

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR VE ALINACAK ÖNLEMLER\*

**Magsud MIRZAYEV<sup>1</sup>**

Dr. Öğretim Görevlisi

Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi (UNEC)

E-mail: [magsud-mirzeyev@unec.edu.az](mailto:magsud-mirzeyev@unec.edu.az)

ORCID ID: 0000-0002-0369-3522

**Asuda YUNUSOVA CEVİZ**

Doktorant

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

E-mail: [asude.yunus@gmail.com](mailto:asude.yunus@gmail.com)

ORCID ID: 0000-0001-8284-5557

### Öz

*İnsan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi günümüz iş dünyasında giderek daha büyük bir önem kazandığı bilinmektedir. İşletmelerin insan kaynağını etkin bir şekilde yönetebilmeleri için performans yönetim sistemlerine yatırım yapmaları gerekmektedir. Performans yönetim sistemleri, çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirmeye ve geliştirmeye olanak tanımaktadır. Bu sistemlerin, işletmelere çalışanların beceri ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanma fırsatı sunduğu bilinmektedir. Bu kapsamda mantıklı bir şekilde düzenlenmiş ve etkili bir performans sisteminin, işletmelerin insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmasına yardımcı olduğu ifade edilebilir. Bu da işletmelerin*

\* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Bu makale, 26 Şubat 2023 tarihinde Ankara'da gerçekleşen Uluslararası Avrupa Bilimsel ve Araştırma Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar:** [magsud-mirzeyev@unec.edu.az](mailto:magsud-mirzeyev@unec.edu.az)

**Atıf (APA):** Mirzayev, M. & Yunusova Ceviz A., (2024), Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar ve Alınacak Önlemler, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 16 (2): 111-130.

*rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir bir başarı sağlamalarına katkıda bulunmaktadır. Performans değerlendirmesi, bir çalışanın iş sözleşmesinin ne kadar yerine getirildiğini ve çalışanın bilgi ve yeteneklerinin işletmenin verimliliğine ne kadar katkıda bulunduğunu belirlemektedir. Bu değerlendirme, çalışanın terfi veya tenzil edilmesi, ücret artışı, görev değişimi, eğitim veya işten çıkarma gibi güçlü ve zayıf yönleri hakkında kararlar vererek işletmenin misyon ve hedeflerini desteklediğini bilinmektedir. Bu çalışmada ilgili konuda literatür taraması yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.*

**Anahtar Kelimler:** *Peformans, performans değerlendirme, hatalar*

**Alan Tanımı:** *İşletme, İnsan Kaynakları Yönetimi*

## **MISTAKES MADE DURING THE PERFORMANCE EVALUATION PROCESS AND PRECAUTIONS TO BE TAKEN**

### **Abstract**

*It is known that effective and efficient management of human resources has become increasingly important in today's business world. Businesses need to invest in performance management systems in order to manage their human resources effectively. Performance management systems allow you to objectively evaluate and improve employee performance. It is known that these systems offer businesses the opportunity to use the skills and abilities of their employees in the best way. In this context, it can be stated that a logically organized and effective performance system helps businesses use their human resources in the most efficient way. This contributes to businesses gaining competitive advantage and achieving sustainable success. Performance evaluation determines how well an employee's employment contract is fulfilled and how much the employee's knowledge and abilities contribute to the efficiency of the business. It is known that this evaluation supports the mission and goals of the business by making decisions about the employee's strengths and weaknesses, such as promotion or demotion, wage increase, task change, training or dismissal. In this study, a literature review was conducted on the relevant subject and suggestions were made.*

**Key Words:** *Performance, performance evaluation, errors*

**JEL Codes:** *D23, M10*

## 1.GİRİŞ

İşletmelerin öncelikli amaçlarından biri, nitelikli insan kaynaklarıyla çalışmayı sağlamaktır. Bu hedef doğrultusunda, insan kaynakları yönetimi modelinde performans değerlendirmesi önemli bir süreç haline geldiği bilinmektedir. Bu çalışmanın amacı, performans değerlendirme sürecinde değerlendiriciler tarafından yapılan hataları ve bu hataların nedenlerini araştırmak ve çözüm önerileri sunmaktır.

Performans değerlendirmesi, bir çalışanın kendisinden beklenen görevleri ne derecede yerine getirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Bu değerlendirme, işletmeler için son derece önemlidir çünkü doğru bir şekilde yapılması, işletmenin verimliliğini artırırken, iş devri oranını azaltarak birçok olumlu etki yaratır. Ancak, yöneticiler veya değerlendiriciler tarafından yapılan hatalar, işletmenin verimliliğinin azalmasına ve bir dizi soruna yol açabileceği düşünülmektedir.

Performans yönetiminin temel amacı, işletmenin etkinliklerini, yeteneklerini ve katkılarını sürekli olarak iyileştirmek ve çalışanların sorumluluk üstlendiği bir kültür oluşturmaktır. Bu şekilde, işletmeler belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışanların performanslarını değerlendirir ve bu çalışanların uzmanlaştıkları standartları denetler. Standartların altında kaldıklarında ödülü saklı tutarlar, ancak standartların üzerine çıktıklarında çalışanları ödüllendirirler. Bu, işletmelerin çalışanların performanslarını kontrol etmelerini sağlamaktadırlar (Akif, 2011:305).

Performans değerlendirme çalışmaları her zaman istenen sonucu vermeyebilir. Seçilen yöntem ve uygulamaya bağlı olarak değerlendirme sorunları ortaya çıkabilir. Başarılı bir değerlendirme yapabilmek için öncelikle sıkça karşılaşılan hataları bilmek ve gerekli önlemleri almak önemlidir(Erdoğan, 1991:217).

Performans değerlemesinde kullanılan yöntemlerin çoğu, değerleyicilerin tutum, davranış ve kararlarında objektif olacakları varsayımına dayandığı bilinmektedir. Ancak uygulamada, özellikle değerleyicilerden kaynaklı hatalar nedeniyle değerlendirme sürecinin etkinliği olumsuz yönde etkilenebileceği düşünülmektedir (Şimşek, 2010:303-304).

Doğru performans değerlemesi, çalışanların performansının ve dolayısıyla işletmenin genel performansının iyileştirilmesinde büyük önem taşır. Başarı ölçüm araçlarının her birinin olumlu ve olumsuz yönleri bulunmakla birlikte, en önemli

unsur değerlendiricilerin ve değerlendirme sürecindeki hataların rolüdür (Bulutlar, 2007:165).

## 2.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

### 2.1.Performans Kavramı

İngilizce kökenli performans kavramı en basit şekilde herhangi bir işin ve ya hizmetin yerine getirme düzenini ifade eder. Başka bir ifadeyle, belli şartlar altında belirlenen amaçlara varma derecesine göre yerine getirilen faaliyetleri ifade etmede kullanılır.

Performans, önceden belirlenen standartlara uygun davranışların sergilenmesi ve beklenen hedeflere ne kadar yaklaşıldığının bir ölçüsü olarak tanımlanabilir (Timur, 1983:15). Performans, bir etkinlik sonucunda elde edilen çıktıları nitel veya nicel olarak ifade eden bir kavramdır. Bu kavram, hizmet sektöründe etkinlik, üretimde verimlilik ve tasarruf gibi alanlarda genel olarak performansı tanımlanmaktadır (Kubalı, 1999:32). Bu bağlamda, performans herhangi bir faaliyet sonucunda elde edilen başarıyı ifade etmektedir. Bir birimin performansını artırmak istendiğinde, bireysel yeteneklerin aynı oranda artırılması için zaman içinde bireysel eğitim ve deneyimlerin geliştirilmesi gerek (Akif, 2011:296).

Günümüz işletme yönetiminde, performans genellikle performans değerlendirmesi bağlamında kullanılmaktadır. İşletme yönetimi, kurumsal ve işle ilgili davranışları analiz ederek, daha önceden belirlenmiş standartlara dayanarak çalışanların başarısını bu kriterlere göre ölçmekte ve değerlendirmektedir (Akın, 2001:153). İşletmenin nereye yöneldiği, yönelen yere nasıl ulaşacağı, ilerlemenin doğru yönde olup olmadığı ve kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığı gibi konular, performans bilgisi belirlenerek değerlendirilir. Bu bilgiler, işletmenin stratejik hedeflerine ne kadar yaklaşıldığını değerlendirmek ve gerektiğinde düzeltici önlemler almak için kullanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işletmenin rekabet gücünü artırmak ve uzun vadeli başarıyı sağlamak için önem arz etmektedir (Akın, 2001:153).

Performans, belirli bir işi yapan çalışanın, bir grubun veya bir işletmenin, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığını göstermektedir. Diğer ifadeyle, işletmenin veya çalışanın faaliyetlerinin etkinliği, verimliliği ve başarı düzeyini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşma sürecinde önemli bir adım olduğu bilinmektedir. Bu

değerlendirme, gelişim alanlarını belirlemek ve performansı artırmak için önemli geribildirim sağlamaktadır (Kasnaklı, 2002:131). Performans değerlendirme, çalışanların belirlenmiş işleri belirli bir zaman çerçevesinde ne kadar etkin bir şekilde yerine getirdiklerinin değerlendirilmesidir. Bu süreç, çalışanların performansını belirlemek, güçlü yönlerini tanımlamak, gelişim alanlarını belirlemek ve işletme hedeflerine ulaşmak için gereken eylemleri belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Performans değerlemesi genellikle belirlenmiş kriterlere dayanarak yapılır ve objektif değerlendirmeleri içermektedir. Bu değerlendirme süreci, işletmelerin personel yönetimi ve performans yönetimi süreçlerinde önemli bir bileşen olduğu bilinmektedir.

## 2.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, Türkçe literatürde genellikle "başarı değerlendirme" veya "işgören boylandırma" gibi terimlerle anılmaktadır. Bu süreç, basit bir ifadeyle, çalışanların yaptığı iş veya görevdeki başarılarını değerlendirmek için kullanılmaktadır. Başka sözle, performans değerlendirme belirlenmiş kriterlere dayalı olarak yapılmakta ve çalışanların iş performansı hakkında geri bildirim sağlamaktadır. Bu geri bildirimler, çalışanların güçlü yönlerini belirlemeye, gelişim alanlarını ortaya çıkarmaya ve performanslarını artırmaya yardımcı olmaktadır. Performans değerlendirme süreci, genellikle belirli periyotlarda tekrarlanır ve işverenlerin personel yönetimi ve gelişimine katkı sağlamaktadır (Şimşek, 2009:283). Performans değerlendirme ile, işe devam düzeyinden başlayarak, çalışanın işteki performansını ve işle ilgili başarıları değerlendirilmektedir. Bu süreç, yöneticilere çalışanların performansı hakkında bilgi sağlayarak, yönetim kararlarını desteklemektedir. Performans değerlendirme, işverenlerin ve yöneticilerin çalışanlarını değerlendirirken ücret, terfi, ek eğitim gereksinimleri, transferler veya işten çıkarma gibi konularda kararlar almalarına yardımcı olmaktadır. Bu süreç, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirleyerek, şirketin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktadır (Yalçın, 2002:259).

Performans değerlendirme kavramı, işçilerin verimliliklerini ölçmek için bilimsel yöntemlerin uygulanmasıyla özellikle Frederick Taylor'un çalışmalarıyla ortaya çıkmıştır. Türkiye'de ise bu kavram ilk olarak kamu sektöründe uygulanmış ve daha sonra özel sektörde yaygınlaşmıştır. Kamu sektöründeki uygulamalar, daha sonra özel sektördeki işletmelerin gelişmesiyle birlikte özel sektörde de benimsenmiştir. Bu süreç, çalışanların performanslarını değerlendirme ve yönetimde bilimsel bir yaklaşımın benimsenmesi açısından önemli bir dönüm noktası olduğu ifade edilebilir (Uyargil, 2012:200-206).

