

## ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI BAKIŞ AÇISIYLA ELE ALINMASI

UNDERSTANDING PERFORMANCE EVALUTION SYSTEMS FROM A HUMAN

**Rahile Güran**

Sorumlu Yazar, Öğr. Gör., İzmir Kavram MYO, ORCID: 0000-0002-9130-3482, rahile.gurann@gmail.com

**Moalosi Lebekwe**

ORCID: 0000-0003-4682-8412, moalosilebekwe@yahoo.com

**Gönderim**

**Tarihi/Received:**

18.05.2020

**Kabul Tarihi /**

**Accepted: 27.11.2020**

**İletişim /**

**Correspondence:**

**Rahile Güran**

**Benzerlik Oranı/**

**Plagiasim: %7**

**Makale Türü/Article**

**Type: Araştırma**

**Makalesi/ Research**

**Article**

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, performans yönetim sistemine insan kaynakları bakış açısını ortaya koymaktır. Araştırmada nitel veri toplama tekniği aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmaya, İzmir ilindeki firmalara mail atılmış 30 firma başvurusundan 11 tanesi geri dönüş yapmıştır. Örnek kütleli araştırmaya katılmayı kabul eden 11 firmanın insan kaynakları çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmamıza destek olan insan kaynakları alanında çalışanların 8'i kadın (%72) ve 3'ü erkek (%28) olmak üzere toplam 11 kişi katılmıştır. İnsan kaynakları yetkililerinin yaşları 29 ile 45 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 36'dır. Elde edilen bulgulara göre, şirketlerde kullanılan performans değerlendirme sistemlerinin insan kaynakları açısından değerlendirilmesi 4 farklı tema altında toplanmıştır. Performans sistemi; iş yerlerinde denetim mekanizması, verimlilik artırıcı, amaç birliği sağlayıcı, çalışan bilgisini arttırmada iyileştirici bir uygulama olarak görülmektedir. Araştırma sonuçları, insan kaynakları biriminin performans yönetim sistemine bakış açısını anlamada önem arz etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları, Verimlilik, Denetim.

**JEL Kodları:** O15, P17.

### ABSTRACT

The purpose of this study is to understand performance management systems from a human resources perspective in companies. The researchers used structured interviews for qualitative data collection. 11 of the 30 companies contacted for the study in Izmir Province took part in the study, thus the sample size consists of the human resources employees of 11 companies that agreed to participate in the research. In total, 11 people, 8 (72%) women and 3 men (28%), with an age range of 29-45 and an age average of 36, working in the field of human resources management participated in the research. According to the findings, the assessment of Performance Evaluation Systems in the companies' human resources management is categorized into 4 different themes, Performance system: Workplace Audit Mechanisms, Productivity Enhancer, purpose/aim alignment contributor and employee knowledge enhancer. Research results are important in understanding the point of view of human resources units within companies with regard to performance systems.

**Keywords:** Performance Evaluation, Human Resources, Productivity, Audit.

**JEL Codes:** O15, P17.

## 1. GİRİŞ

20.yy'da performans değerlendirme, organizasyonların başarısında önemli bir bileşen olarak düşünülmektedir. Performans değerlendirmeye, organizasyonlarda çalışanların yetkinlikleri, yeterlilikleri ve potansiyelleri hakkında bilgilendirme sağlanmaktadır. Çalışan açısından da kendi kişisel gelişim hedeflerini oluşturma ve kariyer yolunda kendini geliştirebilmesi için özellikle kendilerine odaklanmalarına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle hem işletmeye bilgi vermesi açısından hem çalışana bilgi vermesi hem de işletme ve çalışanın geleceği görebilmesinde etkili olması açısından performans sistemleri aslında çok yönlüdür.

## 2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

### 2.1. Performans Değerlendirme Tanımı

Performans değerlendirme, modern organizasyonlarda performans değerlendirmeye bağlı olan birçok karar olması sebebiyle organizasyonların yaşamında kaçınılmaz bir unsurdur. Bu nedenden dolayı performans değerlendirmeleri çoğu organizasyonda yaygın olarak kullanılan bir insan kaynakları uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Obisi (2011), organizasyonel performans ve meydana gelen verimlilik ve etkinliği, sürekli olarak çalışanları değerlendirilerek, elde edilebileceğini belirtmiştir (Obisi, 2011: 92). Ayrıca, eğer performans değerlendirme iyi yapılırsa, çalışanların bireysel gelişim ihtiyaçları ve organizasyonun ihtiyaçları arasında uyum sağlanmasında yararlı bir rol üstlenmektedir (Cintrón & Flaniken, 2011: 29).

