

# İş Performansı ve Performans Değerleme Sistemi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme\*

*The A Conceptual Evaluation of Job Performance and Performance Evaluation System*

**Hüsna DOĞAN**

Öğr. Gör., Afyon Kocatepe Üniversitesi,  
husnadogan@aku.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0003-1891-695X>

Makale Başvuru Tarihi: 01.02.2020

Makale Kabul Tarihi: 15.10.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

### Anahtar

### Kelimeler:

İş Performansı,  
Bağlamsal  
Performans,  
Görev Performansı

İş görenlerin performansları ise görev ve bağlamsal performans boyutları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Görev performansı herhangi bir işin başarıyla yerine getirilmesi anlamına gelirken, bağlamsal performans iş ile doğrudan ilgili olmayan daha çok astlarıyla, üstleriyle, iş arkadaşlarıyla, müşterilerle sosyal ilişkilerinin niteliği ile ilgilidir. Bu çalışmanın amacı iş performansı ve performans değerlendirme sistemi üzerine kavramsal bir değerlendirme yapmaktır. Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş performansı ve iş performansının boyutlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise performans yönetimi ve performans yönetiminin amaçları ve performans yönetim süreci anlatılmıştır. Üçüncü bölümde performans değerlendirme sistemi, önemi, amacı, yararları gibi kavramlar anlatılmıştır.

## ABSTRACT

### Keywords:

Job Performance,  
Contextual  
Performance,  
Task Performance

The performances of the employees are divided into two as task and contextual performance dimensions. While task performance means successful execution of any job, contextual performance is more about the quality of social relationships with subordinates, superiors, colleagues, and customers that are not directly related to the job. The purpose of this study is to make a conceptual evaluation on the job performance and performance appraisal system. This study consists of three parts. In the first part, the dimensions of business performance and business performance are included. In the second part, the goals of performance management and performance management and performance management process are explained. In the third part, concepts such as performance evaluation system, importance, purpose and benefits are explained.

\* Bu makale yazarın, Dr. Öğr. Üyesi. Nuray HELVACIOĞLU danışmanlığında hazırlanan ve 2014 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde sunularak kabul edilen "Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'da Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

## 1. GİRİŞ

Performans yönetimi, ortaklaşa alınan hedeflerle bağlantılı olarak performansı inceleyen, geri bildirim ve hedeflerin tayin edilmesinin önemini ortaya atan, yönetim biliminin belli bir alanıdır. İşgörenlerin örgüt içerisinde davranışlarını belirlemede, değerlendirmede ve geliştirmede etkili bir süreçtir (Armstrong, 1996: 262).

Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi, bölümlerin ve işgörenlerin hepsinin bir arada olmasına ve alınan hedefler doğrultusunda iyi bir performans sergilemelerine bağlıdır. Tabii ki asıl amaç örgütün başarısının sağlanmasıdır (Işığışık, 2008: 3). Performans yönetimiyle beraber örgüt, verimliliği ve ekonomik başarıyı yakalamak için ölçülebilir hedefler belirleyerek bu hedeflere ilişkin sonuçları sürekli ölçmeye çalışır (Bilgin, 2004: 125). Gerçekleştirilmesi istenilen örgütsel hedefler için performansa ilişkin ortak bir görüşün örgüte benimsetilmesi ve işgörenin bu hedeflere ulaşmak için gösterdiği çabanın takım çalışmasına yapacağı katkının payını artırıcı şekilde yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Canman, 2000: 135-146). Performans yönetiminin genel amacı örgütsel gelişmeyi ve işgörenlerin hem kendi bilgi ve becerilerine hem de takımın bilgi ve becerilerine katkı sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaktır (Armstrong, 1992). Performans yönetimi devamlı ve çok geniş kapsamlı bir süreç olup, yönetici ve işgörenin karşılıklı beklentilerini birbirine bildirdikleri, kişinin performansını planladıkları, yöneticinin sağladığı destekle planlara ulaşmaya çalıştıkları, yöneticinin etkili geri besleme sağladığı ve sürecin sonunda da değerlendirme yaptığı bir sistemdir (Uyargil, 2013: 213).

## 2. İŞ PERFORMANSI

Bu bölümünde iş performans kavramı ve boyutları, performans yönetimi kavramı, performans yönetim sisteminin amaçları, önemi, süreci gibi temel kavramlar açıklanacaktır.

### 2.1. İş Performans Kavramı

İşgörenlerin işteki performanslarını belirlemek ya da değerlendirmek, farklı seviyelerdeki işgörenlerin performansları arasında karşılaştırmalar yapabilmek için öncelikle performansın tanımının yapılması gerekir (Bingöl, 2010: 379).

Türk Dil Kurumu performansı başarımlar olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Literatürde performans kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Performans belirlenen şartlar çerçevesinde işgörenin verilen görevi yerine getirebilme seviyesi ya da o görevi yerine getirirken göstermiş olduğu tutum olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2010: 379). Performans, bir işi gerçekleştiren kişinin ya da grubun belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek için, nereye ulaşabildiği ve ne kadarını becerebildiğidir. Performans şuan neredeyiz, görevimizi ne kadar iyi yapıyoruz ve ileride nerede olmak istiyoruz sorularını içermektedir (Kutlar, Gülcü ve Yalçın, 2004: 139). Bir başka tanıma göre ise performans, amaçlanmış bir faaliyet sonucunda oluşan çıktılarını nicel ya da nitel olarak tespit eden bir kavramdır. Bu sonuç işletmenin planladığı hedeflerinin yerine getirilme derecesini gösterir ve işletmeyi meydana getiren unsurların bir bütün olarak ortaya koyduğu sonuçtur (Akal, 2003: 1).