Performans değerlendirmesi, yaygın bir uygulama olmasına rağmen, bu sürecin yararlarına ilişkin genel bir fikir birliği bulunmamaktadır. Birçok yönetim uzmanı, performans değerlendirme görüşmelerinin, tek bir yöneticinin görüşlerine dayalı olması nedeniyle, birçok çalışanın geri bildirim alırken yöneticileriyle açık ve dürüst bir diyalog kurmaktan çekindiğini savunmaktadır. Bu durum, çalışanların gerçek performanslarını yansıtan değerlendirmeler almak yerine, subjektif veya önyargılı değerlendirmelere maruz kalabilecekleri endişesini doğurmaktadır. Bu bağlamda, performans değerlendirme süreçlerinin etkinliği ve adil olma düzeyi, tartışmalı bir konudur ve daha objektif ve kapsamlı yöntemlerin geliştirilmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır(Yalçın,2002:259).

Etkili performans değerlendirmesi için kritik unsurlar şunlardır: düzenli planlanan aralıklarla yılda birkaç kez gerçekleştirilmesi, organizasyonel hedeflerle uyumlu olması, objektif kriterlere dayanması ve katılımcılar arasında etkili iletişimin teşvik edilmesi gerekliliği. Bu unsurlar, değerlendirme sürecinin doğruluğunu, adil oluşunu ve katılımcıların karşılıklı anlayışını artırmada önemli rol oynamaktadır.

Performans değerlendirmesi, çalışanların iş performanslarını değerlendirme ve güçlü ve zayıf yönlerini belirleme amacıyla yılda bir veya en fazla iki kez yapılan bir aktivite olarak tanımlanabilir. Bu değerlendirme, etkili bir insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasıdır. Çalışanların başarılarına ilişkin alınan kararlar, organizasyonun diğer birimlerini önemli ölçüde etkiler. İşe alım, terfi-terfi, mesleki eğitim ve görev tasarımı gibi alanlarda alınan kararlar, performans değerlendirmesinin etkilediği temel alanlardır. Bu nedenle, performans değerlendirme sürecinin sağlam bir şekilde organize edilmesi ve uygulanması, organizasyonun uzun vadeli başarısı için hayati öneme sahiptir (Palmer,1948:8). Performans değerlendirme, bir değerlendiricinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yöntemleri kullanarak, çalışanların iş performanslarını değerlendirme süreci şeklinde tanımlanmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda çalışanlara geri bildirim sağlanır ve performans değerlendirme sonuçları ilgili dosyalarda saklanır. Bu süreç, çalışanların güçlü yönlerini tanımlamak, gelişim alanlarını belirlemek ve iş verimliliğini artırmak için önem arz etmektedir. Ayrıca, çalışanların kariyer gelişimini desteklemek ve organizasyonun hedeflerine katkılarını belirlemek için kullanılmaktadır (Palmer, 1948:9).

### 2.3. Performans Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi açısından, planlı ve programlı bir şekilde uygulanan performans yönetimi son derece önem arz etmektedir. İyi organize edilmiş bir performans yönetim sistemi, üst ve alt kademe çalışanları arasındaki iletişimi artırmaktadır. Ayrıca, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik bir yapı oluşturmaktadır. Bu sistem, çalışanları daha yakından tanımak ve onlara yetki devretmek gibi önemli adımları desteklediği ifade edilebilir.

Performans yönetimi ayrıca geri bildirim mekanizmaları aracılığıyla değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesini sağlar. Bu, çalışanların performanslarını anlamalarına ve gelişim alanlarını belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, olumlu geri bildirimlerin teşvik edilmesi ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışanların motivasyonunu artırabileceği ve iş verimliliğini destekleyebileceği düşünülmektedir.

Performans yönetimi, dar anlamda, çalışanların değerlendirilmesi, geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, derecelendirilmesi gibi süreçlerin altyapısını oluşturan insan kaynakları fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Bu süreç, işletmelerin çalışanların performanslarını değerlendirerek, onların gelişimine katkıda bulunmayı, ödüllendirme ve terfi gibi motivasyon sağlayıcı uygulamaları yönetmeyi ve çalışanların iş verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır.

Geniş anlamda ise, performans yönetimi "Hedeflerle Yönetim" anlayışı ile özdeşdir. Bu anlayış, çalışanların işe odaklanması için belirlenen hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşma sürecinin yönetilmesi ve performansın bu hedefler doğrultusunda ölçülmesini içermektedir. Bu yaklaşım, çalışanların işlerine odaklanmasını teşvik eder, yeteneklerinin gelişimini sağlar ve organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bu şekilde, performans yönetimi geniş anlamda, işletmenin başarısını artırmak ve çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklemek için bir araç olduğu tanımlanabilir (Bulutlar, 2007:165).

Performans yönetimi, bir işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamak için işletmenin mevcut ve geleceğe dair durumunu değerlendirme, bu bilgileri karşılaştırma ve performansın sürekli olarak gelişimini destekleyecek yeni faaliyetleri başlatma ve sürdürme gibi görevleri üstlenen bir yönetim sürecidir. Bu süreç, işletmenin stratejik hedeflerine uygun olarak çalışanların performansını değerlendirme, geri bildirim sağlama, gelişim planları oluşturma ve performansı

yönlendirme gibi faaliyetleri içermektedir. Performans yönetimi, işletmenin etkinliğini artırmak, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmak ve rekabet avantajı elde etmek için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, işletmelerin performans yönetim sürecini etkili bir şekilde yönetmeleri ve sürekli olarak iyileştirmeleri gerekmektedir (Ateş, 2007:70). Bu yönetim sürecinde, sistem etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik unsurları üzerine kurulur. Etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik arasında doğru orantılı bir ilişki vardır ve bunlardan birindeki artış, diğerlerinin de artmasına doğal olarak performans artışı anlamına gelir (Ateş, 2004:257).