Kumari ve Malhotra (2012)'ya göre performans değerlendirme, belirli bir zamanın aralığında bir çalışanın veya bir çalışanların grubun organizasyon tarafında beklenen sonuçlarıdır. Sonuçlar, görevler ve kaliteye bakımda belirtilebilmekte ve aynı zamanda bu beklenen sonuçların teslim edilebileceği koşulların da belirtilmesini gerektirmektedir (Kumari ve Malhotra, 2012: 78). Armstrong (2006), performans değerlendirmeyi, yöneticiler tarafından, genellikle bir yıllık gözden geçirme toplantısında, bireylerin biçimsel değerlendirme ve derecelendirmesi olarak tanımlamıştır (Armstrong, 2006: 495). Daha çok kapsamlı ve ayrıntılı tanımlama ile Chartered Institute for Professional Development (CIPD) (2017) öne sürmüştür ki; performans değerlendirme sayesinde, çalışanların performansı ve gelişimleri hakkında bir diyalog kurulmasının yanı sıra yöneticiden gerekli desteğin de sağlanması için de bir fırsattır (Chartered Institute for Professional Development (CIPD), 2017). Dessler (2003) ise, performans değerlendirmeyi, çalışanların iş performans standartlarının belirlenmesi ve iş performans standartlarına göre, fiili iş performansına bakılması ve geribildirim verilmesinin yanı sıra, geleceği için performanslarının geliştirilmesi hususunda tavsiye verilmesi ve yeni iş performans hedeflerinin belirlenmesi olarak tanımlamıştır (Dessler, 2008: 20).

### 2.2. Performans Değerlendirme Ölçümleri

Performans değerlendirme ölçümleri, bir organizasyonda değerlendirme işlemlerinde kullanılan sistemler ve süreçlerdir. Ölçümler sayesinde, değerlendirmede toplanan ve değerlendirilecek veri türleri, yöneticiler ve çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim şekilleri ve sıklıkları gibi performans ölçmek için kullanılan çeşitli değerlendirme araçlarını belirtilebilmektedir. Bundan dolayı, organizasyonlar için, kullanılan ölçümü anlamak önemlidir, çünkü değerlendirme sisteminin yararlılığını etkiler. Ayrıca, seçilen değerlendirme ölçümü, algılanan ya da fiili faydaları da etkilemektedir. Performans değerlendirme ölçümlerine birçok yazar tarafından ilgi göstermiştir (Murphy ve Cleveland, 1995; Lawler, 1986; Belliotti, 1992; Spreitzer, 1995; Meier ve O'Toole, 2003; Brewer, 2004; Gould Williams, 2004; Pandey ve Moynihan, 2006). Landy ve Farr (1983), performans değerlendirme verilerini düzenlemenin ölçümü olarak yargılayıcı ya da öznel ölçümü ve yargısal olmayan ya da nesnel ölçümünü incelenmiştir (Landy ve Farr, 1983: 85). Rogelberg (2016), öznel ölçümlerdeki kriterlerin belirsizliklerindeki yetersizlikler hakkında uyarıda bulunmuştur (Rogelberg, 2016: 799). Ayrıca bireysel perspektiften kontrol dışında, Levine ve Moreland, (1990)' da ekip temelli ölçüme de ilgi duymuştur (Levine ve Moreland, 1990: 595).

### 2.3. Nesnel (Objective) ve Öznel (Subjective) İş Performans Değerlendirme Ölçümleri

Genel olarak, performans verileri iki gruba, öznel veya yargısal ölçümleri, nesnel veya yargısal olmayan ölçümleri olarak ayrılabilir. Öznel ya da yargısal ölçümleri daha yaygın kullanılmasına rağmen, nesnel performans değerlendirme ölçümleri, örneğin, bir üretim veriminin oranı ve bir görevi tamamlama zamanı, 1940'lardan beri rutin ve bedensel işler için performans ölçümleri olarak kullanılmaktadır (Brayfield & Rothe, 1951: 309). Meier ve Brudney (2002)'e göre, nesnel ölçümlerin genellikle performansın optimum göstergeleri olarak görülmekte ve bundan dolayı, "gerçek dünya" yı doğru olarak yansıttığını düşünülmektedir (Meier ve Brudney, 2002: 19). Nesnellik kavramı, gerçekliğin yapısında doğru kararlar vermenin temelini sağlaması varsayımına dayanmakta ve bireysel algılayıcıların özelliklerinden bağımsızdır. Belliotti (1992) öne sürmüştür ki, nesnel temelli bir değerlendirme ölçümleriyle, organizasyonel ya da çalışan performansı ve performansa dayalı ücretlendirme harmonisi daha kolay yakalanabilmektedir (Belliotti, 1992: 125). Çalışanların iş performansı karmaşık ve çok yönlü bir durum olduğu için, öznel ölçümler, bir çalışanın gerçek performansını tamamen değerlendirememektedir. Bu nedenle, gerçek performans değerlendirilmek amacıyla birden fazla nesnel ölçümler gereklidir.

