde gerçekleştirmelerini dolayısıyla kurumların ve işgörenlerin performanslarını etkin bir biçimde yönetmelerini zorunlu kılmaktadır.

Performans yönetimi, örgütte saptanan amaçlarla ilişkili olarak, işgörenin performansının incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan yönetim biliminin belli bir alanıdır. İşgören çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. Performans yönetimi, örgütün, takım ve bireylerin daha verimli hale gelmesini ifade eder ve üzerinde anlaşmaya varılan amaçlar doğrultusunda, bilgi, beceri ve gerekli yeterlikleri işgörelere kazandırmak için bir zemin hazırlar .

Sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda örgütlerin, işgörenlerin sürekli eğitim ihtiyacını karşılamada, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmada, motivasyonunu artırmada etkin bir performans yönetim uygulaması hayati bir önem taşımaktadır. Bu noktada, yöneticilerin performans yönetimi ilke ve süreçleri konularında gerekli ve yeterli bilgi, beceriye sahip olması kaçınılmaz bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Aksoy, Ş. (1986). **Introduction to Personnel Administration**. Middle East Technical University. Ankara.
- Armstrong (1996). *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development (IPD) House.
- Artan, S.(1976). **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:239. Eskişehir.
- Balcı, A. (2000). **Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama**. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ.E.(1991). **Örgütsel Davranış**. Gül Yayınevi. Ankara.
- Benardin, J.and Beatty, W.(1984). **Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work**. Kent Publishing Company, Boston, U.S.A.

- Beach, D.S. (1980). **Personnel: The Management of People at Work**. Macmillan Publishing Co., Inc.Newyork.
- Bolton, T. (1997). **Human Resource Management: An introduction**. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Can, H, Akgün, A.,Kavuncubaşı, Ş. (1998). **Personel Yönetimi**. Siyasal Kitabevi. Ankara.
- Canman, D. (1995). **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Cemaloğlu, N. (2002). **Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Önemi**. Milli Eğitim Kültür Sanat. 153-154.
- Cummings, T.G. ve Worley, C.G (1997).**Organization Development and Change**. United States of America. International Thompson Publishing.
- Dicle,Ü. (1983). **Yönetmel Başarımın Değerlendirilmesi, Türkiye Uygulaması**. O.D.T.Ü. Yayın No:43. Ankara.
- Ersen, H. (1997). **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi**. İstanbul.
- Erdoğan; İ. (1991). **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul. İşletme Fakültesi Yayın No.248
- Fındıkçı, İ. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Alfa Yayınları. İstanbul.
- King, P. (1984). **Performance Planning And Appraisal**. Mc.Draw-Hill Book Co. Newyork.
- Kalkandelen, H.(1997). **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**. Anı Yayınları. Ankara.
- Matland, I. (1998). **Personel Yönetimi**. 3.basım. Epsilon Yayınları. Çev: Duygu Uğur. İstanbul.
- Öncü,A.N.(2001). **Performans Yönetim Sistemi Üzerine**. www.insankaynaklari.com
- Palmer, M., Winters, K.(1993). **İnsan Kaynakları**. Rota Yayınları. Çev:Doğan Şahiner. İstanbul.
- Pugh, D.(1991). **Organizational Behaviour**. Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.

Schermerhorn, J.R. (1989).**Management and Productivity**. Third Edition. Printed in the United States America.

Sümer, C.(2001). **Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım**. www.insankaynaklari.com.

Torrington,D.ve Hall, L.(1995). **Personel Management**. HRM in Action.

Uyangil, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi ve Sistemi. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları. No:262. İstanbul.

Woods, R.H. (1997). **Human Resources Management**. Educational Institute, American Hotel and Motel Association. Second Edition.

Werner, I.(1993). **Liderlik ve Yönetim**. Rota Yayınları. İstanbul.

http:// www.insankaynaklari.com (2001). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri.