

# PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KELİMELERİN GÜCÜ: ANLATI YORUMLARI HAKKINDA TEORİK BİR ARAŞTIRMA

## POWER OF WORDS IN PERFORMANCE APPRAISAL: A THEORETICAL STUDY ON NARRATIVE COMMENTS

Adem BALTACI\* 

### Öz

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu, sayısal değerlendirmelerin yanı sıra çalışanla ilgili daha kapsamlı bilgiler sunan “anlatı yorumlarını” da içermektedir. Ancak akademik literatürün büyük bir çoğunluğu sadece sayısal değerlendirmelere odaklanmış, anlatı yorumlarına gereken önem verilmemiştir. Bu kalitatif yöntem, iş performansı ile ilgili sunduğu zengin içerik, nedensellik açıklamaları ve serbest biçimi nedeni ile sayısal değerlendirmelere göre daha avantajlı görülmektedir. Aynı zamanda performans değerlendirmenin değerlendirici ve değerlendirilen arasındaki karşılıklı etkileşime dayanan bir süreç olduğu düşünüldüğünde yorumlar, sayıların dolaysız ve yüzeysel mesajına göre daha kullanışlı görülmektedir. Başka bir ifade ile çalışanın performansının tam resmine ancak anlatı yorumlarındaki ifadelerin açıklayıcı gücü ile ulaşılması mümkündür. Söz konusu önemine rağmen ülkemiz akademik literatüründe, performans yönetimi alanında anlatı yorumlarının neredeyse hiç araştırılmamış olması dikkat çekicidir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada anlatı yorumları ile ilgili bir farkındalık oluşturulması amaçlanmış ve konu teorik olarak ele alınmıştır. Yapılan çalışma ile anlatı yorumlarının ne olduğu, önemi, yaygınlaşma nedenleri, sahip olduğu karakteristik özellikler, sayısal değerlendirmelere göre avantajları ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonucunda performans değerlendirmenin daha tutarlı ve güvenilir sonuçlar üretebilmesi için anlatı yorumlarının sayısal değerlendirmelerle birlikte kullanılması gerektiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans Değerlendirme, Sayısal Değerlendirme, Kalitatif Değerlendirme, Anlatı Yorumları

\* İstanbul Medeniyet Üniversitesi, İşletme Bölümü, adem.baltaci@medeniyet.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8474-2164

## Abstract

Most of the performance appraisal methods include “narrative comments” that provide more comprehensive information about the employee, as well as numerical ratings. However, the overwhelming majority of the academic literature has only focused on numerical ratings and narrative comments have not been adequately studied. This qualitative method is considered more advantageous than numerical ratings due to its rich content on job performance, causality explanations, and free form. Moreover, considering that performance appraisal is a process based on mutual interaction between rater and ratee, comments seem more valuable than the direct and shallow message of numbers. In other words, the holistic picture of the employee’s performance can only be achieved with the explanatory power of the expressions in the narrative comments. It is striking that despite its importance, narrative comments have hardly been studied in the field of performance management of Turkish academic literature. From this point of view, this study aims to raise awareness about narrative comments and the subject is discussed theoretically. With this study, the concept of narrative comments, its importance, the reasons behind its popularity, its characteristics, and its advantages over numerical ratings have been presented. As a result of the study, it was determined that narrative comments should be used together with numerical ratings for performance appraisals to produce more consistent and reliable results.

**Keywords:** Performance Appraisal, Numerical Ratings, Qualitative Ratings, Narrative Comments

## 1. Giriş

Performans değerlendirme ölçeklerinin tasarımı ve kullanımı insan kaynakları profesyonelleri için önemi giderek artan bir konu olmasına rağmen, bu bağlamda en iyi uygulamanın ne olduğuna dair büyük bir belirsizlik söz konusudur (Jacobs, 2019). İşletmelerde bireysel performans değerlendirme süreci hakkında bilinenlerin çoğu sayısal değerlendirme yöntemleri ile sınırlandırılmış dar bir bakış açısını sunmaktadır. Ancak burada göz ardı edilen nokta, bu sistemlerin ayrıca “anlatı yorumları” olarak da adlandırdığımız nitel bir bileşene sahip olduğu gerçeğidir (Macchi Silva & Ribeiro, 2020). Etkin bir performans değerlendirme için kullanılacak değerlendirme yönteminin ne olduğu hakkında kesin bir kanaat belirtmek zor görünürken, nicel ve nitel yöntemlerin birleştirilmesinin gerekliliği dikkat çekmektedir (Brutus, 2010). Çünkü performans değerlendirmelerinde nitel yaklaşımların kullanımı ile çalışanların performans sisteminin adilliği ve doğruluğuna olan inançları artmakta (Greenberg, 1991), ayrıca değerlendiricilerin çalışanların performansını sayılardan ziyade kelimeleri kullanarak daha iyi yansıtabildiğine inanılmaktadır (Macchi Silva & Ribeiro, 2020). Aynı zamanda performans değerlendirmelerinde kullanım alanı gün geçtikçe genişleyen (Gorman vd., 2017) anlatı yorumlarının zengin bir veri kaynağı olduğu kabul edilmekte ve yapılan değerlendirmeler ile önemli kazanımlar sunmaktadır. Bu nedenle performans yönetimi alanında anlatı yorumlarına daha fazla önem verilerek geçerliliklerinin ve faydalarının araştırılması gerekmektedir (Speer, 2018).