Rekabetçi ortamlarda işgörenlerin iş performansı önemli bir konu olup, performansı arttırmak insan kaynakları yönetiminin en temel sorunlarından biridir. Mükemmel bir hizmet vermenin ana ögesi mükemmel performans sergileyen işgörenlerdir (Li, Sanders ve Frenkel, 2012). Özellikle turizmin emek isteyen bir sektör olmasından dolayı işgörenlerin hizmet kalitesi oldukça önemlidir. İşgören performansının niteliği doğrudan müşterilere yansımaktadır ve bu da bütünsel işletme performansı algısını etkilemektedir (Kurt, 2013: 4).

İş performansı, “belirli bir işin yerine getirilmesi ve tamamlanması” (Chiu, 2004: 82); “bir iş, fiil, eser yapma, yerine getirme, çalışma ve işleme” (Öncer, 2000: 134); “bir işi yapan bireyin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesi” (Akal, 2003: 1); “bir işin miktar, nitelik, zaman ve maliyet etkinliği dikkate alınarak yapılması” (Smith ve Goddard, 2002: 250) anlamlarına gelmektedir. Yapılan bu tanımlar, herhangi bir iş ya da görevin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi üzerinde durmaktadır. Ama, işgörenlerin sadece yükümlü oldukları işi en iyi şekilde yerine getirmeleri her zaman yetmemektedir. Örneğin, bir otelin mutfağında aşçıbaşı olarak görev yapan bir işgörenin çok lezzetli ve farklı yemekler yapması performans için tek ölçüt olmamaktadır. Astlarına yaklaşımı, onları eğitmesi ve geliştirmesi,

diğer bölüm yöneticileri ile ilişkileri, hijyenik ortamın hazırlanması ve sürekliliği vb. davranış şekilleri de aşçıbaşının performansını belirleyen ölçütler olmaktadır (Ertan, 2008: 43).

İş performansının değerlendirmesinde dikkat edilecek nokta değerlendirmenin tarafsız, doğru ve objektif olması ve performans üzerinde durmasıdır. Değerlendirme sonuçları yetkiliye açık bir şekilde aktarılmalıdır. Böylece işgören, değerlendirmeden elde ettiği geri bildiriminden yararlanır, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenir. Ast-üst ilişkilerinin ve yönetsel otoritenin zarar görmemesi açısından değerlendirme sonuçlarının gizli kalması gerektiği ortaya atılsa da, bilgilerin açıklığı işgören moralinin yükselmesine ve işletmenin amaçlarının benimsenmesine daha çok yardımcı olacağı görüşü günümüzde önem kazanmaktadır (Yelboğa, 2006).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere iş performansı belirli bir dönemde işgörenlerin yapmış oldukları işleri de göz önünde bulundurarak verilen hedeflere ulaşmak için gerçekleştirdikleri çalışmaların belirli kriterlere göre değerlendirilmesi sonucu ulaştıkları sonuç diyebiliriz. İş performansı ile ilgili yapılan çalışmaları incelediğimizde iş performansının birden çok boyutunun olduğu söylenmektedir. Bunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

İş performansı boyutlarıyla ilgili en temel yaklaşım Borman ve Motowidlo'ya (1995) aittir. Borman ve Motowidlo, performansla ilgili iki çeşit işgören davranışı tanımlamıştır. Bunlar rol içi (görev) ve rol dışı (bağlamsal) iş performansı davranışlarıdır. Rol içi iş performansı ve rol dışı iş performansı, örgütsel davranış için çok önemli iki faktördür. Her iki davranış türünün de farklı biçimlerde örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğu varsayılır (Kurt, 2013: 7).

Görev performansı, işgörenlerin kendilerine verilen bir görevi ne kadar iyi bir şekilde tamamlayıp tamamlamadıklarını; bağlamsal performans ise işgörelere kendi görevleri haricinde diğer işlere gönüllü olarak katılımı, takım çalışması ve prosedürlere uyma, örgütün amaçlarını benimseme gibi davranışlara sahip olma ile açıklanmaktadır (Akgün, 2009: 2).

### **2.1.1. Rol İçi (Görev) İş Performansı**

Rol içi iş performansı, işletmenin amaçlarına direkt katkı sağlayan ve işin içeriğinde yer alan iş gerekliliklerini içeren belirli davranışlardan oluşur. İşgörenler teknik bilgi ve becerilerini mal ve hizmet üretiminde kullanarak işletmenin teknik sürecine destek olurlar ve bu teknik süreçleri destekleyecek görevleri yerine getirdiklerinde, görev performansı sergilemiş olurlar (Van Scotter, 2000).

Bir başka ifade ile görev performansı, işletmenin teknik çekirdeğine işaret eden temel faaliyetlerine teknolojik destek sağlamak ya da kaynak, materyal veya hizmet temin etmek (v.b.) suretiyle destek sağlayan iş yükümlülükleri kapsamında işgörenlerin sergiledikleri eylemler olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1995). Bu tanımlamaya ek olarak, görev performansının iki alt bileşeni bulunmaktadır: (1) teknik-idari görev performansı ve (2) liderlik görev performansı. Teknik-idari görev performansı: liderlik merkezli görevlerin tümünün dışında kalan (evrak işleri, planlama, kalite kontrolü v.b.) görevleri içermektedir. Bir anlamda, yöneticilik görev tanımı dışında kalan alt kademe çalışanların tüm görevleri, bu görev performansı bağlamında değerlendirilmektedir. Diğer taraftan liderlik, görev performansı, motivasyon, yönetme, yöneltme ve astların değerlendirilmesi gibi insan ilişkileri ve insanların idare edilmesi gibi görevleri içermektedir (Conway, akt. Yürür ve Ünlü, 2011: 184-185).