İş performansının nesnel ölçümleri mevcut olduğunda, çalışanlar performansa dayalı ücretlendirme ve onların performansı daha kolay anlayabilmektedir (Mathieu & Zajac, 1990: 176-177). Bir neden olarak, organizasyonların, genel organizasyonel hedeflere ulaşmasında çalışanların davranışlarını yönlendirmek amacıyla ödüllendirme, ücretlendirme ve tazminat sistemlerinde kullanabilmektedir. Nesnel iş performansı ölçümleri, performans değerlendirme süreçlerinde ortaya çıkan kasıtlı ve kasıtsız denetim ya da değerleyicinin yanlı tutumunu önleyebilmektedir. Denetim ya da değerleyicinin yanlı tutum veya önyargılarının etkilerini azaltarak, organizasyonlardaki performansa dayalı ücretlendirmenin güvenilirliğini arttırabilmektedir. Wertheimer (1959)' e göre, öznel performansın değerlendirme ölçümleri hatalı, kusurlu ve yanılsamaya bağlı olabilmekte ve buna ek olarak, nesnelligi ve bilimsel statüyü tehdit etmektedir. Üst denetçi ve astlar arasındaki ilişkiler daha yakın olduğunda öznel performansın ölçümleri önyargılı olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, nesnel performans verileri mevcut olmadığında öznel (yargılayıcı) performans ölçümleri makul bir alternatif olabilmektedir (Wertheimer, 1959: 56).

### 2.4. Ekip Temelli İş Performans Değerlendirme Ölçümleri

Susanne vd. (2001) 'ne göre, organizasyondaki ekipler, üyelik yapısı, görevlerin karmaşıklığı ve diğer organizasyonların birimlerinin birbirine bağlılığın düzeyleri açısından farklılık göstermektedir. Fakat önerilen ve mevcut olan iş performans değerlendirmeleri, ekip temelli organizasyonlarda ekiplerin çeşitliliğini dikkate almamaktadır (Susanne, Scott, & Walter, 2001: 107). Deming (1986)'e göre bireysel iş performans değerlendirme, ekip çalışmasına müdahale etmekle birlikte, sıradanlığı destekler, kısa vadeli sonuçlara odaklanır ve performanstaki bireysel farklılıkları vurgulamaktadır (Deming, 1986: 83). Birçok yönetim bilginleri ve danışmanları tarafından bireysel iş performans değerlendirmelerin yerine ekip temelli iş performans değerlendirmeleri kullanma önerilerine rağmen, daha az organizasyon bunu dikkate almıştır (Susanne vd., 2001: 108). Gerçekten de bireyselden ziyade ekip iş performans değerlendirilmesi organizasyonlarda bir tartışma yaratmıştır.

Ekip çalışmasının güçlü olmasına rağmen, bazı ekip üyelerinin diğerlerinden daha iyi performans gösterdiği düşünülebilmektedir. Buna ek olarak, ekip üyelerinin performansındaki potansiyel farklılıklarını göz ardı eden iş performans değerlendirme sisteminin haksız olduğunu algılayabilmektedir. Ekip temelli iş performans değerlendirme yapılacaksa da, terfi gibi kariyere odaklı uygulamalar açısından yararlı olmayabilecektir. Bu durumda yönetim, tüm ekibi terfi ettirmek zorunda kalacaktır. İş ekibinin etkinliği, bireysel davranış ve performans üzerine kurulmuştur ve bireylerin ekip çalışmasına getirdiği çabaları ve yetenekleri farklıdır. Bireysel çabalar dikkate alınmadığında ve değerlendirilmediğinde sosyal aylaklaşma ortaya çıkabilmektedir. Sosyal aylaklaşma, ekip üyeleri arasında bir virüs gibi yayılabilir ve çalışma

ortamını zehirleyebilmektedir. Bireysel iş performans değerlendirmeleri sosyal aylaklaşmayı azaltabilir ancak iyi ekip performansına yol açan etkileşimi ve sinerjiyi göz ardı edebilir. Bir taraftan da, ekip iş performans değerlendirmesi ekip zorlukları ve ekip yetenekleri hakkında bilgi sağlamaktadır. Buna ek olarak, ekip iş performans değerlendirilmesi aynı zamanda ekibin motivasyonunu ve organizasyona aitliği artırarak ekip üyelerinin bağlılığını teşvik etmektedir.