Performans değerlendirmelerinde yaygın olarak kullanılmasına ve teoride sahip olduğu öneme rağmen anlatı yorumlarının performans değerlendirmesindeki rolü, bu alanda yapılan araştırmalara nadiren konu olmuştur (Brutus, 2010; David, 2013; Smither & Walker, 2004; White & Sharma,

2012). Çalışanlara yönelik yapılan değerlendirmeler onların eğitim, terfi, maaş artışı gibi çalışma hayatlarının birçok yönünü etkilemektedir. Bu bağlamda anlatı yorumları; yetkinlik bazlı davranışları tanımlama, hedefe ulaşma ve durumsal faktörlerle ilgili gözlemleri sunma gibi çalışanın performansı hakkında zengin bağlamsal bilgiler sağlamaktadır (Speer, 2018). Çalışanların performanslarıyla ilgili olumlu ifadeler içeren yönetsel değerlendirmeler; olumlu davranışları ödüllendirerek, hedefleri şekillendirerek, yeterlilik algısını geliştirerek, sorunlu alanlara ilişkin farkındalığı ve motivasyonu artırarak çalışanların daha yüksek performans seviyelerine ulaşmalarını sağlamaktadır (David, 2013). Ancak tüm bunlara rağmen performans değerlendirme ile ilgili yapılan araştırmalar, anlatı yorumlarının düzenli olarak değerlendirme sürecinde toplanmasına rağmen sayısal değerlendirmeler kadar çok incelenmemiş olduğunu göstermektedir (Speer, 2018).

Bu çalışmada çalışanların performans bilgilerini daha kapsayıcı ve etkin bir şekilde sunacağına inanılan anlatı yorumları ile ilgili genel kavramsal çerçeve sunulmaya çalışılmıştır. Sayısal değerlendirme formatının yanı sıra bu yorumların performans bilgilerini açıklama gücü ortaya konularak kalitatif değerlendirme yöntemleri için bir farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır. Bu noktadan hareketle çalışmada ilk olarak performans değerlendirmede kullanılan kalitatif ve kantitatif yöntemler hakkında bilgi verilmiş, sonrasında sayısal değerlendirmeler ve anlatı yorumları avantaj ve dezavantajları ile karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Son olarak anlatı yorumlarının karakteristik özellikleri açıklanıp genel bir değerlendirme yapılarak çalışma sonlandırılmıştır.

## 2. Değerlendirme Formatı

Performans değerlendirmesi, işletmeler için çalışanları değerlendirmek ve yetkinliklerini geliştirmek, performansı artırmak ve ödülleri dağıtmak için yapılan çeşitli faaliyetlerin genel bir başlığı olarak görülmektedir (Fletcher, 2001, s.473). 1900'lerin başlarından itibaren işletmelerde performans değerlendirmeleri sıklıkla kullanılmış ve araştırılmış (Austin & Villanova, 1992) ve değerlendirme ölçeklerinin kullanımı çalışan psikolojisi alanında derin bir şekilde kök salmıştır (Landy & Farr, 1980). O zamanlardan günümüze performans değerlendirmelerine ilişkin literatür neredeyse tamamen performansın puanlanmasına odaklanmış ve insan kaynakları yönetimi alanındaki araştırmalarda performans değerlendirmenin, performansı puanlama ile eş anlamlı hale geldiği görülmüştür (Brutus, 2010).

Bir çalışanın iş performansı çeşitli yöntemlerle ölçülebilirken (Kondrasuk, 2012) değerlendirmelerde sıklıkla kantitatif ve kalitatif olmak üzere temelde iki tür yöntemin kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan ilki olan kantitatif değerlendirme; sayısal değerler atanmış, kapalı uçlu, anket tabanlı ölçeklerin yanı sıra grafik derecelendirme, davranışsal gözlem ve davranışa bağlı ölçekler kullanılarak yapılan değerlendirmeleri içermekte ve bunlar genel olarak "sayısal değerlendirmeler" olarak adlandırılmaktadır. Açık formatta alınan tüm metin tabanlı veriler ise kalitatif yöntemler olarak kabul edilmektedir (Speer, 2018, s.301). Uygulamada genellikle kantitatif ve kalitatif yöntemler birlikte kullanılmasına rağmen performans değerlendirme araştırmalarının ezici bir çoğunluğu yalnızca sayısal

değerlendirmelere odaklanmış (Ludwig & Goomas, 2009; Tittelbach, Fields & Alvero, 2008) ve kalitatif yöntemler üzerine ancak yakın zamanda araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Lampe, Schäffer & Schaupp, 2021).

Bunun nedenleri arasında yakın zamana kadar çoğu verinin elektronik olarak toplanamaması ve teknolojik gelişmelerle birlikte kalitatif bilginin işlenmesinin kolaylaşması gösterilmektedir. Daha açık bir ifade ile gelişen teknoloji nitel verilerin toplanmasını, raporlanmasını ve analizini kolaylaştırmıştır (Poncheri vd., 2008). İkinci bir neden ise kalitatif yöntemlerin çalışanın performansını daha iyi ölçümleyebileceğine yönelik inançtır. Bireysel performans iş bağlamlarına derinlemesine gömülüdür ve niteliksel doğaları nedeniyle kalitatif yöntemler bu bağlamı yakalamak için standartlaştırılmış değerlendirmelerden daha donanımlı görülmektedir (Brutus, 2010). İnsan kaynakları uzmanlarının yetenek yönetimi ve çalışan gelişimine verdikleri önem arttıkça önceden belirlenmiş standartların olmadığı değerlendirmeleri kullanma ihtiyacı giderek artacaktır (Jacobs, 2019). Performans değerlendirmede kalitatif yöntemlerin yaygınlaşmasının son bir nedeni olarak performans bilgilerinin değerlendirilenler tarafından nasıl algılandığının değişimi gösterilmektedir. Öyle ki çalışanların kelimelere sayılardan daha fazla ilgi göstermesi kalitatif yöntemlere gösterilen ilginin artmasına neden olmuştur (Brutus, 2010). Yazında çokça ihmal edilmiş kalitatif yöntemler aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

### 3. Kantitatif Değerlendirme Yöntemleri

Sayısal değerlendirme, bir kişinin bir başka kişiyi değerlendirirken algısını ölçmektedir. Bu değerlendirmeler yalnızca bir kişi tarafından değerlendirme yapıldığında kullanılması amaçlanmış yöntemlerdir (Jacobs, 2019). Görevler iyi tanımlandığında ve tek boyutlu olduğunda bu yöntemler ile performans doğru bir şekilde ölçülebilir. Zaman veya çaba gibi girdiler performansla doğrudan bağlantılı olduğunda kantitatif yöntemlerin sonuçları; anlaşılır, kabul edilebilir ve gelecek performansı iyileştirmek için yeterli görülmektedir (Lampe, Schäffer & Schaupp, 2021).