### **2.1.2. Rol Dışı (Bağlamsal) Performans**

Rol dışı iş performansı, görev ve süreçleri hızlandırıcı etkisi bulunan örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı şekillendiren, temel fonksiyonlarla direkt ilişkili olmayan bireysel çabalar (Werner, 2000). Eğer işgörenler bir görevi bitirmek için iş arkadaşlarına destek oluyorsa, üstleriyle sürekli iletişim ve işbirliği içerisinde ise ya da örgütsel süreçleri geliştirici yöntemler öğreniyorlarsa rol dışı iş performansı davranışı gösterdikleri söylenebilir (Van Scotter, 2000). Fayda sağlayan, işbirlikçi ve yenilikçi iş performansı davranışının örgütsel ve bireysel çıktılara önemli bir etkisi vardır (Kahya, 2009).

Bir diğer araştırmada, Scotter ve Motowidlo (1996) bağlamsal performansla daha zengin bir yapı kazandırmaya çalışmaktadırlar. Bu anlamda, bağlamsal performans (1) kişilerarası kolaylaştırıcılık ve (2) işe adanma olmak üzere iki farklı boyutta ele alınmaktadır: Kişilerarası kolaylaştırıcılık; iş arkadaşlarının performanslarını da destekleyen, anlayışlı, ortak çalışmaya yatkın, yardımsever eylemlerden oluşmaktadır. İşe adanma ise içsel bir disiplin ile örülmüş ve motive olmuş bir şekilde; çok çalışma, insiyatif alma ve belirlenen hedeflere ulaşma

anlamında kuralları takip etme çerçevesinde ele alınabilecek çalışan eylemlerini içermektedir (Yürür ve Ünlü, 2011: 185).

Örgütteki iş performansının yapısı, işin taleplerine, örgütün amaç ve misyonuna, hangi davranışların ele alındığına ve işletmede ki değerlere bağlıdır. İnsan kaynakları kararlarını şekillendirme de yararlanılan performans kararları için önemli varsayımları olan araştırmalar, bağlamsal davranışa karşılık göreve verilen göreceli önemi yerleştirmiştir. Örneğin Murphy ve Shiarella (1997), seçme kurallarının geçerliliğinin görev ve bağlamsal performanstaki göreceli değerlendirmelere bağlı olduğunu göstermiştir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 57).

Borman'a göre, görev ve bağlamsal performans arasında iki önemli farklılık vardır. Birincisi; görev faaliyetleri genellikle farklı işler için farklıdır. Ama bağlamsal faaliyetlerde yapılan işler farklı olsa da benzerdir. Gönüllü olmak, sebat etmek, başkalarına yardım etmek ve diğer davranışlar tüm işler için olmasa bile çoğu için önemlidir. İkincisi ise; işgörenlerin yetenek, bilgi ve becerileri genellikle görev performanslarının belirleyicisidir. Bağlamsal performansın belirleyicisi ise iradeye dayanan ve niyetlilik, eğilimlilikle ilgilidir. Ayrıca görev performansı için karakter gibi motivasyonel özellikler ve eğilim birincil tayin edici olmalıdır (Borman, akt. Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 57).

### 2.1.3. Performans Yönetimi Kavramı

İşgörenlerin performanslarının ölçümünde uygulanan yöntemlerin giderek artması nedeniyle örgütler kendilerine uygun ve yararlı olacak bir sistem oluşturmaya çalışmışlardır. Performans değerlendirmeyi sadece işgören performansının değerlendirilmesinde uygulanan yöntem olarak görülmesi, yöntemin tam anlamıyla bir sisteme dayandırılmadan uygulanması işletmelerde çeşitli sorunlar yaşanmasına ve performans değerlemeye diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içinde çalışabilecek bir sistem gözüyle bakılmasına neden olmuştur. Bunun sonucu olarak işgörenin performansını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi hedef alan ve konuya kapsamlı bir şekilde yaklaşan Performans Yönetimi Sistemi geliştirilmiştir (Uyargil, 2008: 2-3). Performans yönetimi; işgörenlerin henüz ortaya çıkmayan özelliklerini kendilerinin keşfetmesini sağlayarak (Akçakaya, 2012: 172), örgütlerden, takımlardan ve çalışanlardan daha iyi sonuçlar almanın aracıdır (Bingöl, 2010: 382). Performans yönetimi üst, orta ve alt kademelerdeki yöneticilerin sorumluluğunda işgörenlerin performansları ile örgütün amaçları arasında bir bütün oluşturma sürecidir (Ivancevich, 2010: 252-253).

Performans yönetimi; gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel hedeflere ve bu yönde işgörenlerden beklenen performansla ilgili ortak bir görüşün örgüte benimsenmesi ve işgörenlerin bu hedefe ulaşmak için göstermiş olduğu ortak çabaya ilave edecekleri bilgilerin ve katkıların artırılması amacı ile yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Canman, 1995: 121-122).

Örgüt açısından tanımlamak gerekirse, performans yönetimi; örgütün misyonuna, stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için, uygun performans kriterlerinden yararlanarak, organizasyonun maddi ve manevi tüm faktörleri ile ilgili veri toplanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (Roberts ve Keith, 2002: 109-112).

## 3.PERFORMANS YÖNETİMİ

### 3.1.Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Performans yönetim sisteminin organizasyonların daha verimli çalışmasını sağlayan birtakım amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar; yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere başlıca üç grupta toplanabilir (Barutçugil, 2002: 126).