360 derecelik performans değerlendirmesi ya da 360 derecelik geri bildirim, organizasyonun esnek olmasının ve organizasyondaki çalışanların ihtiyaçlarına göre uyarlanabilir olmanın bir resmini vermektedir. Camgöz ve Alperten (2006)'e göre, 360 derecelik performans değerlendirme sistemi, çalışanın yaptığı işe yönelik performansının sadece amir bakış açısından değil, organizasyona girdi sağlayan çalışma arkadaşları/emsal, ast, kendi/öz, müşteriler gibi kaynakların görüşlerinin de dikkate alınarak değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, işi yapan çalışma arkadaşları, astları, kendisi ve hatta müşterilerin değerlendirmeye dâhil olması, 360 derecelik iş performans değerlendirme yönteminin geleneksel yöntemlerden ayrıldığı noktadır (Camgöz ve Alperten, 2006: 195). İnsan kaynakları alanındaki yazınındaki çalışmalar incelendiğinde; yazarlar, akademisyenler ve bilim insanlarının 360 derecelik performans değerlendirmenin kullanımı, geleneksel tek-temelli-kaynak performans değerlendirmeye göre daha yararlı olduğunu öne sürmüştür. Curtis (1996), 360 derecelik geri bildirim, yönetim tarzının, iletişimin, ekip çalışmasının geliştirmesinde, güçlü ve zayıf yönlerin daha iyi anlaşılmasında ve iyi ilişkilerin becerilerinin değerinin tanınmasında büyük bir rol oynamaktadır (Curtis, 1996: 36). Hurley (1998), öne sürmüştür ki, ekip çalışmalarında, 360 derecelik performans değerlendirmesini etkili kılmak için ekip üyelerinin hedefleri, ekip hedeflerine göre ayarlanmalıdır. Böylece, 360 derecelik geribildirim uygulanırsa, bireysel hedefleri yerine getirerek ekip hedeflerine ulaşılabilir. Buna ek olarak, ekipteki her bireye önem verilirse, ekip hedeflerin karar vermesinde her bir ekip üyesi önemli rol oynayabilmektedir. 360 derecelik geri bildirim tasarımı ve uygulanması kritik bir önem taşımakta, uygun ve sistematik bir şekilde yapılması halinde çeşitli olumlu etkilere sahiptir (Hurley, 1998: 209). Rowe (1995)'ye göre, 360 derece geribildirim, organizasyonun organizasyonel kültürüne tamamen bağlıdır. Buna ek olarak, Rowe (1995) iddia etmiştir ki, geri bildirim kalitesini artırmak amacıyla birçok kişi katılmasını gereklidir. Her biri, süreci daha etkili hale getirmeye katkıda bulunmaktadır (Rowe, 1995: 20). Pollitt (2004) ise, 360 derecelik geribildirim çalışanların iş performansı geliştirmesi ve yeterliliklerin yapılması gibi birçok açıdan yardımcı olduğunu iddia etmektedir. Ayrıca, 360 derecelik geribildirim esnek ve dostça olduğunu ve geleneksel yöntemlerden daha fazla takdir edildiğini belirtmiştir (Pollit, 204: 29).

Bu görüşün aksine bazı yazarlar ve araştırmacılar ise, 360 derecelik değerlendirmenin dezavantajlarını incelemişlerdir. Maylett (2009) iddia etmiştir ki, 360 derecelik performans değerlendirme yönteminin ilk dezavantajı, hem organizasyonun hem de çalışanların açısından endişedir. Çalışanın aldığı geri bildirimlerin kendi gelişimsel faydaları için kullanılacağından geri bildirim daha fazla duyarlı olabilmekte, değerlendirme negatif olduğunda çalışan kaygılanabilmektedir. Geri bildirim verenin kendisini cezalandırdığını düşünebilmektedir (Maylett, 2009: 54). Geri bildirim verenler, sağladıkları geri bildirimlerin özellikle meslektaşına olumsuz etkilerinin olacağını bilirse; daha negatif yaklaşabilmekte dürüst, tarafsız ve adil geri bildirim vermekten kaçınabilmektedir. Baroda vd. (2012)'e göre, 360 geri bildirim sürecinde, birden fazla geri bildirim sağlayıcı olduğu için değerlendiriciler diğer geri bildirim sağlayıcılarıyla çalışanın geri bildirim sonuçlarından birbirlerine söz ederek çalışanın gizliliğini ihlal edebilmektedir (Baroda vd., 2012: 60). 360 derecelik geri bildirim başarılı olabilmesi için organizasyonların 360 derecelik geri bildirim süreci ve amacını çok net bir şekilde ortaya koymalı ve tanımlamalıdır. 360 derecelik performans değerlendirmenin uygulanma süreci ve amacı organizasyon içindeki insanlara açık bir şekilde anlatılmadıkça, başarılı olamayacaktır (Mohapatra, 2015: 115) . Bu nedenle 360 derecelik performansın başarısı, hem işverenin hem de çalışanların süreçleri ve amacı anlamasına bağlıdır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Deseni

Çalışma, nitel araştırma desenlerinden olan olgu-bilim kapsamında yürütülmüştür. Olgu-bilim ile birlikte tamamen yabancı olmadığımız ancak tam anlamını kavrayamadığımız olguların araştırılması amaçlanmaktadır (Karaca vd. 2015: 66).

#### 3.2. Çalışma Grubu

Araştırma için, İzmir ilinde yer alan 32 firmanın İnsan Kaynakları Birim Yetkilisine mail atılmış ve 11 tane firmadan geri dönüş alınmıştır. Örnek kütleyi araştırmaya katılmayı kabul eden 11 firmanın insan kaynakları çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmamıza destek olan insan kaynakları alanında çalışanların 8'i kadın (%72) ve 3'ü erkek (%28) olmak üzere toplam 11 kişi katılmıştır.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri yapılandırılmış görüşme formu sayesinde toplanmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme soruları şu şekildedir.