Sayısal değerlendirmeler yapısı gereği pozitif ve negatif iki kutup arasındaki sürekliliği göstermekte (Armitage & Deeprose, 2004) ve performans değerlendirmelerinde genellikle sayısal ölçekler kullanılmaktadır. Bu yöntemin yaygın olarak kabul görmesinin nedeni yöntemin sahip olduğu bazı avantajlardan kaynaklanmaktadır. Bunlardan ilki sayısal değerlendirmelerin karar vermeyi kolaylaştıran doğal olarak standartlaştırılmış bir puanlama formatı içermesidir. İkincisi, sayısal değerlendirmelerin niceliksel özelliğinin çalışanların karşılaştırılmasında gerekli olan değerleri açık ve net bir şekilde doğrudan vermesidir (Speer, 2018). Üçüncü avantajı ise bu yöntemin düşük maliyetle çok sayıda çalışana uygulanabilir ve soruların cevaplanmasının kolay olmasıdır. Dördüncü ve belki de en önemli görülen avantajı ise sayısal yöntemlerin genel olarak tarafsız bir değerlendirme şekli olarak kabul görmesi (Armitage & Deeprose, 2004) ve yöntemin güvenilirliği veya tutarlılığı konusunda herhangi bir endişenin olmamasıdır (Jacobs, 2019). Sayısal değerlendirme yöntemlerinin son bir avantajı olarak değerlendiriciler için özellikle zaman açısından önemli tasarruflar sağlaması

gösterilmektedir (Brutus, 2010). Bu açıdan bakıldığında çalışanlar tarafından külfetli bir iş olarak algılanan performans değerlendirmeleri sayısal değerlendirmeler sayesinde daha çabuk ve verimli bir şekilde sonuçlandırılmaktadır.

Ancak bu bahsetmiş olduğumuz avantajların yanı sıra sayısal değerlendirmeler aynı zamanda bazı dezavantajlara da sahiptir. Değerlendirme amaçlarının ve hedeflerinin sayısal değerlendirmelerde önyargıların oluşmasına neden olduğundan bahsedilmektedir. Şöyle ki terfi, maaş artışı gibi yönetsel amaçlar için yapılan sayısal değerlendirmelerde değerlendiricilerin kişilerarası ilişkilerinin bozulması kaygısı ile daha iyimser puanlar vermeleri söz konusu olabilmektedir (Speer, 2018). Aynı zamanda günümüz çalışma ortamında işler genellikle iyi tanımlanamayan birden fazla görevden oluşmakta, sonuçlar dış faktörlerden etkilenilmekte ve çaba yalnızca dolaylı olarak performansla bağlantılı olabilmektedir (Lampe, Schäffer & Schaupp, 2021). Böyle bir ortamda sayısal değerlendirmelerde çok az bağlam bilgisinin verilmesi ve bu nedenle çalışanın verilen puanı neden aldığı hakkında tatmin edici bir açıklama olmaması da bir dezavantaj olarak görülmektedir. Çünkü performansın sayılarla kolayca tespit edilebildiği, saatte belirli sayıda paket gönderilmesi veya dakikada belirli sayıda kelime yazılması gibi işlerde sayısal değerlendirme başarılı sonuçlar verirken çalışanları yönetmek, raporlama yapmak gibi karmaşık işlerde özet bir puan aynı başarılı sonuçları verememektedir (David, 2013). Aynı zamanda her ne kadar yukarıda sayısal değerlendirmelerin güvenilirliği konusunda olumlu görüş bildirilmiş olsa da bu görüşün tam aksine sayısal değerlendirme yöntemlerinin yeteri kadar gerçek puanları yansıtmadığı da iddia edilmektedir (Speer, 2018).

#### 4. Kalitatif Değerlendirme Yöntemleri: Anlatı Yorumları

Sayısal değerlendirme yöntemleri her ne kadar performans değerlendirmelerinde çok yoğun bir şekilde kullanılıyor olsa da kalitatif bir değerlendirme yöntemi olan ve uluslararası literatürde “narrative comments” olarak ifade edilen “anlatı yorumları” da çalışanların performansına ilişkin farklı bakış açılarını belirlemek adına kullanılan etkili bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Greenberg, 1991). Değerlendiriciler için bir kutuyu işaretlemekle birinin performansı hakkında bir yorum yazmak arasında büyük farklar olduğu düşünüldüğünde değerlendirmelerde anlatı yorumlarının önemli bir husus olarak kabul görmesi olağandır (Brutus, 2010; Macchi Silva & Ribeiro, 2020). Sonuçta bir çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini sayılardan ziyade kelimelerle açıklayan bir geribildirim daha etkili ve bilgilendirici bir yöntem olduğuna inanılmaktadır (Atwater & Brett, 2006). Greenberg (1991) bu yöntemin önemini, bir öğretmenin vermiş olduğu notun yanı sıra yapmış olduğu yorumların önemini örnek göstererek belirtmektedir. Ona göre bu tür yorumlar öğrenciler için ilham verici ve teşvik edicidir. Yorumlar öğrencinin fenomenolojik perspektifinden “hiçbir şey yapmasa dahi harf notundan daha fazla miktarda değerlendirme bilgisi sağlamaktadır.” Ancak bunun ötesinde, bir yorum eğitmenin öğrenciyle ilgilendiği, onu takdir ettiği veya onun performansından hayal kırıklığı duyduğu gibi öğrenciye bazı mesajlar iletir. Örneğin puanlanması gereken bir ödev üzerine yapılan yorumlar, o ödevin dikkatlice okunduğunu ve notun üzerinde düşünülmüş bir muhakemenin