- Yönetsel amaçlar; ücretlendirme, terfi, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır.
- Geliştirmeye yönelik amaçlar; kariyer planlamasında, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik hizmetinin verilmesinde, güçlü ve zayıf yönlerle ilgili geribildirimde bulunulmasında öne çıkmaktadır.
- Araştırmaya yönelik amaçlar; iş tatmini ve motivasyonun belirlenmesinde, ileriye yönelik hedeflerin saptanmasında, performans seviyesini etkileyen faktörlerin ortaya konulmasında ve işgörenlerin performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Performans yönetim sisteminin amaçlarını daha ayrıntılı olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Uyargil, 2008: 3-4);

- Performansın artırılması için yönetici ve işgörenin birlikte hareket etmeleri ve aralarında etkin bir iletişim ortamının olması gerekmektedir.
- Performans yönetimi ile organizasyonel hedeflerin işgörenlerin kişisel hedeflerine dönüştürülmesi amaçlanmalıdır.
- Örgütteki tüm işgörenlerin yerine getirdiği görev ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için uygun olan performans kriterleri tayin edilmelidir.
- Örgütün daha önce belirlemiş olduğu performans ölçüm kriterleri ile işgörenlerin, doğru zamanda, adil ve eşit bir şekilde değerlendirilmeye tabi tutulmalıdır.
- İşgörenin örgütün kendisinden beklediği performans ile gerçekleştirmiş olduğu performansı karşılaştırarak yöneticisi ile sürekli iletişim halinde olmalıdır.
- İşgörenlerin geri besleme ile motivasyonlarının artırılması, organizasyona sağlamış oldukları başarılarının bilinmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir.

Armstrong'a göre ise performans yönetim sisteminin genel amacı işgörenlerin hem bireysel hem de takım olarak bilgi ve becerilerini arttırabilecekleri ve organizasyonun gelişimine destek olabilecekleri bir örgüt kültürü oluşturmaktır (Armstrong, 1992).

Etkili bir performans yönetimi, işgörenlerin ve grubun başarısını arttırıcı değişimin ana kaldıraç olarak hizmet eder. Performans yönetimi sistemlerinin temel bileşeni, performans değerlendirme olmakla birlikte; iyi işleyen bir performans yönetimi sistemi eğitim, başarı planlama, ücretlendirme gibi performans değerlendirme faktörlerinden farklı etkinlikleri de kapsar. Değerlendirme etkin bir performans yönetimi yaklaşımı için olmazsa olmaz şarttır (Abraham, Karns, Shaw ve Mena, 2001: 843).

### 3.2. Performans Yönetimi Süreci

Performans yönetim sürecinde, yönetici işgöreninden iş sorumluluğu dahilinde beklentilerinin açık ve anlaşılır bir şekilde farkında olmasını, işgörenine yapıcı ve objektif geri bildirimlerde bulunmayı, ona iyi bir rehberlik hizmeti sunmayı, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını daha etkin bir şekilde planlayarak işgörenleri ile arasındaki ilişkilerinin daha verimli olması yönünde önemli katkılar sağlar (Helvacı, 2002: 157). Performans yönetim sistemi süreci birbirini izleyen aşamaların bir döngüsü şeklindedir ve aşağıdaki şekilde sırayla ele alınabilir (Barutçugil, 2002: 132-133);

- Organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gereken bireysel sorumlulukların belirlenmesi ve belgelendirilmesi
- Yönetici ile bir araya gelinerek işgörenin bireysel hedeflerinin ayrıca performans standartlarının ve amaçlarının belirlenmesi
- Performans sonuçlarının devamlı olarak izlenmesi
- İşgörelere sürekli olarak geri bildirim sağlanması ve motive edilmeleri
- Performans dönemi boyunca elde edilen bilgi ve belgelerin toparlanması
- Performansın gözden geçirilmesi ve gelişim planlama toplantısının planlanması
- Yönetici ile işgörenin performans planlarını ve sonuçlarını beraber gözden geçirmesi
- Ödüllendirme, işgörenle ilgili kararların verilmesi ve bu kararların eyleme dönüştürülmesi

Etkili bir performans yönetimi süreci mükemmel performansı açık bir şekilde tanımlar, uygun ölçme ve değerlendirme araçları kullanılır ve performansa ilişkin geri beslemeyi çalışanlara sunar. Performans değerlendirme ise şirketin performans yönetimi sisteminin en temel parçasıdır (Uyargil vd., 2013: 214).

## 4. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

İş organizasyonlarında çalışanlarının performanslarının sistematik ve formal olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'nde kamu hizmeti veren kurumlarda gerçekleşmiştir. Daha sonra F.W. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları yolu ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucunda performans değerlendirme kavramı iş örgütlerinde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Şimşek ve Öge, 2011: 310). Performans değerlendirme yapılmadıkça ve değerlendirme sonuçlarından yararlanılmadıkça, sağlıklı kararlar elde etmek mümkün olamayacaktır. Organizasyonel hayatın başlangıcından beri, organizasyonda görev alan işgörenlerin performansları, biçimsel veya biçimsel olmayan yöntemlerle izlenilmeye çalışılmış ve tanımlanmış, işgörenler çoğu zaman başarı durumlarına göre ödüllendirilmiş veya cezalandırılmışlardır. Performansın değerlendirilmesi, bir bakıma, organizasyonel hayatın beraberinde getirdiği bir zorunluluk olarak, yönetim sürecinde yerini almıştır (Özdemir, 2007: 27).

### 4.1. Performans Değerleme Kavramı

Performans değerlendirme yapılan işi değil o işi yerine getiren işgöreni, onun başarısını ya da başarısızlığını değerlendiren bir süreçtir. Organizasyon içerisinde işgörenin görevindeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve diğer özelliklerini ayrıntılı olarak ele alan, işgörenin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir süreçtir (Özgen ve Yalçın, 2011: 215). Performans değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda "başarı değerlendirilmesi", "yetkinliğin ölçümü", "verimliliğin değerlendirilmesi", "çalışmanın değerlendirilmesi" ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi, "tezkiye", "sicil" gibi isimler de kullanıldığına tanık olunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 184).