Başka bir tanıma göre, performans yönetimi, yöneticiler ve çalışanlar tarafından birlikte çalışılarak örgütsel başarıyı önemli ölçüde etkileyen bir işletme sürecidir. Hem bireysel hem de takım başarısını destekleyerek, değişim için bir anahtar olarak görülmektedir. Bu tanım, performans yönetiminin sadece bir yönetim aracı olmaktan öte, işletmenin başarısını artırmak için bir işbirliği ve işbirliği platformu olarak da işlev gördüğünü vurgular. Yöneticiler ve çalışanlar, performans yönetimi süreciyle birlikte çalışarak, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için birlikte çaba gösterirler. Bu süreç, çalışanların bireysel olarak başarılı olmalarını teşvik ederken, aynı zamanda ekip çalışmasını ve işbirliğini ödüllendirmektedir. Performans yönetimi aynı zamanda işletmenin değişim ve gelişim sürecinde bir anahtar rol oynamaktadır. Çalışanların performanslarının düzenli olarak değerlendirilmesi ve geri bildirim alması, sürekli iyileştirme ve inovasyon için bir temel oluşturmaktadır. Bu süreç, işletmenin hedeflerine ulaşmak için gerekli olan adaptasyon ve değişime olanak sağlamaktadır (Bingöl, 2010:376).

Performans yönetimi sürecinde, çalışan ile yakın denetçisi arasında etkileşimsel ve sürekli bir iletişim kurulmaktadır. Bu iletişim, çalışanın performansını oluşturmak, güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla belirlenen temel iş fonksiyonlarını içermektedir. Bu süreçte, çalışan ile denetçi arasında nasıl çalışacaklarına dair beklentilerin ve işbirliği yöntemlerinin netleştirilmesi, iş performansının nasıl ölçüleceğinin belirlenmesi, performans engellerinin tanımlanması ve bu engellerin iyileştirilmesine yönelik açık beklentilerin ve karşılıklı anlayışın oluşmasına odaklanılır (Çalık, 2003:12).

### **3. PERFORMANS DEĞERLEMESİNDEN ORTAYA ÇIKAN BAŞLICA HATALAR**

Çalışan değerlemesinde ortaya çıkan hatalar sistemden kaynaklanan, değerleyiciden kaynaklanan hatalar ve değerlendirilenden kaynaklanan hatalar olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Performans değerlemesinde



karşılaşılabilecek potansiyel sorunlar arasında, değerlemeye olan tepkilerin yanı sıra sistem tasarımı ve işletim sorunları ile değerlendirilen kişiden kaynaklanan ve değerleyiciden kaynaklanabilecek sorunlar bulunmaktadır (Akgemci, 2013:491).

### **3.1.Sistemden kaynaklanan hatalar ;**

Değerleme ölçütlerinin yeterli düzeyde olmaması veya uygulamalar uzun bir süre boyunca gerçekleştirilmediğinde, bu durum uygulayıcılar tarafından tepkiyle karşılanabilmektedir. Bu durumda, sistemin değiştirilmesi ve başka bir sistemin uygulanması gerekebilmektedir. Performans değerlemesinde başarı ölçütlerinin belirlenmesi önemli bir problem alanıdır. Bu bağlamda, çalışanın yaptığı faaliyetlerin iş tanımları ve iş gerekliliklerinden yararlanılarak belirlenmesi, yapılan faaliyetlerin ölçülebilir hale getirilmesi, değerlendirilen faktörün diğer faktörlerden farklı olması, değerlendirilen niteliklerin yapılan işle ilgili olması, ve ölçütlerin geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir (Yüksel, 2007:185-186).

### **3.2. Değerlenenden kaynaklanan hatalar**

Değerlenen tarafından kaynaklanan hataların en önemlisi, çalışanların değerlendirme sürecini yeterince anlamamalarıdır. Değerleme sisteminin başarılı olabilmesi için, değerlendirilenin sistemi anlaması ve sistemin adil olduğuna inanması gerekmektedir. Bu bağlamda, sistem tasarımında çalışanların görüşlerinin alınması ve işgörenlerden kendi kendilerini değerlemelerinin istenmesi etkili bir yaklaşım olabileceği düşünülmektedir.

### **3.3.Değerleyiciden Kaynaklanan hatalar**

Değerleyici amirler arasındaki kişilik farklılıkları, algılama farklılıkları ve faktörlere verilen önemdeki çeşitlilik, ölçütlerin iyi seçilmesine rağmen değerleyicilerin ölçütleri etkili bir şekilde kullanamamasına neden olabilir. Ancak, etkin bir değerlendirme yapılabilmesi için değerlendiricinin niteliği, kullanılan ölçeklerden daha önemlidir. Değerleyicinin eğitilmesi ve iyi bir değerlendirme sistemi, birlikte uygulandıklarında, etkin bir başarı değerlendirilmesi elde edilebilir. Bu şekilde, değerlendiricinin bilgi, deneyim ve becerilerinin artırılmasıyla birlikte, doğru ölçütlerin seçilmesi ve uygulanması, değerlendirme sürecinin kalitesini artırabileceği ve doğru sonuçların elde edilmesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir (Yüksel, 2007:185-186).

#### 4. DEĞERLEYİCİDEN KAYNAKLANAN HATALAR VE ALINACAK ÖNLEMLER

Uygulamada değerleyiciden kaynaklanan birçok hata bulunmaktadır, ve bu hataların bir kısmı, değerlendirme sisteminin özelliklerini yeterince anlamama ve sistemin gereklilikleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmama durumundan kaynaklanmaktadır. (Uyargil, 2014:58).

Performans değerlendirme sürecinde değerlendiriciler tarafından yapılan ve literatürde çeşitli isimlerle ifade edilen hatalar arasında tam nesnel olmama, hale etkisi, müsamaha-katılık, tek yönlü ölçüm, ortalama eğilimi, kişisel önyargılar, kontrast hataları, işler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması, yakınlık hatası ve benzerlik hatası gibi teknik hatalar bulunmaktadır.

##### 4.1. Tam Nesnel Olmama:

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin potansiyel bir eksik yönü, nesnellik eksikliğine sahip olmasıdır. Birçok durumda, başarıyla dolaylı olarak ilişkilendirilen tutum, bağlılık ve kişilik gibi yaygın olarak kullanılan faktörlerin nesnel olarak ölçülmesi oldukça zordur.