sonucu olduğunu bildirir. Greenberg'e (1991) göre öğretmen ödevi okumakta ve değerlendirmekte aynı derecede titiz davransa da herhangi bir yorum yapılmadan geri gönderilen ödev, öğrencilerin öğretmenin okumadığı ve dolayısıyla haksız olarak değerlendirdiği sonucuna varmasına neden olabilmektedir. Greenberg'in bu örneği her ne kadar eğitim alanından alınmış olsa da işletmelerde uygulanan performans değerlendirme süreci ile ilgili bazı dinamikleri açıklayabilmektedir. Verilen puana eşlik eden ister bir öğretmenin isterse bir üstün yorumları olsun sonuçta her ikisi de bir performansla ilişkin değerlendirmedir (Greenberg, 1991).

Anlatı yorumları, değerlendirmeye tabi tutulan çalışanların hedeflerine ne ölçüde ulaştıkları, yetkinlikleri ve davranışlarının diğerlerini nasıl etkilediğini tanımlayabilecekleri serbest biçimli yorumlar olarak işlev görmektedir (Speer, 2018). Bu yorumlar, sayısal değerlendirmelere destek olarak kullanılmakta, değerlendiricilere davranışın meydana geldiği bağlamla ilgili bilgiler sunmakta ve çalışanların puanlarının yorumlanmasına yardımcı olmaktadır (David, 2013). Sayısal değerlendirmeler doğası gereği büyük ölçüde niceliksel verilerden oluşmaktadır ve çalışanların basit ve iyi tanımlanmış görevler için performansını artırdığı bilinmektedir. Ancak bu yöntem çalışanları neyin/nasıl değiştirebileceğine dair bilgilendirmemektedir. Bu da değerlendirmelerin çoklu görev ortamlarındaki karmaşık performans iyileştirmelerini ortaya çıkarmak için bu yöntemin yararlılığını sınırlandırmaktadır. Anlatı yorumları ise karmaşık, çok boyutlu çalışma ortamlarında performans hakkında ek bilgiler içermekte ve çalışanların yapılan değerlendirmeleri anlamalarında ve kabul etmelerinde önemli bir rol oynamaktadırlar (Lampe, Schäffer & Schaupp, 2021). Çok kaynaklı performans değerlendirme sistemlerinde de yalnızca sayısal puanları içeren değerlendirmelerin gerekli iyileştirmeleri belirlemek için yeterli olmadığı görülmüş, bu açıdan anlatı yorumlarının gerekliliği kabul edilmiştir (Lockyer vd., 2018). Çünkü anlatı yorumlarının çalışanların güçlü yönleri ile ilgili geri bildirimlerde daha yüksek ayrıntı vermesi ve zayıflıkları ile ilgili geri bildirimlerde ise nedensel anlayışı daha kolay hale getirmesinden dolayı performansı iyileştirme olasılığını artırdığı kabul edilmektedir (Lampe, Schäffer & Schaupp, 2021).

Anlatı yorumları tek bir boyuta özgü olabileceği gibi birden çok boyutu veya çalışanın genel performansına da yönelik olabilir. Örneğin "Hülya Hanım müşterilerle etkileşimde bulunurken sürekli olarak coşkulu, onları binaya girer girmez selamlıyor" yorumu çalışanın performansının tek bir boyutunu belirtmektedir. Diğer taraftan "Hülya Hanım yıldız bir oyuncu ve takımına daha iyi bir katkı sağlayamazdı" yorumu ise çalışanın genel performansına yöneliktir (Speer, 2018). Diğer taraftan olumsuz değerlendirmeye bir örnek olarak "Ahmet Bey, izlenecek en iyi strateji konusundaki görüşlerimizi nadiren kabul eder. Haftalık toplantılarda, bütçe tahsisi ile ilgili önerilerimizi asla ciddiye almaz. Çoğumuz artık rakamlarımızı bile hazırlamıyoruz" cümleleri gösterilebilir. Burada liderlik ölçeğinde ortalamanın altında bir puan almış yönetici pozisyonundaki bir çalışana yapılan anlatı yorumları görülmektedir (Brutus, 2010). Çalışanların anlatı yorumlarına genellikle sayısal puanlardan daha fazla önem verdiğine ve yorumların çalışanların özellikle maaşlarını ve gelecekteki kariyer fırsatlarını etkileyebildiği durumlarda daha çok duygusal öneme ve potansiyele sahip olduğuna inanılmaktadır (David, 2013; Macchi Silva & Ribeiro, 2020). Aynı zamanda tüm bunlara ek olarak her ne

kadar yeteri kadar araştırma tarafından desteklenmiş olmasa da, anlatı yorumlarının gerçek performans puanlarını temsil ettiği kabul edilmektedir (Speer, 2018).