1. Performans sistemi kullanıyor olmanızın şirkete katkıları nelerdir?
2. Performans sistemi kullanıyor olmanızın çalışanlarınıza katkıları nelerdir?
3. Performans sistemi kullanıyor olmanızın insan kaynakları biriminize katkıları nelerdir?
4. Performans değerlendirme sisteminiz birimler bazında farklı olarak mı uygulanıyor?
5. Performans değerlendirme sisteminizin çalışan verimliliği açısından ne gibi etkileri var?
6. Performans sisteminiz iş yerinde düzenleyici bir faktör müdür?
7. Performans sisteminizin sonucunda motivasyonel uygulamalarda bulunuyor musunuz?
8. Performans değerlendirmede ücret farklılaşması var mı?
9. Performans değerlendirmede şirket içerisinde başarısızlık gösteren personele nasıl bir yaklaşım izliyorsunuz?
10. Sizce çalışanlarınızın performans algısı nasıl? Çalışanlarınızdan performans sistemine dair stres unsuru, baskı, memnuniyet ne gibi söylemlerle daha çok karşılaşıyorsunuz?

#### 3.4. Verilerin Analizi

Veri analizi için içerik analizinden yararlanılmıştır. Cevap maillerinden sonra kaydedilen veriler toplanmıştır. Toplanan ham veriler kodlama yapılarak, temalar ve kategoriler belirlenmiştir. Veriler bu kategori ve temalar altında sınıflandırılarak okuyucu için anlamlı bir hale getirilmiştir. Oluşturulan temalar; denetim, verimlilik, amaç birliği, eğitimidir. Ayrıca her bir katılımcının konu hakkındaki görüşleri gerekli kodun altında verilmiştir. Görüşme yapılan İK'cılar, K-1, K-2, K-3, K-4, K-5, K-6, K-7, K-8, K-9, K-10, K-11 şeklinde kodlanmıştır.

Araştırmanın nitel verilerinin geçerlik ve güvenilirliğini arttırmak için katılımcı teyidi alınmıştır. Araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını) arttırmak için yapılandırılmış görüşmeden elde edilen veriler yorumlanmadan aktarılmıştır. Araştırma sonuçları elde edilen verilerden oluşturulmuş ve veriler araştırma formunun gerektirdiği biçimde ayrıntılı ve amaca uygun biçimde toplanmıştır. Araştırmanın dış güvenilirliğini (teyit edilebilirlik) arttırmak için araştırma süreci detaylandırılarak ilgili bölümlerde açıklanmıştır.

### 4. BULGULAR

Bu bölümde elde edilen bulgular temalar halinde toplanıp Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Performans Sistemi Hakkında Temalar**

Kategori	Tema	Kod
Bakış Açısı	Denetim	Bilgiyi İzleme
		Düzenleyici
		Kurallara Uyma
		Sorumluluk
		Standartlaşma
	Verimlilik	Bireysellik
		Dikkatlilik
		Zaman/Süre Kullanımı
		Yapılan İşin Katkısı
		Üretim Artışı
	Amaç Birliği	Kıyaslama
		Bağlılığı Anlamlandırma
		Kazan-Kazan/ Kazanım
		İş için iletişim Kurma
		Sonucu Baştan Görme
	Eğitim	Önemseme
		Bireysellik
		Koçluk Görüşmeleri
		Kariyer Yönetimi
		Yetenek Yönetimi

#### 4.1. Performans Sisteminin Denetim Temasının İçeriği

Performans yönetim sistemine işletmeye katkısı açısı bakıldığında insan kaynakları çalışanlarının denetimle ilgili bakış açılarını nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla oluşturulan bu temada görüşme yapılan katılımcıların bir kısmı performans sisteminin denetim boyutuyla etkili bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Bu ifadeler; K-2 “Performans Sistemi sayesinde, çalışanlar çalışırken uyulması gerekenlere daha çok dikkat ediyorlar.” K-3 “Performans sistemi kullanıyor olmamız daha disiplinli bir ortamda çalışmamızı sağlıyor.” K-9 “Gerek stok seviyelerinin kontrolü, gerek satış hacmi, karlılık gibi kalemleri daha kontrollü bir şekilde izlememize fayda sağlıyor.” K-11 “Performans sistemi sayesinde izlenebilirlik artıyor.” K-4 “Başarısız olan adaylar sağlık,(boşanma vs.) gibi durumları göz önüne alınarak değerlendirme yapılıyor bir yıllık süre zarfında gözlemleniyor, performansı düşmeye devam ederse uyarıda bulunuluyor ikinci yılsonuna kadar tekrar bekleniyor performansı yukarı yönlü artış gösteriyorsa işine devam ediyor aşağı yönlü devam ediyorsa işten çıkarılıyor.” Şeklinde dir.