##### 4.2. Hale Etkisi-Hatası (Baskın Özellik-Halo Error)

Bu hata yöntemi, değerlendirici tarafından değerlendirilen personelin performansını, belirli özelliklerine dayanarak genellemeye eğilim gösteren bir eğilimi ifade eder. Başka bir deyişle, değerlendirici, değerlendirdiği kişinin belirli bir alanda başarılı veya başarısız olduğuna inandığında, bu algı diğer performans alanlarını etkileyerek kişinin tüm performansını olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyebileceği düşünülmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde hale etkisi, bir çalışanın belirli bir alanda başarılı olduğu algısının, diğer alanlarda da benzer başarıları olduğu şeklinde yanlış bir genelleme yapılmasını ifade eder. Örneğin, bir çalışan belirli bir projede başarılı olduysa, bu başarıya dayanarak diğer alanlarda da başarılı olduğu varsayılır. Bu durumda, hale etkisi oluşmuş olur. Öte yandan, boynuz etkisi tam tersidir. Burada, bir çalışanın belirli bir alanda başarısız olduğu algısı, diğer alanlarda da başarısız olduğu şeklinde genelleme yapılmasını ifade eder. Yani, bir alanda başarısız olan bir çalışanın tüm performansı negatif yönde etkilenebilir. Bu etkilerin farkında olmak, objektif bir performans değerlendirme süreci için önemlidir, çünkü bireylerin

performansını adil ve dengeli bir şekilde değerlendirmeyi sağlar (Can vd., 2001:230).

### 4.3.Tolerans(Müsamaha)-Katılık

Tolerans kavramı, bazı kaynaklarda müsamaha, değerlendirme enflasyonu veya fazla hoşgörü olarak ifade edilmektedir. Bu, bir yöneticinin çalışanın gerçek performansını olduğundan daha yüksek bir şekilde değerlendirmesini ifade eder. Değerlendiriciler bazen, çalışanlarını suçlamak için bir neden olmadığını düşündükleri için onları belirli ölçütlerde olduğundan daha yüksek bir seviyede değerlendirebilirler. Ya da çalışanları teşvik etmek amacıyla, onların performansını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirirler. Ancak tolerans, iş performansındaki gerçekleri göz ardı eder ve gelişim için doğru geribildirim sağlamanın önemini unutulabilir. Bu durumda, çalışanların gerçek performanslarını belirleme ve gelişim fırsatlarını değerlendirme konusunda eksik kalabileceği düşünülmektedir. Toleransın aşırı kullanımı, uzun vadede iş performansını ve iş ortamını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, objektif ve adil bir performans değerlendirme süreci, iş verimliliği ve çalışan memnuniyeti açısından önem arz etmektedir (Palmer,1948:18).

Katılık, toleransın tersi olarak bilinmektedir ve literatürde aşırı sertlik hatası veya hoşgörü eksikliği olarak da ifade edilmektedir. Bu durumda, değerleyici çalışanın gerçek performansını olduğundan daha düşük bir seviyede değerlendirme eğilimindedir. Başka bir deyişle, çalışanın hak ettiğinden daha düşük bir değerlendirme yapma eğilimindedir. Bu tür bir hata, çalışanların performansını küçümser, onların hatalarına, zayıflıklarına ve eksik yönlerine odaklanır. Değerlendirme bu şekilde kullanıldığında, üretkenliği azaltabilir, çalışanları küçük düşürebilir ve gelişme isteğini kırabilir. Bu nedenle, değerlendiricilerin objektif, adil ve dengeyi sağlayan bir yaklaşımla performans değerlendirmesi önemlidir (Palmer,1948:18).

Tolerans, performans değerlendirme sürecinde hoş olmayan yönlerin dikkate alınmamasına ve olumlu yanların vurgulanmasına yol açar. Katılık ise, tam tersi olarak, hoş gitmeyen yönlerin öne çıkmasına ve olumsuz değerlendirmelere neden olur. Bu tür hataların giderilmesi için, performans değerlendirme amaçlarının ve kriterlerinin personel ile açık bir şekilde paylaşılması önemlidir. Bu, hem çalışanların beklentilerini anlamalarını sağlar hem de değerlendirme sürecinin şeffaflığını artırarak adil bir değerlendirme ortamı oluşturur (Can vd, 2001:173).

#### 4.4. Tek Yönlü Ölçüm Hatası (Bias)

Tek yönlü değerlendirme hatası, değerlendircinin birden fazla performans özelliği olmasına rağmen sadece bir özellik veya standart üzerinden değerlendirme yapması durumunu ifade etmektedir. Örneğin, bir değerlendirici sadece iş ile ilgili performans ölçütlerine odaklanırken, diğer önemli unsurları göz ardı edebilmektedir. Bu durumda, çalışanlar da sadece vurgulanan özellik veya standart üzerinden davranışlarını şekillendirebilmektedirler. Bu hata, değerlendirme sürecinin eksik veya dengesiz olmasına neden olabilmekte ve çalışanların gerçek performanslarını tam olarak yansıtmamaktadır. Bu nedenle, performans değerlendirme sürecinde çoklu ölçütlerin kullanılması ve değerlendiricilerin dengeli bir şekilde tüm önemli unsurları göz önünde bulundurmaları önem arz etmektedir. Bu, adil ve kapsamlı bir değerlendirme sağlayarak çalışanların gelişimine katkıda bulunabilmektedir.

Değerleyicinin tüm değerlendirmeyi yalnızca bir özelliğe dayandırması durumunda, işin başarısı için gereken tüm görevlerin yerine getirilmesi önemli olmasına rağmen, değerlendirici sadece en göze çarpan göreve odaklanarak tek bir ölçüt kullanabilmektedir. Bu tür bir performans değerlendirmesi, çalışanların işlerinin tek önemli kısmının bu görev olduğunu algılamalarına neden olabilirken, diğer işle ilgili unsurlar önemlerini kaybedebilir. Sonuç olarak, tercih edilen ölçüt ile diğer unsurlar arasındaki ilişki belirsizleşmektedir (Palmer, 1948:17).