Performans değerlendirmedeki bahsetmiş olduğumuz farklı değerlendirme yöntemleri, bireysel farklılıklar veya bağlamsal değişkenler ve değerlendirmeler arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek farklı psikolojik süreçler içermektedir. Yani spesifik olarak, değerlendirme yöntemleri başkaları ile ilgili değerlendirmeler yapmak amacıyla farklı seviyelerde sürekli bir bilişsel bilgi işleme süreci gerektirmektedir (Yun vd., 2005). Bu süreç gözlem yapılarak bilginin toplanması ile başlamakta, elde edilen bu bilgilerin kategorize edilmesi ve depolanması ile devam etmekte, değerlendirme anında bu bilgilerin geri çağrılarak işlenmesi ve değerlendirmenin yapılması ile son bulmaktadır (Colella, DeNisi & Varma, 1997; Ferris vd., 2008). Sayısal değerlendirmelerle kıyaslandığında anlatı yorumları için daha fazla bilişsel çaba gerektiği açıkça görülmektedir. Çünkü değerlendirme süreci, bir değerlendiricinin değerlendirilenin davranışını, belirli kategorilere ait olup olmadığını belirlemek için mevcut prototiplerle karşılaştırdığı otomatik süreçlerin kullanımını içermektedir. Böylece değerlendirici çalışanın davranışının nedenlerini açıklamak için bilinçli düşünce ve yansıtıcı farkındalık gerektiren farklı bir bilişsel süreç kullanmaktadır (Wilson, 2010). Sonuç olarak hem sayısal değerlendirmeler hem de nitel yorumlar, belirli performans alanlarıyla ilgili olarak değerlendirilenlerin performansının genel izlenimlerini sergileyen davranışın geçmişine dayanmaktadır. Bu nedenle, her değerlendirme yöntemi en azından benzer bilgilere dayanmalı ve sayısal değerlendirmeler ve anlatı yorumları büyük ölçüde örtüşerek her biri değerlendirilenlerin davranışını yansıtmalıdır (Speer, 2018).

#### 4.1. Anlatı Yorumlarının Temel Özellikleri

Brutus (2010, ss.146-148) anlatı yorumlarının değerlik, ifade kapsamı, belirginlik, geliştirme önerileri ve yorumların miktarı olmak üzere temelde beş özelliğinden bahsetmektedir:

**Değerlik (Valence):** Performans bilgisinin değerliği anlatı yorumlarının en önemli özelliğini temsil etmektedir. Değerlik, yorumların olumlu veya olumsuz olduğu dereceyi gösterir (Brutus, 2010). Olumlu yorumlar değerlendirilenin performansının onaylanmasını sağlarken, olumsuz yorumlar ise sorunlu performansa işaret etmektedir (Lockyer vd., 2018). Anlatı yorumları genellikle davranışların değerine ilişkin çok yönlü ifadelerdir (Speer, 2018). Sayısal değerlendirmeler kadar performansa ilişkin değerliği doğrudan iletemeseler de daha örtülü ve dolaylı bir şekilde, sıfatlar kullanarak (örn. mükemmel, güçlü vb.) ifade etmektedirler (Brutus, 2010).

**İfade Kapsamı (Performance Domain Coverage):** Performans değerlendirmelerinde bireysel performans çok boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır ve ifade kapsamından kasıt performans boyutlarının ne kadarının değerlendirme içinde ele alındığıdır (Speer, 2018). Sayısal değerlendirme yöntemlerinde performansa ilişkin birçok ifade genellikle bir ölçek kullanılarak puanlanmakta ve böylece tüm boyutları kapsayan genel bir performans puanına ulaşılmaktadır (Schleicher, Bull & Green, 2009). Ancak puanlama yönteminden farklı olarak anlatı yorumları ile yapılan değerlendirmelerde yorumların performans boyutlarına ilişkin içeriğinin kapsamı değişkenlik gösterebilmektedir. Bazı



değerlendiriciler yapmış oldukları kapsamlı yorumlarla değerlendirilenin tüm performans boyutlarını ele alırken diğerleri ise sadece göze çarpan belli boyutları ele alabilmektedir. Burada değerlendiriciler, açık uçlu sorularla çalışanların belirli performans boyutlarına ilişkin yorum yapmaları adına yönlendirilerek yapılan değerlendirmelerin daha kapsamlı olması sağlanabilir (Brutus, 2010).

**Belirginlik (*Specificity*):** Belirginlik, bir yorumun belirli bir performans boyutunu ne kadar ayrıntılı tarif ettiği ile ilgilidir (Speer, 2018). Davranışla ilgili kesinlik ve detaylandırmaya özel önem vererek sağlanan ayrıntı düzeyini ifade etmektedir (Lockyer vd., 2018). Anlatı yorumlarının bu özelliği benzersiz bir özellik olarak kabul görmektedir. Yorumlar, “Ahmet Bey zayıf bir yöneticidir” örneğindeki gibi çok kısa ve özet bir şekilde genel bir değerlendirme mesajı şeklinde olabilir. Diğer taraftan çok spesifik olup değerlendirilenin algılanan performansı hakkında çok fazla ayrıntı verebilmektedir (Brutus, 2010). Anlatı yorumları, dikkati değerlendirilenin belirli davranışlarına, görevlere odaklayabilmekte veya değerlendirilenin özelliklerine dikkat çekebilmektedir (Smither & Walker, 2004). Yorumlar üzerine yapılan çoğu araştırma, yorumların belirginliğini, özellikler yerine davranışa odaklanmaları gerektiği şeklinde dile getirmiştir (Brutus, 2010). Yönetim becerilerini geliştirmeye ilişkin metinler etkili performans değerlendirmenin kişi odaklı olmaktan çok problem odaklı olduğunu savunmaktadır. Özetle, göreve veya belirli davranışlara odaklanan bir değerlendirme, alıcının genel özelliklerine, niteliklerine veya yeteneklerine odaklanan değerlendirmelerden daha olumlu bir etkiye sahip olacaktır (Smither & Walker, 2004). Genel yorumların aksine daha spesifik ve ayrıntılı anlatı yorumları daha güvenilir ve doğru kabul edilmektedir (Ginsburg vd., 2015).

**Geliştirme Önerileri (*Suggestions for Development*):** Anlatı yorumlarının temel özelliklerinden bir tanesi de geliştirme önerileri içermeleridir. Yapılan değerlendirmelerde çalışanların gelişimi için önemli bir miktarda özel öneriler sunulabilmektedir (Brutus, 2010). Başka bir ifade ile anlatı yorumlarının serbest biçimli yapıları, değerlendiricilere çalışanın davranışının meydana geldiği bağlamla ilgili değerlendirmelerini detaylandırma ve çalışanın gelişimi ile ilgili öneriler sunma fırsatı vermektedir (Speer, 2018). Bu nedenle değerlendiricilerden “Lütfen bu kişinin nasıl gelişebileceği konusunda önerilerde bulunun” tarzında açık uçlu soruları cevaplamaları istenmektedir (Brutus, 2010).