**Tablo 2. Performans Sisteminin Denetim Temasının İçeriği**

Kategori	Tema	Kod	K-1	K-2	K-3	K-4	K-5	K-6	K-7	K-8	K-9	K-10	K-11	
Bakış Açısı	Denetim	Bilgiyi İzleme				X					X			
		Düzenleyici				X					X			
		Kurallara Uyma		X								X		
		Sorumluluk										X		
		Standartlaşma		X								X		

#### 4.2. Performans Sistemi Verimlilik Temasının İçeriği

K-2 “Performans kriterlerinin içerisinde çağrı sayısı da olduğu için ne kadar çok çağrı alırsa kişinin performansı yükseliyor. Bu da operasyon geneline etki ediyor. Çağrı sayısını yükseltmek için mola kullanımını düşüren çalışanlarımız var.” K-7 “Özellikle yıllık izinleri için de yazın ve kışın olmak üzere 2'ye bölünerek aynı yıl içinde tamamlanıyor. Bu şekilde izin kullanan personelin daha verimli çalıştığı ve daha iyi performans gösterdiği tespit edilmiştir.”, K-9 “Performans Sistemi kullanmak kimin daha fazla çaba harcadığı hakkında bilgi sahibi olmamıza yardımcı.”, K-11 “Hem düzen sağlıyor hem zaman yönetimini kolaylaştırıyor.”

**Tablo 3. Performans Sistemi Verimlilik Temasının İçeriği**

Kategori	Tema	Kod	K-1	K-2	K-3	K-4	K-5	K-6	K-7	K-8	K-9	K-10	K-11	
Bakış Açısı	Verimlilik	Dikkatlilik	X							X		X		
		Boş Zaman Kullanımı			X	X						X		X
		Zaman/Süre Kullanımı					X				X			
		Yapılan İşin Katkısı			X				X				X	
		Üretim Artışı		X		X				X				
		Kıyaslama			X				X			X		

### 4.3. Performans Sistemi Amaç Birliği Temasının İçeriği

K-1: “Performans sistemimiz birim bazında ve hedef tuttu mu? Tutmadı mı? Takım çalışmasına dayalı bir performans yönetimimiz var.” , K-9: “Performans kriterleri arasında çalışanlara asıl kazandırılmak istenen beceri ileriye dönük hedef belirleme bilinci oluşmasıdır. Sonrasında yarıyıl değerlendirmesi yapıp belirlenen hedeflere ne kadar yol alınmış ne kadar yol katledilmiş bunu anlamaktadır. Son olarak yılsonu değerlemesinde ise belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ölçülmesi, neler yapabileceğinin yolunun çizilmesi, Sonrasında ise gelecek yılın hedeflerinin belirlenmesi ve bunun için alınacak eğitim vb. geliştirilmelerin yapılması ve planlanması.” , “ K-11: Kriterlerin açıkça belirlenmiş olması, üretim sürecinin birden fazla birime bağlı olması hedefe kitlenme de büyük oranda etkili oluyor.” , “ K-6: Performans sistemine uygun bir şekilde davranmak hem bireysel kazanımlarda hem de kurumsal kazanımlarda önemlidir. Ayrıca uyulacak kuralların başından bilinmesi ve sonucun ne olacağını bilebilmek çalışanın işi bütünleştirmesine yardımcı.” , “K-4: Biz şeffaf bir ortam adına 360 derece performans yönetim sistemi kullanıyoruz. Bu sistem herkesin birbirini değerlendirilebilmesi açısından çok önemli.”

**Tablo 4. Performans Sistemi Amaç Birliği Temasının İçeriği**

Kategori	Tema	Kod	K-1	K-2	K-3	K-4	K-5	K-6	K-7	K-8	K-9	K-10	K-11
Bakış Açısı	Amaç Birliği	Bağlılığı Anlamlandırma	X			X					X		X
		Kazan-Kazan/ Kazanım	X										X
		İş için iletişim Kurma	X			X							X
		Sonucu Baştan Görme											
		Önemseme	X										

### 4.4. Performans Sistemi Eğitim Temasının İçeriği

K-9: Performans sonuçları, şirketimizde kariyer yönetiminde etkili. En az 6 ay boyunca başarılı sayılan bir müşteri temsilcisi yöneticilik sınavlarına hak kazanıyor. K-11: Özellikle eksik yönleri tespit açısından önem arz ediyor. Eksikliklerin fark edilmesiyle eğitim süreçlerimiz başlıyor. K-3: Performans sonuçlarını görüşmek için yapılan koçluk görüşmelerinde şirkete uyum konusunda, eğitimle ilgili eksik olan yönler, yeni hedefler neler, performansı arttırmak için neler yapabiliriz bunları görüşüyoruz. K-4: Ofis içi görüşmeler sayesinde, geçmişe dayalı yeterlilik değerlendirmesi ve resmi geri bildirim sağlıyoruz. Amaç yeterliliği arttırabilmek. Çünkü kişinin başarısızlığı eksik bir bilgiden kaynaklıysa bunu tespit etmek her zaman kolay olmayabiliyor.” , K-2: “Kişinin hangi yönlerinin daha iyi olduğunu fark etmemizi sağlıyor. Bir çalışanın satış yeteneği çok iyi değilken başka bir çalışmanın hizmet sunma süresi sıkıntı olabiliyor. Çalışanın yeteneklerini belirlemeye destek oluyor”.