Performans değerlendirme yöntemiyle işgörenin performans seviyesinin ölçülmesi, insan kaynakları biriminin önemli bir işlevidir ve organizasyon için büyük önem taşır. Değerleme sonucunda ortaya çıkan bulgular, insan kaynakları yöneticisi ve birim yöneticisi tarafından performansı artırmak üzere tam olarak ele alındığında, organizasyonun performansına önemli bir katkı sağlanmış olur (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 144).

Performans değerlendirme, işgörenin kendisine verilen görevleri belirli zaman dilimi içinde yerine getirebilme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece işgören, kendi çalışmalarının sonuçlarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer taraftan örgüt, birey ile yaptığı iş sözleşmesinin şartlarının ne kadarının gerçekleştiği, işgörenin bilgi ve yeteneklerinin işe ne oranda yansıdığı, bireyin iş başarısının, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlar ile verilen süre sonunda işgörenden beklenen başarının ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur (Findıkçı, 2000). Genel anlamda performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer çalışanlarla karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçümedir (Bingöl, 2010: 381).

### 4.2. Performans Değerlemenin Önemi

Performans değerlendirme odak noktası olarak işgöreni ele almaktadır. İşgörenin örgüte uyum sağlayamadığı zaman, örgütün verimliliğini ve başarısını etkileyebileceğinden dolayı; işgöreni iyileştirmeye, onun örgüte olan uyumunu arttırmaya yönelik bir çalışma olan performans değerlendirme bu açıdan önemli olmaktadır. Üst kademe yöneticileri açısından da; işgörenlerden mümkün olduğunca maksimum fayda sağlamak, etkili ve gerekli kazanımların elde edilmesi için de performans değerlendirme önem taşımaktadır (Hodgetts, 1999: 57).

Verimlilik ve dolayısıyla rekabetçi üstünlük elde etmede örgüt açısından önemli olan performans değerlendirme, işgören açısından da bir önemli bir role sahiptir. Bir işgören, işe alınıp, yerleştirilip ve o iş için eğitildikten sonra, iş performansının istenilen kriterlerine ne şekilde ulaşılacağını bilme hakkına sahip olur. İşgörenin ilk amiri, onu bu konuda bilgilendirmekle sorumludur. Terfi umudu, daha iyi bir yaşam kalitesine sahip olma isteği çoğu işgören için önemlidir. Onlar, başarılarını arttırmak ve daha üst pozisyonlarda görev alabileceklerini bilmek isterler. Bütün bunlar, performans değerlemesinin önem ve gereğini ortaya çıkarmaktadır (Neely, 1999: 23-27).

### 4.3. Performans Değerlemenin Amacı

Performans değerlemenin amacı, işgörenlerin kendilerine verilen görevleri yerine getirirken ortaya koydukları hareketlerin tam bir fotoğrafını çekebilmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için de performans değerlendirme sisteminin işle alakalı olması, kolay ve uygulanabilir olması, belirli standartlara sahip olması ve kabul edilebilir kriterlere dayanması önemlidir (Şimşek ve Öge, 2011: 318). Performans değerlemesi işgörenlerin performansını iyileştirmeye amaçlayıp, işgörenlerin görevlerini örgüt misyonuna uygun olarak gerçekleştirebilecekleri yetenek ve becerilerin farkına varmalarına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda örgütteki tüm işgören ve yöneticilere görevlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyacı olan bilgileri sağlamalıdır (Özgen ve Yalçın, 2011: 216). Palmer'a göre performansın değerlendirilmesinin iki temel amacı vardır. Bunlardan ilki; işgörenlerin performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgiler yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, terfilere ve diğer yönetsel etkinliklere ilişkin kararların alınması performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilere göre belirlenir. Bu bilgiler olmadan örgüt yöneticileri yönetsel kararlar vermemelidir. Diğer bir amaç ise; işgörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne kadar yaklaştığı ile ilgili geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme işgörelere olumlu bir tutumla iletildiği ve mesleki eğitimlerle desteklediği sürece faydalı olabilir (Palmer, 1993: 9-10).

Bu amaçlar dışında performans değerlendirme sisteminden beklenen amaçlar şunlardır:

- Terfi, nakil ve ücretlendirme gibi konularda objektif ölçülere göre seçim yapmak (Bingöl, 2010: 383).
- İşgörenin işiyle ilgili merak duyduğu konuları saptamak ve bu konularla örgüt amaçları arasında bir uyum sağlamak (Barutçugil, 2002: 182).
- İşgörenlerin eksik yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına yardımcı olmak (Sabuncuoğlu, 2011: 185).
- İnsan kaynakları planlaması, iş analizi ve diğer İK bilgi sistemindeki hatalı bilgileri belirleyerek işe alma, eğitim, değerlendirme vb. İK kararlarında hata yapılmasını önlemek (Özgen ve Yalçın, 2011: 216).
- İşgörenlerin beklentiler konusundaki belirsizliklerini ve endişelerini azaltmak (Barutçugil, 2002: 182).
- Çalışan bütün işgörenin aile, sağlık, finans ve diğer özel sorunlarını performans değerlendirmede göz önünde bulundurarak bu konuda İ.K. bölümünün işgörelere yardımcı olmasını sağlamak (Özgen ve Yalçın, 2011: 217).
- İşte başarısızlığı kesin olan işgöreleri işten çıkarmak (Sabuncuoğlu, 2011: 185).
- İşgörenlerin verimlilik ve iş tatminlerini arttırmak ve işe odaklanmalarını sağlamak (Barutçugil, 2002: 182).