David (2013), kaliteli bir değerlendirmenin en önemli özelliğinin çalışanın hangi alanlarda iyileştirilmesi gerektiğine ve verilen hedefleri nasıl gerçekleştirebileceğine dair bilgi içermesi olduğunu ifade etmektedir. Böylece çalışanın çabaları doğru yere odaklanacak ve gelecekteki davranışlar doğru bir şekilde yönlendirilerek çalışan motivasyonu artırılmış olacaktır.

**Yorumların Miktarı (*Amount of Narrative Units*):** Anlatı yorumlarını farklı kılan özelliklerinden sonuncusu yorumların içerdiği öğelerin sayısıdır. Yorumların bahsetmiş olduğumuz bağımsız yapıları gereği, değerlendiriciler değerlendirmelerinde istedikleri kadar öge hakkında yorum üretebilmektedirler. Ayrıca, çok kaynaklı performans değerlendirmenin yaygınlığı ve birden çok değerlendiriciyi sürece dahil etmesi ile yorumların sayısında artış olmaktadır (Brutus, 2010). Böylelikle çok kaynaklı değerlendirmelerde yorum sayısı bireysel gelişimin önemli bir bölümünü açıklamış olacaktır (Lockyer vd., 2018).



Yukarıda bahsedilen anlatı yorumlarının özelliklerinin, değerlendirilenin sonraki performansını etkilemek için yorum sayısı ile etkileşime girmesi mümkün gözükmemektedir. Örneğin olumsuz yorumun sayıca fazla olması değerlendirilenlerin hedefleri ile ilgili çıtayı düşürmelerine, hedeflerinden vazgeçmelerine veya dikkatlerini başka bir yere yönlendirmelerine neden olabilmektedir (Smither & Walker, 2004). Diğer taraftan pozitif değerlendirmeler ise çalışanları olumlu davranışlar ve yüksek performans için motive etmektedir (David, 2013). Daha uzun yorumlar, değerlendirilenler tarafından değerlendirme için daha fazla emek harcadığı ve performansın iyi bilindiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Nispeten kısa yorumlar da oldukça spesifik olabileceğinden, yorumun uzunluğu tek başına bir belirleyicilik göstergesi olarak görülmemekte (Ginsburg vd., 2015) ancak genel olarak daha uzun anlatı yorumlarının daha kaliteli bir değerlendirmeye katkıda bulunduğu varsayılmaktadır (Doyle, 2018).

## 5. Sonuç

Performans değerlendirme, bir işletmenin çalışanlarının performanslarını periyodik olarak ölçen, değerlendiren ve iyileşmesini sağlayan çok önemli bir insan kaynakları uygulamasıdır (Palshikar vd., 2019, s.95). Ancak tüm işletmelerin hedeflerine ulaşmak için yararlı ve gerekli olan bu uygulama, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin en sevilmeyen, eleştirilen ve korkulan fonksiyonudur (Bowman, 2010; Kondrasuk, 2012; Speer, 2018). Çünkü performans değerlendirme sıklıkla ödüllendirilme, işten ayırma ve terfi gibi idari amaçlar için kullanılmaktadır (Reb & Greguras, 2010; Youngcourt, Leiva & Jones, 2007). Performans değerlendirme sistemlerinin çoğu hem sayısal bir değerlendirme hem de performansla ilgili daha fazla açıklama sağlayan anlatı yorumlarını içermektedir (David, 2013). Bu yorumlar uzun yıllardır mevcut değerlendirme yöntemlerini güçlendirmek için kullanılmış ancak bu yorumların nasıl üretildiği, ne gibi özellikleri olduğu ve neyi temsil ettiği üzerine çok az araştırma yapılmıştır (Smither & Walker, 2004; White & Sharma, 2012).

Aslında 1950'li yıllarda dahi bir tür performans değerlendirmesi olarak görebileceğimiz öğretmenlerin öğrencilerin performanslarını değerlemesinde yorumların önemi merak edilmiş ve verilen puanlara eşlik eden öğretmen yorumlarının öğrenci performansında önemli bir iyileşmeye neden olup olmadığı konusu araştırılmıştır (Page, 1958). Çalışanların değerlendirme sürecine kapsamlı katılımının muhtemel kazanımları, yorumların çalışan performansı ile ilgili zengin içeriği göz önünde bulundurulduğunda sonrasında konunun bu kadar ihmal edilmesi şaşırtıcı niteliktedir (Van de Mierop & Vrolix, 2014).

Bu bağlamda bu çalışmada performans değerlendirmede kullanılan kalitatif yöntemlerden anlatı yorumları teorik olarak ele alınmıştır. Geleneksel olarak kullanılan sayısal değerlendirmelerin zayıf yönleri belirtilerek anlatı yorumlarının özellikleri ve tamamlayıcı yararları ortaya konulmuştur. Anlatı yorumlarının çalışanların güçlü yönlerine ilişkin verdiği yüksek ayrıntı düzeylerinin ve zayıflıkları ilgili yaptığı nedensel açıklamaların çalışan performansını iyileştirme olasılığını artırdığına inanılmaktadır (Lampe, Schäffer & Schaupp, 2021). Değerlendirmelerde kullanılan sayısal

değerlendirmelerin ancak verilen puanlarla yorumlar arasında bir tutarlılık göstermesi durumunda, yani yöneticiler değerlendirmelerini açıklayabildikleri takdirde değerlendirme sürecinin daha tarafsız ve etkin işleyeceğine inanılmaktadır (Macchi Silva & Ribeiro, 2020; Wilson, 2010). Bu nedenle etkin bir performans değerlendirme için hem sayısal hem de anlatı bileşenlerinin birleştirilmesi gerekmektedir (Gorman vd., 2017; Speer, 2018). Özellikle anlatı yorumları üzerine gelecekte yapılacak yeni çalışmalar için bu yorumların örgütsel bağlamda oynadıkları anlamlı işleve odaklanılması tavsiye edilmektedir (Macchi Silva & Ribeiro, 2020).