**Tablo 5. Performans Sistemi Eğitim Temasının İçeriği**

Kategori	Tema	Kod	K-1	K-2	K-3	K-4	K-5	K-6	K-7	K-8	K-9	K-10	K-11	
Bakış Açısı	Eğitim	Bireysellik					X		X				X	
		Koçluk Görüşmeleri	X		X	X		X		X				
		Kariyer Yönetimi			X			X				X	X	
		Yetenek Yönetimi	X					X						X

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Performans değerlendirme sisteminin sonuçları hem çalışanlar açısından hem işletme açısından önemlidir. Bu çalışma insan kaynakları alanında çalışan bireyler odaklı ilerlediği için bu araştırma daha çok performans yönetim sisteminin sonuçlarına odaklanmıştır. Bu kapsamda denetim, verimlilik, amaç birliği ve eğitim temaları oluşturulmuş olup insan kaynakları birim çalışanlarının görüşlerine yer verilmiştir. Performans değerlendirmenin insan kaynakları bakış açısıyla oluşturulan temalarda, bireysel sonuçlara bakıldığında insan kaynaklarının performans sistemine özellikle bilgi eksikliğinin tespitinin sağlanması olarak görmesi önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle dikkat çekilen diğer sonuç başarılı kariyer yönetimi, yetenek yönetimi konusunda da performans değerlendirme sistemi sonuçlarından yararlanılmasıdır. Performans değerlendirme gerçekleştirildikten sonra, yönetim tarafından, çalışanların elde tutulması, gelecekteki çalışanların görevleri, eğitim ve gelişim konusundaki ihtiyaçlarıyla ilgili kararlar da verilebilmektedir. Bu düşünceyi destekler nitelikte Fletcher (2004)'in yapmış olduğu bir çalışmada, performans değerlendirmenin genel amaçlarının içerisinde çalışanların motive edilmesi, yedekleme/haleflik planlaması, çalışanların potansiyelini belirlenmesi, yöneticiler ve altındaki çalışanlar ile diyalogların kurulması ve tatmin edici olmayan performansın biçimsel açıdan değerlendirilmesini içermektedir (Fletcher, 2004: 4-5). Lawler (1986)'e göre, rol ya da iş beklentileri açıkça tanımlandığından, nesnel performans ölçümleri iş yapmasında çalışanın davranışını yönlendirmekte ve şekillendirmektedir (Lawler, 1986: 125). Ayrıca bazı şirketler performans değerlendirmenin belirli sürelerde olumsuz olması durumunda işten çıkarma ile sonuçlanabileceğini de belirtmiştir. Khan (2007) tarafından yapılan bir çalışmada, performans değerlendirmenin, çalışanların terfisi, işten çıkarmalar ve ücretlendirme artışları ile ilgili idari kararların verilmesinde yönetimin işlerini kolaylaştırdığı belirtilmiştir (Khan, 2007: 103). Bu konu üzerine özellikle odaklanıldığında şirketlerin performans yönetim sistemi yüzünden doğrudan işten çıkarmak yerine koçluk uygulamaları, işle ilgili bilgisinin eksik olduğu tespit edilen konularda eğitim verilip ardından bütün bu süreç olumsuz sonuçlanıp çalışanın performansında olumlu bir değişiklik olmazsa işten çıkartılmaya gidildiği belirtilmiştir.

Ayrıca üzerinde durulan ayrı bir sonuç bağlılığın anlamlandırılması olmuştur. Bu bağlılık için amaç birliği sağlanması hususunda yardımcı durumda olduğu söylenilen 360 derece performans yönetimi şeffaflık açısından işletmeden önemsenen bir performans sistemi modeli olarak karşımıza çıkmıştır. Mohapatra (2015)'e göre, 360 derecelik performans değerlendirmesi ya da 360 derecelik geri bildirim, bir çalışanın iş performansı hakkında, kendinden/öz, üst düzey yöneticilerden, çalışma arkadaşlarından, astlardan ve müşterilerden alınan verilerin değerlendirilmesi sürecidir. Değerlendirme sona erdikten sonra gelişim toplantısı yoluyla çalışan ile paylaşılarak, yönetici ya da denetleyen tarafından geribildirim sonuçları hakkında açık bir resim verilmekte ve büyüme konusunda ipuçları da verilmektedir. Ayrıca, Mohapatra (2015), 360 derecelik geribildirim, değerlendirme (*assessment*) ve gelişme (*advancement*) için kullanıldığını öne sürmüştür (Mohapatra, 2015: 112).