#### 4.5. Ortalama Eğilimi

Performans değerlemede sıkça karşılaşılan hatalardan biri, tüm çalışanları "vasat" olarak değerlendirme eğilimidir. Bu durumda, doğru bir değerlendirme yapılmamış olur; ne yüksek bir değerlendirme verilmiş, ne de düşük bir değerlendirme yapılmıştır. Bu tür bir değerlendirme, işletmeye veya çalışanlara herhangi bir fayda sağlamaz. Çalışanlar, performansları hakkında gerçekçi bir geribildirim alamadıkları için, gelişimlerine temel olacak bilgilerden yoksun kalabilirler. İşletme, hangi çalışanın terfi ettirileceğini, hangi çalışanın rotasyona ihtiyacı olduğunu veya hangi çalışanın eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemede zorluk yaşayabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, her çalışanın performansını objektif bir şekilde değerlendirmek ve bu değerlendirmeleri kullanarak işletme ve çalışanların gelişimini desteklemek önem arz etmektedir.

Bazı değerlendiriciler, 1'den 8'e kadar olan bir sırada orta noktayı tercih ederek orta değerlendirme eğilimi gösterebilmektedirler. Ancak, bu tür değerlendirmeler, terfi, ücret

artışı, eğitim gibi insan kaynaklarıyla ilgili kararlarda kullanılmaz ve performans yönetimi açısından yararlı olmadığı bilinmektedir. Bu yaklaşım, gerçek performansını yansıtmak yerine, değerleyicilerin kolaylıkla orta noktaya yönelme eğilimini yansıtmaktadır (Bulutlar, 2007:173).

Ortalama eğilimi literatürde "merkezi eğilim" veya "orta yol" olarak da ifade edilmektedir. Değerleyici, bu yaklaşımı benimseyerek hiçbir çalışana yüksek düzeyde başarılı veya başarısız olarak değerlendirmez. Bunun yerine, genellikle orta seviyede bir değerlendirme yapılmaktadır. Ancak, bu durumda gerçek bir performans değerlemesi yapılmamış olabilir çünkü değerlendirme süreci, çalışanların gerçek yeteneklerini ve başarılarını yansıtmayabilir. Bu yaklaşım, işletme kararlarını desteklemek ve çalışanların gelişimine katkıda bulunmak için yetersiz olabilmektedir (Can vd., 2001:173).

#### **4.6.Kişisel Önyargılar**

Bazı bireyler, performans değerlendirme sistemine çeşitli konulardaki önyargılarını yansıtabilmektedirler. Bu önyargılar, değerlendirici ile değerlendirilen arasındaki ilişkiden kaynaklanan cinsiyet, dil, din, köken, kültür gibi konuları içerebilmektedir. Bu tür kişisel önyargılar, performans değerlendirme sürecinde belirgin hale gelebilir ve objektif bir değerlendirme sürecini engelleyebilir. Bu nedenle, değerlendiricilerin bu tür önyargılardan kaçınması ve değerlendirme sürecini tarafsız ve adil bir şekilde yönetmesi önem arz etmektedir (Uyargil,2000:226).

Örneğin değerleyicinin kadın çalışanların ev ve çocuklarla daha çok ilgileceği önyargısıyla, aynı düzeydeki erkek çalışanlardan daha düşük bir performans değerlendirmesi yapma eğilimi olabileceği düşünülmektedir. Bu tür önyargılar, cinsiyet temelli stereotiplere dayanmakta ve kadınların iş yaşamındaki performanslarını haksız şekilde etkileyebilmektedir.

Etkili bir değerlendirme süreci için kişisel önyargıların dikkate alınmaması gereklidir. Değerlendirici, çalışanın kişiliği veya özellikleri yerine performansına odaklanmalıdır. Bu sebeple, değerlendiricilerin eğitilmesi öne çıkmaktadır. Eğitim süreci, değerlendiricilerin tarafsızlık, adil değerlendirme becerileri, objektif geri bildirim sağlama ve kişisel önyargıları fark etme konusunda bilinçlenmelerine yardımcı olabilir.

#### 4.7.İşler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması

İşbölümü ve uzmanlaşmanın artmasıyla birlikte, işler arasındaki bağımlılık oranı da artmıştır. Bu durumda, işler arasındaki bağımlılığın göz ardı edilmesi halinde, kendisinden önceki personelin performansının düşük olması durumunda verimliliği azalan bir personel başarısız olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, işteki verimliliği yüksek olsa bile, kendisinden önceki çalışanın olağanüstü başarısını yakalayamayan bir personel, başarısızlık olarak nitelendirilebilecektir. Bu durum, bireylerin gerçek performanslarının yanlış şekilde değerlendirilmesine yol açabilmektedir. Bu tür hatalar, başarı değerlemesinin yeterince kapsamlı olmamasından kaynaklandığı bilinmektedir. Bu nedenle, işler arasındaki bağımlılık düzeyi dikkate alınarak daha kapsamlı bir performans değerlemesi yapılması önem arz etmektedir (Can, 2009:228).

#### 4.8.Yakınlık hatası

Yakınlık hatası, değerleyicinin çalışanın yakın zamandaki başarısını dikkate alarak değerlendirme yapması durumunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin, uzun bir süre yüksek performans gösteren bir çalışanın, son zamanlarda düşük performans sergilemesi durumunda, değerleyici tarafından geçmişteki yüksek başarısının hatırlanmaması ve düşük değerlendirilme riski bulunmaktadır (Bulutlar, 2007:173).

#### 4.9. Gos Eğrisi:

Gos eğrisi, işgörenlerle ilgili yapılan değerlemelerin denetiminde kullanılan bir yöntem olarak ifade edilmektedir. Bu yöntemde, beş derece bulunmakta olup, bunların değerlendirilmesinde puanlar yerine yüzdeler kullanılır. Örneğin, 1. derecede yer alan çalışan, işin gereksinimlerini yerine getirme açısından geride kalan kişidir. III. derecede yer alan çalışan, sorumlu olduğu işlerde bilgi, yetenek ve kişiliğiyle oldukça başarılıdır. V. derecede yer alan personel ise, işin gereksinimlerinin oldukça üstünde bilgi, yetenek ve beceriye sahip bir çalışan olarak değerlendirilmektedir (Şimşek, 2010:303-304) .

#### 4.10.Benzerlik hatası (similar-to-me effect)

Değerleyicilerin kendilerine benzeyenleri daha yüksek değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Örneğin, bir değerleyici, kendisi gibi aynı üniversiteden mezun olan bir çalışanın daha yüksek başarı elde edeceğine inanabilir. Bu tür önyargılar, değerlendirme sürecinde tarafsızlığı ve adil değerlendirmeyi etkileyebilmektedir.