### 4.4. Performans Değerleme Sisteminin Yararları

Örgütler hayatta kalabilmek ve rekabetçi üstünlük elde etmek için sürekli olarak performanslarını geliştirmek durumundadırlar. Örgütsel ve bireysel performans iyileştirilemezse bugünün rekabetçi dünyasında üstünlük elde etme şansı önemli ölçüde azalır. Bu nedenle günümüzde performans yönetimine daha büyük bir önem verilmektedir. Şüphesiz örgütün, takımların, bireylerin performansları birbiriyle bağlantılıdır. Bireylerin performansındaki iyileşmeler, örgütsel performansın iyileşmesine ve dolayısıyla örgütün stratejik amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur. Bunun için en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki işgörelere kadar tüm çalışanların belirli standardın üzerinde başarı göstermeleri ve sürekli geliştirmeleri gerekmektedir (Bingöl, 2010: 378). Bununla birlikte personelin başarılı ve başarısız yönlerinin belirlenmesi, bu veriler doğrultusunda gerekli eğitimlere karar verilmesi, personelin başarısız oldukları yönlerini düzeltebilmeleri için teşvik edilmeleri veya başarılı oldukları alanlar için takdir edilmeleri performans değerlendirme sonuçları ile mümkün olmaktadır. Yine örgütün ücret artışı, ikramiye dağıtımı, eğitim, disiplin, terfi, kariyer planlaması gibi kararlarında da performans değerlendirme verilerinden yararlanır (Aksoy, 2010: 50). Ancak çalışanların yaptıkları iş neticesinde performans sonuçlarına göre yetersiz veya fazla ödüllendirilmesi kişiler arası çatışmayı meydana getirir (Mecek, 2018: 1564). Bu nedenle performans değerlendirmelerin eşit, adil ve doğru yöntemler ile yapılması gerekir.

Performans değerlendirmeleri işgören ile işveren arasında önemli bir iletişim unsurlarından birisidir. Çünkü bir organizasyonda her bireyin yetenekleri bir diğerininkinden farklıdır. Eğer doğru bir performans değerlendirme yapılırsa bu farklılık ve üstünlükler organizasyona önemli ölçüde yarar sağlar. İnsan sosyal bir varlık olduğu

için standart bir değerlendirme, insanın çevresi ile iletişimini hızlandırır. Çevresi ile olan ilişkisi sonucu ise kendisiyle ilgili bilgileri edinmesi, onaylanması, cesaretlendirilmesi ve övülmesi ihtiyacı oluşur (Koç, 2008: 54).

Kısaca performans değerlendirme sisteminin ana amacı bireysel performansın belirli kriterler aracılığıyla ölçülerek, işgörenlerin ve tüm örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır. Bu bağlamda performans değerlemenin yararlarını üç ayrı grupta değerlendirilebilir (Ergin, 2012: 20).

#### 4.4.1. Yönetici Açısından Yararları

Yöneticiler, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak, işgörenlerin katkı şekli ve derecesi hakkında bilgi sahibi olmak ve buna bağlı olarak, organizasyonu geliştirmek ve iyileştirmek için gerekli kararları almak durumundadır. Söz konusu kararların işgören ile ilgili yapılacak bir performans değerlendirme neticesinde alınması gerekmektedir. Böylece organizasyonun dinamik yapısını oluşturan insan kaynağının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması gibi kararların objektif olarak alınması mümkün olacaktır (Canman, 1993: 4-5). Her ne kadar performans değerlendirme bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılsa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans yönetimi sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler yine de yöneticiler olacaktır (Uyargil, 2008: 11). Performans değerlendirme sisteminin yöneticiler için faydaları aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2002: 127-128; Uyargil, 2008: 11-12 ).

- Yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirir.
- Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır.
- Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir.
- Yönetimin ücretlerle ve yükseltmelerle ilgili kararlarını alırken kullanacağı objektif kriterler sağlar.
- Geribildirim çalışanlara yönetimin subjektif kriterlere göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratır.
- Her çalışan için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları bölümünde tutulmasını sağlar.
- Standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri destekler.
- Yöneticiler planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir.
- Yöneticilerin astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür.
- Yöneticiler astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar.
- Yöneticiler astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırlar.
- Yöneticiler yönetsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

Yukarıda bahsi geçen faydalarının dışında etkin düzenlenmiş bir performans değerlendirme sistemi dürüst bir yönetim anlayışının benimsenmesine ve yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar vermelerine yardımcı olur. Böylelikle örgütte güven ortamının oluşmasına katkı sağlar (Bingöl, 2010: 387).

#### 4.4.2. İşgören Açısından Yararları

İşletmede çalışanın seviyesi ve işletmenin büyüklüğü ne olursa olsun performans değerlendirme çalışmaları kesinlikle yapılmalıdır. Çünkü insanoğlu yaradılışı gereği çevresinden kendisi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak ve motive edilmek ihtiyacı duymaktadır. Performans değerlendirme birey için psikolojik bir ihtiyaç olduğu gibi, insan kaynakları yönetimi için ise vazgeçilmez bir olgudur (Karakurt, 2009: 12).