## KAYNAKÇA

- Armitage, C., & Deepröse, C. (2004). Changing student evaluations by means of the numeric values of rating scales. *Psychology Learning & Teaching*, 3(2), 122-125. doi: 10.2304/plat.2003.3.2.122
- Atwater, L., & Brett, J. (2006). Feedback format: Does it influence manager's reactions to feedback?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 517-532. doi: org/10.1348/096317905X58656
- Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836-874. doi: 10.1037/0021-9010.77.6.836
- Bowman, J. S. (2010). The success of failure: The paradox of performance pay. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1), 70-88. doi: 10.1177/0734371X09351824
- Brutus, S. (2010). Words versus numbers: A theoretical exploration of giving and receiving narrative comments in performance appraisal. *Human Resource Management Review*, 20(2), 144-157. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.06.003
- Colella, A., DeNisi, A. S., & Varma, A. (1997). Appraising the performance of employees with disabilities: A review and model. *Human Resource Management Review*, 7(1), 27-53. doi: 10.1016/S1053-4822(97)90004-8
- David, E. M. (2013). Examining the role of narrative performance appraisal comments on performance. *Human Performance*, 26(5), 430-450. doi: 10.1080/08959.285.2013.836197
- Doyle, K. (2018). *Examining rating source differences in narrative performance feedback*. (Yayınlanmamış doktora tezi). The University of Western Ontario, Ontario-Kanada. <https://ir.lib.uwo.ca/etd/5447> adresinden alındı.
- Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K., & Buckley, M. R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18(3), 146-163. doi: 10.1016/j.hrmr.2008.07.006
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-487. doi: 10.1348/096.317.901167488
- Ginsburg, S., Regehr, G., Lingard, L., & Eva, K. W. (2015). Reading between the lines: Faculty interpretations of narrative evaluation comments. *Medical Education*, 49(3), 296-306. doi: 10.1111/medu.12637
- Gorman, C. A., Meriac, J. P., Roch, S. G., Ray, J. L., & Gamble, J. S. (2017). An exploratory study of current performance management practices: Human resource executives' perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 193-202. doi: 10.1111/ijsa.12172
- Greenberg, J. (1991). Using explanations to manage impressions of performance appraisal fairness. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 51-60. doi: 10.1007/BF01390438

- Jacobs, R. L. (2019). Performance rating scales. *Work Analysis in the Knowledge Economy*. (ss.223-233). Cham: Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-319-94448-7\_16
- Kondrasuk, J. N. (2012). The ideal performance appraisal is a format, not a Form. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(1), 115-130.
- Lampe, J., Schäffer, U., & Schaupp, D. (2021). The performance effects of narrative feedback. *SSRN Electronic Journal*. Advance online publication. doi: 10.2139/ssrn.3825100
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72-107. doi: 10.1037/0033-2909.87.1.72
- Lockyer, J. M., Sargeant, J., Richards, S. H., Campbell, J. L., & Rivera, L. A. (2018). Multisource feedback and narrative comments: Polarity, specificity, actionability, and CanMEDS Roles. *The Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 38(1), 32-40. doi: 10.1097/CEH.000.000.0000000183
- Ludwig, T. D., & Goomas, D. T. (2009). Real-time Performance Monitoring, Goal-Setting and Feedback for Forklift Drivers in a Distribution Centre. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 391-403.
- Macchi Silva, V. V., & Ribeiro, J. L. D. (2020). A discussion on using quantitative or qualitative data for assessment of individual competencies. *Personnel Review*. Ahead-of-Print. doi: 10.1108/PR-08-2019-0444
- Page, E. B. (1958). Teacher comments and student performance: A seventy-four classroom experiment in school motivation. *The Journal of Educational Psychology*, 49(4), 173-181. doi: 10.1037/h0041940
- Palshikar, G. K., Apte, M., Pawar, S., & Ramrakhiyani, N. (2019). HiSPEED: a system for mining performance appraisal data and text. *International Journal of Data Science and Analytics*, 8(1), 95-111. doi: 10.1007/s41060.018.0142-x
- Poncheri, R. M., Lindberg, J. T., Thompson, L. F., & Surface, E. A. (2008). A Comment on employee surveys. *Organizational Research Methods*, 11(3), 614-630. doi: 10.1177/109.442.8106295504
- Reb, J., & Greguras, G. J. (2010). Understanding performance ratings: Dynamic performance, attributions, and rating purpose. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 213-220. doi: 10.1037/a0017237
- Schleicher, D. J., Bull, R. A., & Green, S. G. (2009). Rater reactions to forced distribution rating systems. *Journal of Management*, 35(4), 899-927. doi: 10.1177/014.920.6307312514
- Smither, J. W., & Walker, A. G. (2004). Are the characteristics of narrative comments related to improvement in multirater feedback ratings over time?. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 575-581. doi: 10.1037/0021-9010.89.3.575
- Speer, A. B. (2018). Quantifying with words: An investigation of the validity of narrative-derived performance scores. *Personnel Psychology*, 71(3), 299-333. doi: org/10.1111/peps.12263
- Tittelbach, D., Fields, L., & Alvero, A. M. (2008). Effects of performance feedback on typing speed and accuracy. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(4), 29-52. doi: 10.1300/J075v27n04\_02
- Van de Mierop, D., & Vrolix, E. (2014). A Discourse analytical perspective on the professionalization of the performance appraisal interview. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 159-182. doi: 10.1177/232.948.8414525197
- White, J. S., & Sharma, N. (2012). "Who writes what?" Using written comments in team-based assessment to better understand medical student performance: A mixed-methods study. *BMC Medical Education*, 12, 123-133. doi: 10.1186/1472-6920-12-123
- Wilson, K. Y. (2010). An analysis of bias in supervisor narrative comments in performance appraisal. *Human Relations*, 63(12), 1903-1933. doi: 10.1177/001.872.6710369396

- Youngcourt, S. S., Leiva, P. I., & Jones, R. G. (2007). Perceived purposes of performance appraisal: Correlates of individual-and position-focused purposes on attitudinal outcomes. *Human Resource Development Quarterly, 18*(3), 315-343. doi: org/10.1002/hrdq.1207
- Yun, G. J., Donahue, L. M., Dudley, N. M., & McFarland, L. A. (2005). Rater personality, rating format, and social context: Implications for performance appraisal ratings. *International Journal of Selection and Assessment, 13*(2), 97-107. doi: 10.1111/j.0965-075X.2005.00304.x

## POWER OF WORDS IN PERFORMANCE APPRAISAL: A THEORETICAL STUDY ON NARRATIVE COMMENTS

Adem BALTACI\* 

Although the design and use of performance appraisal methods is a vital issue for human resources professionals, there is still significant uncertainty about what is the best practice in this field (Jacobs, 2019). The general perception about the individual performance appraisal process offers a narrow perspective limited to quantitative rating methods. But there is also a qualitative component of appraisal process, which is called “narrative comments” (Macchi Silva & Ribeiro, 2020). Narrative comments, which are becoming common practice in performance appraisals (Gorman et al., 2017), are considered a rich source of data and offer significant gains for the appraisals. Therefore, it is necessary to investigate the validity and benefits of narrative comments for performance management (Speer, 2018).

While an employee’s job performance can be measured by various methods (Kondrasuk, 2012), basically, there are two types of methods used in appraisals: quantitative and qualitative. The quantitative appraisals include numerical, closed-ended, and questionnaire-based scales and some other rating techniques such as graphic rating, behavioral observation, and behavior-related scales. On the other hand, all text-based data received in open format questions or assessments are considered as qualitative methods (Speer, 2018, p.301).

Although quantitative rating methods are used extensively in performance appraisals, narrative comments, which is one of the commonly used qualitative methods, are also an effective method to capture different perspectives about the employees’ performances (Greenberg, 1991). The feedback that explains an employee’s strengths and weaknesses in words rather than numbers is considered as a more effective and informative method (Atwater & Brett, 2006).

---

\* Istanbul Medeniyet University, Department of Business Administration, adem.baltaci@medeniyet.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8474-2164

**Received:** 10.05.2021

**Accepted:** 01.06.2021

Narrative comments function as free-form comments that can describe to what extent employees have achieved their goals, their competencies, and how their behavior affects others (Speer, 2018). The quantitative methods do not inform employees about what/how to change and this limits the usefulness of the method for assessments of complex performances in multitasking environments. Narrative comments, on the other hand, contain additional information about performance in complex and multidimensional work environments and play a crucial role in employees' understanding and acceptance of the appraisal results (Lampe, Schäffer & Schaupp, 2021).

Brutus (2010, pp.146-148) mentions five basic characteristics of narrative comments: valence, performance domain coverage, specificity, suggestions for development, and amount of narrative units.

**Valance:** The valence of performance represents the most important feature of narrative comments. Valance indicates the positive or negative degree of comments. Although narrative comments cannot directly convey the valence of performance as much as numerical ratings, they express them more implicitly and indirectly by using adjectives (excellent, strong etc.) (Brutus, 2010).

**Performance Domain Coverage:** In performance appraisals, an employee's performance is a multidimensional structure and performance domain coverage indicates how much of the performance dimensions are addressed in a narrative comment (Speer, 2018). In quantitative rating methods, many expressions related to performance are scored using a scale and thus, a general performance score covering all dimensions can be achieved (Schleicher, Bull & Green, 2009). However, unlike the scoring method, the scope of the performance dimensions mentioned in the comments may vary.

**Specificity:** Specificity shows how detailed a comment describes a particular performance dimension (Speer, 2018). Comments can be short and concise, giving a general message about the performance or being very specific and giving a lot of detail about the employee's performance (Brutus, 2010). Contrary to general comments, more specific and detailed narrative comments are considered more reliable and accurate (Ginsburg et al., 2015).

**Suggestions for Development:** One of the main features of narrative comments is that they contain suggestions for development. In the appraisals, with the help of the narrative comments a significant number of suggestions can be offered for the development of the employees (Brutus, 2010). In other words, the free-form structure of narrative comments allows raters to elaborate their assessment of the context in which the employee's behavior occurs and to offer suggestions for employee development (Speer, 2018).

**Amount of Narrative Units:** The last feature that makes narrative comments unique is the number of items included in the comments. Due to the independent nature of the comments, they can convey information about various items.

Most performance appraisal systems include both quantitative assessments and narrative comments that provide further explanation of performance (David, 2013). These comments have been

used for many years to strengthen existing assessment methods, but the literature about the nature, characteristics, and benefits of the narrative comments is still scarce (Smither & Walker, 2004; White & Sharma, 2012).

In this context, narrative comments, one of the qualitative methods used in performance appraisals, are theoretically discussed in this study. By indicating the weaknesses of traditionally used quantitative rating methods, the features and complementary benefits of narrative comments are explained. It is believed that the high level of detail about employees' strengths and explanations for their weaknesses provided by narrative comments can be helpful to improve employees' performance (Lampe, Schäffer & Schaupp, 2021). Moreover, it is believed that the appraisal process can operate more objectively and effectively if the managers would explain their ratings with narrative comments consistent with the ratings (Macchi Silva & Ribeiro, 2020; Wilson, 2010). Therefore, it is necessary to combine quantitative and narrative components for an effective performance appraisal (Gorman et al., 2017; Speer, 2018). For future studies on narrative comments, it is recommended to focus on the meaningful contribution of these comments in the organizational context (Macchi Silva & Ribeiro, 2020).