#### 4.11.Pozisyondan Etkilenme

Genellikle değerlendirmeyi yapan yöneticiler, değerlendirdikleri bireyin yer aldığı pozisyonun etkisi altında kalarak yüksek puan verme eğilimine girebilirler. Bu durumun tersi de geçerli olabilmektedir; daha düşük seviyedeki bir çalışan düşük performans düzeyinde değerlendirilebilir. Değerlendirme sürecinde genellikle, tüm personeli bir araya getirerek genel kriterler veya birkaç kriter üzerinden değerlendirme yapılır; bu da yöneticilerin önemseydiği kişileri listenin üst sınırlarına, önemsemediği kişileri ise listenin alt sınırlarına yerleştirmelerine neden olabilmektedir. Bu tür hataların önlenmesi için, ayrıntılı iş tanımlarından yararlanmak ve her çalışanı kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görevlerdeki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek önem arz etmektedir (Tunçer, 2011: 274-278).

#### 4.12.Belirsiz performans kriterleri

Performans değerlendirme sürecinde yapılabilecek en önemli hatalardan biri, performans kriterlerinin tespitiyle ilgilidir. Yanlış kriterlerin belirlenmesi veya belirlenen kriterlerin açık ve anlaşılır olmaması durumunda, yapılan değerlendirme anlamlı olmayabilir. Örneğin, "yaratıcılık" bir kriter olarak ele alındığında, "yüksek yaratıcılık" veya "düşük yaratıcılık" terimleri farklı değerlendiriciler tarafından farklı şekillerde yorumlanabilir ve değerlendirme süreci sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilemez. Bu durumda, her özelliği tanımlayan açıklamaların değerlendirme formuna eklenmesi faydalı olabilir. Bu sayede, değerlendiricilerin kriterleri daha net anlaması ve değerlendirme sürecinin daha tutarlı ve objektif olması sağlanabileceği düşünülmektedir (Bulutlar, 2007:172).

#### 4.13.Kontrast Hatalar

Değerlendiriciler, çalışanları belirli bir tarafsız ve standart performans kriteri yerine diğer çalışanlarla kıyaslayarak değerlendirdiklerinde bu, bir hata olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, değerlendirilen ilk iki çalışanın performansı oldukça zayıf ise ve üçüncü kişi ortalama bir performans sergiliyorsa, bu durumda üçüncü kişi, diğerlerine göre göreceli olarak çok iyi bir performans sergiliyormuş gibi algılanabileceği bilinmektedir. Ancak, aynı kişinin orta düzeyde performans gösterdiği durumda, yüksek performans gösteren diğer iki kişiden sonra değerlendirilirse, performansının düşük olduğu sonucuna varılacaktır (Bulutlar, 2007:172) .

#### 4.14.Baskın özellik

Değerlendiriciler, değerlendirdikleri bireylerin baskın özelliklerini dikkate alarak değerlendirme yapabilmektedirler. Bu sorunu aşmak için ise değerlendirmenin çoklu değişkenlere dayandırılması gerekmektedir (Akif, 2011:325). Hem performans değerlendirme sistemi hem de kişisel hataların önlenmesi için izlenebilecek bazı temel stratejiler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Akgemci, 2008:494-495).

- Her performans kriteri veya değerlendirilen her boyut, yalnızca tek bir aktiviteyi içermelidir.

-Her performans kriteri veya değerlendirilen her boyut ayrı ayrı değerlendirilmeli ve bu değerlendirmeler doğrultusunda genel bir değerlendirme yapılmalıdır.

- Değerlendiriciler, çalışanların iş yapış sırasındaki performanslarını düzenli olarak gözlemleyebilirler

- Değerlendirme skalalarında farklı algılamalara yol açmaması için, "ortalama" gibi ifadeler yer almamalıdır

- Değerlendiricilerin, çok sayıda çalışanı aynı anda değerlendirmemesine dikkat edilmeli ve değerlendirmelerin belirli bir zaman dilimine yayılması sağlanmalıdır.

- Değerlendiriciler, yukarıda sıralanan değerlendirme hataları konusunda bilinçlendirilmelidir.

#### 4.15.Performansa göre ücret

Vroom'un umut teorisine dayanan performansa göre ücretlendirme modeli, bireylerin yüksek performans sergilediklerinde daha fazla ücret alacaklarını ummalarına dayanır. Bu umut, bireyleri daha yüksek bir başarı için çaba göstermeye teşvik etmektedir (Perry, 2003: 144).

#### 4.16.Belirli puanlara yönelme

Değerleme sürecinde değerleyicinin psikolojik durumu, kişisel değer yargıları, prensipleri ve diğer faktörler önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Değerleyicinin önyargıları, önceki deneyimleri ve duygusal durumu, değerlendirme sürecinde objektif olmayı etkileyebilmektedir. Bu nedenle, değerlendirme sürecinin adil ve güvenilir olması için değerleyicilerin bu tür etkilerin farkında olmaları ve bunları azaltmak için çaba göstermeleri önem arz etmektedir. Eğitim, önyargıları azaltma stratejileri ve değerlendirme sürecinin şeffaflığı gibi önlemler, bu tür etkilerin minimize edilmesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Başarı



değerlendirmesi sırasında belirli puanlara yönelmenin pek çok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler, yüksek puanlara yönelme ve düşük puanlara yönelme olmak üzere iki temel kategoride incelenmektedir (Tuncer, 2011:275).