Verimlilikte ve dolayısıyla rekabette üstünlüğü sağlamada büyük rol oynayan performans değerlendirmenin, çalışan açısından ayrı bir önemi vardır. Zira işe kabul edilip yerleştirilen ve bir iş için eğitilen çalışan kendisinden beklenen performans düzeyine nasıl ulaşacağını, başarılarını daha iyiye nasıl götüreceğini ve daha



üst düzey işler için neler yapabileceğini bilmek isteyecektir. İşte bu durum, performans değerlendirmenin gerekliliğini ortaya koymaktadır (Ünver, 2005: 55). Bununla birlikte performans değerlemeye tabi tutulan çalışan doğal olarak değerlendirme sonucunu öğrenmek isteyecektir. İş gören; çalıştığı işletmeden performans değerlemesi ile ilgili olarak geri bildirim alıp ve işi ile ilgili olarak başarılı ve başarısız olduğu yönleri öğrenip kendini geliştirme fırsatı bulacaktır. Bunun dışında performans değerlemenin uygulandığı işletmelerde çalışanlar önceden belirlenmiş olan ölçütlerle değerlendirildiğinden işletmeye olan güvenleri artar (Ergin, 2012: 20). Bu bilgiler ışığında performans değerlendirme sisteminin çalışanlar (astlar) için faydaları aşağıdaki gibidir (Bayraktaroğlu, 2006: 105-106; Bilecen, 2007: 6; İpek, 2010: 18; Barutçugil, 2002: 127-128; Uyargil, 2008: 12);

- Astlar (çalışanlar) üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendiklerini öğrenirler.
- Astlar güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanır.
- Astlar işletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
- Astlar performanslarını ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.
- Astlar kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu alırlar.
- Astlar performans planlarını tasarlar ve yönetirler.
- Astlar plan doğrultusunda ilerlemelerini izlerler.
- Astlar planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırırlar ve gözden geçirirler.
- Astlar sürekli iyileştirmenin işlerinin önemli bir parçası olduğunu bilirler.
- Astlar sonuçların ve yetkinliklerin birlikte önemli olduğunu bilirler. Ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına ilişkin beceri geliştirirler.
- Astlar performans değerlendirme görüşlerini yöneticileriyle birlikte yönlendirirler.
- Elde ettikleri pozitif geri besleme ile iş tatminleri ve özgüvenleri artar.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlendirmenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.
- Performans değerlendirmenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar için hazırlar.

#### 4.4.3. Örgüt Açısından Yararları

İş görenlerin işyerindeki başarıları ya da başarısızlıkları hakkında bilgilendirilmeye, geri besleme almaya ihtiyaçları vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bir ihtiyaç olduğu gibi organizasyon için de çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü performans değerlendirme, organizasyonun çalışanlarının mevcut performanslarını görmesi için çok önemli olduğu gibi çalışanların daha verimli çalışmaları bakımından da gereklidir (Bayraktaroğlu, 2011).

Yukarıda bahsi geçen performans değerlendirme sisteminin işgörenler ve yöneticiler için olan faydaları, örgütün bütünü için daha genel ve kapsamlı bir şekildedir. Performans değerlendirme sisteminin örgüt açısından faydaları şu şekildedir (Bingöl, 2010: ; Karahasanoğlu, 2007: 9; Uyargil, 2008: 12-13; Bayraktaroğlu, 2011; Barutçugil, 2002: 127-128);

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir.
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir.

- Kısa dönemde insan kaynağı ihtiyacının giderilmesinde esneklik sağlanır. Veya kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları önemli kaynak olur.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Organizasyonlar en önemli operasyonel kaldıraçları daha iyi anlayarak çok kısa süre içinde daha yüksek kazanç ve daha fazla nakit akımı sağlayabilmektedir.
- Organizasyonların izleyen yıllar için daha yüksek finansal hedefler belirleyebilmesine yardımcı olur.
- Değişen pazar koşullarına ve operasyonel performans değişikliğine daha hızlı tepki verir.
- Ücret skalalarının gerçekçi bir şekilde planlanması ve daha yetenekli hale gelmesine yardımcı olur.

Performans değerlendirme sistemi özetle; organizasyonun verimliliğini ve karlılığını artırırken işletmenin uzun vadede sağlıklı bir şekilde büyümesine de olanak sağlar. Bununla birlikte insan kaynakları planlamasının ve ücret yönetimin etkili bir şekilde yapılmasına ve bir bütün olarak kurumun performansının artmasına olanak sağlar.

## SONUÇ

İş görenlerin performansları; görev ve bağlamsal performans olmak üzere boyuta ayrılmaktadır. Görev performansı herhangi bir işin başarıyla yerine getirilmesi anlamına gelirken, bağlamsal performans iş ile doğrudan ilgili olmayan daha çok astlarıyla, üstleriyle, iş arkadaşlarıyla, müşterilerle sosyal ilişkilerinin niteliği ile ilgilidir. Her iki boyutun da iş performansını önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir.

Hizmet veya üretim işletmelerinde işgörenlerin performanslarının yüksek olması, müşteri memnuniyetini arttırmakla birlikte, işletmenin sektörde pazar payının yükselmesine, işletmenin amaçlarının gerçekleşmesine ve sektördeki imajının olumlu yönde etkilemesine ve dolayısıyla karlılığının artmasına neden olabilecektir. İş görenlerin performanslarını görev ve bağlamsal performans boyutları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Görev performansı herhangi bir işin başarıyla yerine getirilmesi anlamına gelirken, bağlamsal performans iş ile doğrudan ilgili olmayan daha çok astlarıyla, üstleriyle, iş arkadaşlarıyla, müşterilerle sosyal ilişkilerinin niteliği ile ilgilidir. Her iki boyutun da iş performansını önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir.

Bu çalışmada iş performansı ve performans değerlendirme sistemi üzerine kavramsal bir değerlendirme yapılmıştır. Araştırmada iş performansı ve iş performansının boyutları, performans yönetimi ve performans yönetiminin amaçları ve performans yönetim süreci, performans değerlendirme sistemi, önemi, amacı, yararları gibi kavramlar teorik olarak değerlendirilmiştir. Çalışmada iş performansı ve performans yönetimi detaylı bir şekilde değerlendirilmesi açısından yöneticilere ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- ABRAHAM S. E., KARNS L.A., SHAW K. and MENA M. A. (2001), “*Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process*”, **Journal of Management Development**, 20(10), ss.842-852.
- AKAL, Z. (2003), “**Performans Kavram ve Performans Yönetimi**”. Milli Produktivite Merkezi, Ankara.
- AKÇAKAYA, M. (2012), “*Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar*”, *Karadeniz Araştırmaları*, 32, ss.171-202.
- AKGÜN T. (2009), “*İzlenim Yönetimi Taktikleri İle İş Performansı Değerleme Puanları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ARMSTRONG, M. (1992), “**Human Resource Management**”, London: Strategy and Action. Kogan Page Limited,
- ARMSTRONG, M. (1996), “*Multext: Multilingual Text Tools and Corpora*. Lexikon und Text. Tübingen: Niemeyer.
- BARYTÇUGİL, İ. (2002), “**Performans Yönetimi**”, (2. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2011), “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- BİLGİN, K. U. (2004), “*Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması*”, **Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi**, 37(2), ss.123-147.
- BİNGÖL, D. (2010), “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- BORMAN, W. C., WHITE, L. A. & DORSEY, D. W. (1995), “*Effects of Ratee Task Performance and Interpersonal Factors on Supervisor and Peer Performance Ratings*”, **Journal of Applied Psychology**, 80, 168-177.
- CANMAN, D. (2000), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- CHIU, S-K. (2004), “*The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan*”, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, **Doctor of Business Administration**.
- ERTAN, H. (2008), “*Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*”, **Doktora Tezi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- FINDIKÇI, İ. (2000), “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, (3.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- HELVACI, M.A. (2002), “*Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*”. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 35(1-2), ss.155-169.
- HODGETTS, R.M. (1999), “**Yönetim Teori, Süreç Ve Uygulama**”, (C. Çetin ve E.C. Mutlu Çev.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- İŞİĞİÇOK, E. (2008), “*Performans Ölçümü, Yönetimi Ve İstatistiksel Analizi*. **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, 7, ss.1-23.
- IVANCEVICH, M. (2010), “**Human Resource Management**” (Baskı:11), Boston: Mcgraw-Hillco.
- KAHYA, E. (2009), “*The Effects of Job Performance on Effectiveness*” **International Journal of Industrial Ergonomics**, 39, ss.96-104.
- KARAHASANOĞLU, P. (2007), “*Performans Değerlemede Ücret Yönetiminin Önemi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- KARAKURT, A. (2009), “*Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması*” **Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- KURT, E. (2013), “*Algılanan Sosyal Destek Ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- KUTLAR, A., GÜLCÜ, A. ve KARAGÖZ, Y. (2004), “*Cumhuriyet Üniversitesi Fakültelerinin Performans Değerlendirmesi*”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 5(2), 137-157.
- LI, X., SANDERS, K. & FRENKEL S. (2012), “*How Leader-Member Exchange Enhances Job Performance For Chinese Hotel Employees: The Role of Work Engagement And Hrm Consistency*”, **International Journal of Hospitality Management**, 31(4), ss.1059-1066.
- MECEK, M. (2018), “*Örgütsel Stresin İş Gücü Performansına Etkileri: Alanya Belediyesi Örneği*”, **Kent Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Etkin Belediyecilik Uygulamaları** (Ed. Mehmet Mecek, Bekir Parlak, Emin Atasoy), Nobel Akademik Yayınları, Ankara, ss.1562-1574.
- MURPHY, K.R. & CLEVELLAND J.N. (1995), “**Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational And Goal-Based Perspectives**, London: Sage Publications.
- NEELY, A. (1999), “*The Performance Measurement Revolution: Why Now And What Next?*” **International Journal of Operations & Production Management**, 19(2), ss.23-27.
- ÖNCER, M. (2000), “*İşyeri Ortamında Çalışanların Performanslarını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları*”. **Verimlilik Dergisi**, Sayı.3, 133-152.
- ÖZDEMİR, İ. (2007), “*Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ve Model Önerisi*”, **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve KANIGÜR, S. (2009), “*Çalışanların İlişki Ve Görev Yönelimli Liderlik Algulamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri*”, **Kamu İİBF Dergisi**, Sayı:16, ss.53-82.

- ÖZGEN, H. ve YALÇIN A. (2011), “**İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**”, 2. Baskı. Adana: Nobel Kitabevi.
- PALMER, M. J. (1993), “**Performans Değerlendirmeleri**” (1.Baskı), İstanbul: Rota Yayınları.
- ROBERTS, M.B. and KEİTH M.R. (2002), “*Implementing A Performance Evaluation System In A Correctional Managed Care Pharmacy*”, **American Journal of Healty-System Pharmacy**, 59(11), ss.1097.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2011), “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- SMİTH, P. C. and GODDARD, M. (2002), “*Performance Management and Operational Research: A Marriage Made in Heaven?*” **The Journal of the Operational Research Society**, 53 (3), 247-255.
- ŞİMŞEK, M. Ş. ve Öge, S. (2011), “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, (4. Baskı). Konya: Eğitim Akademi.
- TARLAN, D. ve TÜTÜNCÜ Ö. (2001), “*Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi Ve Doyum Analizi*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2(3), ss.141-163.
- UYARGİL, C. (2013), “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Beta Yayınevi, 6. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Öğretim Üyeleri, İstanbul.
- UYARGİL, C. (2008), “**İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**”, 2. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- ÜNVER, Y. (2005), “İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri. (**Dönem Projesi**)”. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- VAN, SCOTTER, J. R. (2000), “*Relationships of Task Performance And Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, And Affective Commitment*”, **Human Resource Management Review**, 10(1), ss.79-95.
- YELBOĞAN, A. (2006), “*Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*” **İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2 (28), ss.196-211.
- YÜRÜR Ş. ve ÜNLÜ O. (2011), “*Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma*”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 37, ss.183-207.