Performans Değerlendirme Sistemi için oluşturulan verimlilik temasında, çalışanların boş zaman kullanımını azaltıp daha fazla çalışmaya odaklanıldığından bahsedilmiştir. Üretimde toplam artışa ve çalışanların performans değerlendirme sayesinde kendi performanslarını diğer çalışanların performanslarıyla da kıyaslamalarından bahsedilmiştir. Meenakshi (2012)'e göre, performans değerlendirme, organizasyonlar tarafından finansal



ödüllendirmenin dağıtımı, belirli verimlilik seviyesinin yakalanması, çalışanların geliştirilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi idari kararların temeli olarak kullanılmaktadır (Meenakshi, 2012: 96).

Sonuç olarak, çalışan açısından bir stres unsuru olarak görülmenin yanında performans yönetim sistemi yine çalışan için eksik olunan yönlerin tespiti, ödüllendirme sistemi işletilmesi konusunda önem arz etmektedir. Aslında performans sisteminin yaptırım mı yoksa gelişim odaklı mı kullanılacağı işletme yönetiminin elindedir.

## KAYNAKÇA

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (Vol. 10). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Baroda, S., Sharma, C., & Bhatt, J. K. (2012). 360 Degree Feedback Appraisals- An Innovative Approach of Performance Management System. *International Journal of Management & Information Technology*, 1(2), 53-67.
- Brayfield, A., & Rothe, H. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 307-311.
- Belliotti, R. A. (1992). Justifying Law: The Debate over Foundations. *Goals, and Methods*.
- Camgöz, S. M., & Alpten, N. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. (Manisa), Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 191-212.
- Chartered Institute for Professional Development (CIPD). (2017, January 9). *Performance Appraisal Factsheet*. Retrieved June 2017, 2017, from Chartered Institute for Professional Development (CIPD) website: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/performance/appraisals-factsheet>
- Cintrón, R., & Flaniken, F. (2011). Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool? *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 29-37.
- Curtis, D. (1996). Employers Appreciate 360-Degree Feedback. *Management Development Review*, 5, 34-36. doi:<https://doi.org/10.1108/09622519610131563>
- Deming, W. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management* (11 ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Fletcher, C. (2004). *Appraisal and Feedback: Making Performance Review Work*. London: CIPD Publishing.
- Hurley, S. (1998). Application of Team-Based 360° Feedback Systems. *Team Performance Management: An International Journal*, 4(5), 202-210. doi:<https://doi.org/10.1108/13527599810234164>
- Karaca, M., Bektaş, O., & Armağan, F. Ö. (2015). 8. Sınıf Öğrencilerinin Merkezi Sınavlarda Sorulmayan Fen Bilimleri Konularına Yönelik Görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(1), 63-86.
- Khan, A. (2007). Performance Appraisal's Relation with Productivity and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Sciences*, 1(3), 99-114.

- Kumari, N., & Malhotra, R. (2012). Effective Performance Management System For Enhancing Growth. *Global Management Journal*, 1(2), 77-85.
- Landy, F., & Farr, J. (1983). *The Measurement of Work Performance: Methods, Theory, and Applications*. Cambridge, Massachusetts, USA: Academic Press.
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Levine, J., & Moreland, R. (1990). Progress in Small Groups Research. *Progress in Small Group Research*, 41, 585-634. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.003101>
- Maylett, T. (2009). 360-Degree Feedback Revisited: The Transition From Development to Appraisal. *Compensation and Benefits Review*, 52-59.
- Meenakshi , G. (2012). Multi Source Feedback Based Performance Appraisal System Using Fuzzy Logic Decision Support System. *International Journal on Soft Computing ( IJSC )*, 3(1), 91-106.
- Meier, K., & Brudney, J. (2002). *Applied statistics for public administration*. Orlando: Harcourt College.
- Mohapatra, M. (2015). 360 Degree Feedback: A Review of Literature. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 2(1), 112-116.
- Obisi, C. (2011). Employee performance Appraisal and its Implications for Employee and Orgizasyonal Growth. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 92-97.
- Pollitt, D. (2004). Alliance Unichem Uses 360-Degree Feedback to Improve Performance: ... And Integrate Cultures and Values Following a Merger. *Human Resource Management International Digest*, 12(1), 27-29. doi:<https://doi.org/10.1108/09670730410516434>
- Rogelberg, S. (2016). *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks, California, USA: SAGE Publications.
- Susanne, G., Scott, O., & Walter, E. (2001). Strategic Performance on Team Based Organizations: One size does not Fit All. *Academy of Management Executives*, 15(2), 107-117.
- Wertheimer, M. (1959). *Productive Thinking*. New York: Harper & Brothers.