### ***Değerleyicilerin Yüksek Puanlara Yönelme Nedenleri***

- Çalışanlar tarafından sevilme arzusu
- Değerlendirme görüşlerinde çalışanlarla işbirliği yapmak ve işgörenin düşmanca duygulara kapılmasını önlemek
- Diğer değerlendiricilerin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, kendi çalışanlarının ikramiye ve terfi gibi avantajlardan daha fazla yararlanacakları endişesi
- Çalışanları yüksek puanlarla motive etmek ve yetenek, verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma arzusu.
- Kendi çalışanlarının diğer birim çalışanlarından daha iyi olduğunu ve daha iyi bir yönertici olduğunu hissetme arzusu
- Hoşlanmadığı bir çalışanı terfi ettirerek yeni bir birime atanmasını sağlama çabası

### ***Değerleyicilerin Düşük Puanlara Yönelme Nedenleri***

- Başarılı olarak değerlendirilen personelin daha sonraki kariyerlerine ilişkin endişe
- Değerlendiricinin kendisini mükemmel olarak gösterme çabası
- Şirket standartlarının aşırı derecede yüksek olması.

## **5. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Performans değerlemesinin, işletmeler için her zaman kritik bir faktör olduğu bilinmektedir. Değişen çevre koşullarıyla birlikte, entelektüel sermayeye verilen önemin artması, performans yönetiminin de önemini artırmıştır. Doğru bir şekilde değerlendirilen performans sistemi, çalışanların verimliliğini ve motivasyonunu artırırken, ücretlerinin belirlenmesini kolaylaştırmakta ve alınacak kararlar, amaç belirleme ve performans planlaması için bir zemin oluşturmaktadır.

Performans yönetimi, yöneticiler ve çalışanlar arasında daha fazla iletişim kurma, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirleme ve bunların iyileştirilmesine yardımcı olma potansiyeline sahiptir. Bireylerin performansını ve bunun sonucunda

şirketin performansını iyileştirmek için doğru bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak çok önem arz etmektedir (Bulutlar, 2007:163-164).

Kesinlikle doğru ve her kuruluş için mükemmel olan bir performans yönetiminden söz edilemez. Ancak, bu sistem kurulurken unutulmaması gereken önemli bir husus, insan sermayesinin değeridir (Bulutlar, 2007:181).

İşletmede etkin bir değerlendirme süreci için her bir çalışanın yaptığı faaliyetlerin değerlendirilmesi ve dikkate alınması gerekmektedir. Bu amaçla, doğru denetim mekanizmalarının kurulması ve çalışanlar için şeffaf geri bildirimlerin sağlanması önem arz etmektedir. Değerlendirme, sadece aylık, dönemlik veya yıllık ödüllendirme ile sınırlı kalmamalı, aynı zamanda çalışanların kariyer gelişimine de katkı sağlamalıdır. Doğru bir değerlendirme süreci, çalışanların işlerini doğru yapmalarını teşvik edecek ve bu da işletme verimliliğini artıracaktır.

## YAZARLARIN BEYANI

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazarlar çalışmaya ortak katkı sağlamıştır.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

## KAYNAKÇA

Akgemci, T (2008) Stratejik Yönetim, Ankara.

Akçakanat. T. (2009) İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: İsparta Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme ABD, İsparta.

Ak, S. (2015) Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hatalar, Tezsiz Yüksek Lisans Ödevi, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD, Kırklareli.

Baykal, Ü (1994) Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Sistemine ilişkin bir Araştırma.8 (32).

Bingöl, D.(2016) İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.

Boratçıgil, İ.(2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.

Bulutlar, F “Performans Değerlendirmesi ve Duygular” İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi, Dereli, B(drl),İstanbul; 2007 S (163-174).

Can, H vd., (2009) Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara.

Can, E vd., (2016) İşletme Bilimine Giriş, İstanbul.

Çakmak, A ve Biçer, İ (2006) Performans Değerleme Sisteminden duyulan memnuniyeti Etkileyen Unsurlar İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi, Sosyal Bilimler Cil-3(1)3-14.

Demir, Y (2009) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi: Örnek bir Hizmet İşletmesi için Karşılaştırmalı bir model e-journal of new World Sciences Academy 4(1).

Danışman, A .(2008) Türkiye’de İnsan Kaynakları Ugulmaları, Adana.

Erdoğan, İ (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri.

Erdoğan, N ve Beyaz, M(2002) Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma Kocaeli Üniversitesi,SBE Dergisi 3(1),65-83.

Güngör, A (2015) Türk Kamu Yönetimi Sisteminde Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Alan Araştırması.İzmir örneği, Yüksek Lisans Tezi,Onsekiz Mart Üniversitesi,SBE Kamu Yönetimi ABD,Çanakkale.

Işığıcak, E.(2008) Performans Ölçümü,Yönetimi ve İstatistiksel Analizi.

Kılıç, B. (2007) İstihdam Türleri ve Hizmet Alanları Göre Kamu Yönetiminde Persone Değerlendirme Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi SBE,Kamu Yönetimi( Yönetim Bilimi) ABD, Ankara.

Kızgın, Y ve Dalgın, T (2012) Atfetme Teorisi:Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlemedeki Atfetme Farklılıkları,Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15).

Luecke, Richard “Performance Management” Aslı Özer(Çev),Performans Yönetimi, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, (2008) s-103.

Mutlu, Ö (2017) Performans Değerlendirme Sisteminin Tarihsel Gelişim Süreci,Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri ABD,Eğitim Yönetimi BD, İstanbul.

Mercanoğlu, Ç (2012) Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 4 (1).

Palmer, Margaret J.(1993)How to Plan and Conduct Productive Performance Appraisals Doğan Şahiner (çev) İstanbul; Ayrıntı.

Şentürk, A( ) 5018 Sayılı Kanun ile Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Uygulamaları, TÜBİTAK, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Türkiye.

Şimşek, S ve Öge, S (2010) Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara .

Tozlu, A (2014) Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama.

Taşbaşı, B(2013) 360 derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektöründe Bir Uygulama Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi SBE İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon BD, Malatya.

Tavaş, B (2016) Emniyet Teşkilatlarında Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi Ankara Kriminal Polis Laboratuvarı Üzerine Bir Araştırma, Akademik Sosyal Araştırmalar 4 (25),263-273.

Uysal, G,(2006) İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, Samsun.

Ünsalan, E ve Şimşek, B (2013) Meslek Yüksek Okullar için İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara.

Ünver,Y.(2005) İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri Dönem Projesi.Ankara Üniversitesi SBE İnsan Kaynakları ve Kariyer Danışmanlığı ABD.

Yüksel, Ö (2007) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara.