

Ramazan TİYEK

Doç.Dr., Kırklareli Üniv. İ.İ.B.F

<https://orcid.org/0000-0002-3442-3517>

[ramazantiyek@gmail.com](mailto:ramazantiyek@gmail.com)

A.Yunus SARIYILDIZ

<https://orcid.org/0000-0003-2526-5016>

[asariyildiz@hotmail.com](mailto:asariyildiz@hotmail.com)

## PERFORMANS YÖNETİMİNDE BAŞARININ SIRRI: İLETİŞİM

### ÖZET

Performans değerlendirme, önceden belirlenmiş kriterler çerçevesinde, yapılan işlerin değerlendirilmesi ve gelecek dönemde yapılması gerekenlerin kararlaştırıldığı bir süreçten oluşmaktadır. Çalışanların performansının belirli kriterler çerçevesinde sadece dönem sonunda değil, çalışanların yaptıkları her önemli çalışmadan sonra değerlendirilmesi, performans değerlendirme sürecinin önemli bir parçasıdır.

Belirli bir süreci kapsayan performans değerlendirmeyi yaparken birçok unsura dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlardan bir tanesi de çalışanların bilgi ihtiyacını karşılayarak, onları motive eden iletişim ögesidir. Bu kapsamda değerlendirilebilecek iletişim eksikliği, performans değerlendirme sürecindeki en önemli olumsuzluklardan bir tanesidir. Bu araştırmanın amacını, performans değerlendirmenin doğru bir şekilde yapılabilmesi ve etkili sonuçlar alınabilmesi için iletişim sürecinin önemine dikkat çekmek oluşturmaktadır.

**Anahtar Kavramlar:** Performans, Performans Değerlendirme, İletişim, Örgütsel İletişim, Empati.

**Jel Kodları:** J5, M12

## THE SECRET TO SUCCESS IN PERFORMANCE MANAGEMENT: COMMUNICATION

### ABSTRACT

Performance evaluation is comprised of a process in which accomplished works are evaluated and new works to be done in the future are decided upon within the framework of preset criteria. An important part of performance evaluation process is the evaluation of works of employees not only at the end of the term but also after each and every important commission within the framework of given criteria.

There are several elements to be taken into consideration when performance evaluation including a given process is done, one of which is the element of communication that meets the need of employees for information and knowledge as well as motivating them. Miscommunication, which can be handled in this regard, is one of the outstanding negative aspects observed in the performance evaluation process. The aim of this research is to attract attention to communication process so that performance evaluation can be done properly and providing of effective outcomes can be enabled.

**Key Words:** Performance, Performance Evaluation, Communication, Organizational Communication, Empathy

**Jel Codes:** J5, M12

## GİRİŞ

Günümüzde yöneticiler kadar çalışanlar da kurumları için önemlidir. Kâr etmek ve topluma hizmet etmek amacıyla faaliyetlerini sürdüren işletmelerin bu amaçlarını gerçekleştirmelerinde kendilerine yardımcı olabilecek en önemli unsur insan kaynağıdır. İnsan kaynaklarının kendilerini sürekli geliştirmeleri, onların değerlendirilmelerini gerektirmektedir. Bu kapsamda en önemli unsuru çalışanların performanslarının değerlendirmesi, dolayısıyla performans yönetimi oluşturmaktadır. Performans değerlendirme, önceden belirlenmiş kriterler çerçevesinde, yapılan işlerin değerlendirilmesi ve gelecek dönemde yapılması gereken uygulamaların kararlaştırıldığı bir süreçten oluşmaktadır. Performans değerlendirmenin bir sonuç değil, süreç olarak değerlendirilmesi, çalışan performansının sadece dönem sonunda değil, çalışanların yaptıkları her önemli çalışmadan sonra değerlendirilmesi anlamını taşımaktadır.

Belirli bir süreci kapsayan performans değerlendirmeyi yaparken birçok unsura dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlardan bir tanesi de çalışanların performans değerlendirme ile ilgili bilgi ihtiyacını karşılayarak, onları motive eden iletişim ögesidir. Çalışanın performansının değerlendirildiğini sonradan öğrenmesi, hangi kriterlere göre değerlendirildiğini bilememesi vb. unsurlar bu durumu açıklamaktadır. Bu araştırmanın amacını performans değerlendirmenin doğru bir şekilde yapılabilmesi ve etkili sonuçlar alınabilmesi için iletişim sürecinin önemine dikkat çekmek oluşturmaktadır. Araştırmada; personel performans değerlendirme süreci, değerlendirme öncesi yapılması gerekenler (kriterlerin belirlenmesi, değerlendiricilerin eğitimi, ara değerlendirmelerin yapılması), performans değerlendirme görüşmesi (değerlendirmenin karşılıklı yapılması, geribildirim verme süreci) ve performans değerlendirme sürecinde çalışan algıları ile ilgili değerlendiricilerin dikkat etmesi gerekenler, etkili bir iletişim ile nasıl başarılabilirin üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

## 1. PERFORMANS

Performans, görevin yerine getirilmesi sürecinde önceden belirlenmiş ölçütleri gerçekleştirme düzeyi olarak değerlendirilebilir (Dikmen ve Özpeynirci, 2010: 72). Performans değerlemesi ise, çalışanların örgütsel amaçlara ne denli etkin ve verimli şekilde ulaştıklarının biçimsel olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (Gürüz ve Gürel, 2006: 235). Sistemik olarak personelin görevinde göstermiş olduğu başarı ve gelişme becerisidir (Seyyar ve Öz, 2007: 308; Sabuncuoğlu, 2005: 184).

Performans değerlendirme, sadece yönetici tarafından bir değerlendirmeden ibaret olmayıp, çalışanın kendisini geliştirmesine hizmet edecek şekilde çalışan ile birlikte yapılmasını gerektiren bir süreçtir (Russell ve Russell, 2010: 42; Kondrasuk, 2011: 70; Nickson, 2007: 171; Chen ve Eldridge, 2010: 249). Performans değerlendirme süreci; performans amaçlarının belirlenmesi, performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, performans değerlendirme, koçluk, geri dönüşüm ve bunun çalışanlarla paylaşılarak yeni amaçların belirlenmesi ve performansı geliştirici fırsatları bünyesinde barındırmaktadır (Pace, 2011: 22; Sillup ve Klimberg, 2009: 42). Öyle ki, bu sürecin çalışma döneminin başında yöneticilerin çalışanları ile tek tek görüşerek onlardan beklentilerini açıklamaları ve performans değerlendirme kriterlerini kendilerine iletmeleri ile başlaması gerekir (Kondrasuk, 2011: 72).

Performans değerlendirme, çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve rakip işletme ya da kurumlara karşı rekabet avantajı sağlaması açısından insan kaynakları için önemli bir işlev olarak değerlendirilmektedir (Kaymaz, 2009: 83). Performans değerlendirmede başarılı sonuçlar alınabilmesi için etik açıdan, yetersiz performans göstermiş olsa bile her bir çalışana saygı duyulmalı, performans değerlendirmede adil olunmalı ve çalışanların da kendi performanslarını değerlendirmelerine imkân tanınmalıdır (Sillup ve Klimberg, 2009: 40).

Performans yönetimi, yapılan uyarı ve değerlendirmelerle birlikte çalışanların kendi gizli güçlerini ortaya çıkarmasına katkı sağlayacaktır. Bu süreçte performans

değerlendirmeyeyle ilgili ortak bir anlayışın organizayona yerleştirilmesi ve insan kaynaklarının amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olacaktır. (Gürüz ve Gürel, 2006: 235; Barutçugil, 2002: 125; Dikmen ve Özpeynirci, 2010: 72; Çerçi, 2006: 4).

Çalışanlarla ilgili ücret değerlendirmesi, yer değişiklikleri, eğitim, işe alma vb. kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçları ölçüt olarak değerlendirilmektedir (Pace, 2011: 22).

Performans değerlendirme sürecini genel olarak; değerlendirme sürecinde kullanılacak kriterlerin belirlenmesi, performans değerlendirme dönemi gelmeden ara değerlendirmelerin yapılması ve dönem sonu değerlendirmelerin yapılması şeklinde 3 bölüme ayırabiliriz.

### **1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİN BELİRLENMESİ**

Performans değerlendirme kriterleri; işyeri yönetimi tarafından her iş veya pozisyon için (beyaz veya mavi yakalı personel) işyerinin özellikleri ve şartları göz önünde bulundurularak performans değerlendirme için tespit edilen kıstaslar ya da ölçütler (Seyyar ve Öz, 2007: 309) şeklinde açıklanabilir. Performans değerlendirmede kullanılan kriterler, çalışanların görev tanımlarında yer almalıdır. Çalışanlar, hangi kriterlere göre değerlendirildiklerini işe girerken bilmelidirler (Megginson, Byrd ve Megginson, 2006: 282). Bundan dolayıdır ki, performans değerlendirme kriterleri belirlenmeden önce kimin hangi görevi yapacağı ile ilgili bilgilerin detaylandırıldığı iş analizlerinin yapılarak iş ve görev tanımlarının oluşturulmaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 187).

Performans değerlendirme kriterlerinin muğlak ifadeler içermemesi gerekir (Chen ve Eldridge, 2010: 251; Brown, Hyatt ve Benson, 2010: 380). Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi konusunda İnsan Kaynakları Yöneticilerinin

yapmaları gereken en önemli unsurlardan bir tanesi kriterlerin net olarak belirlenmesine katkı sağlamaktır (Jandt, 1998: 160).

## 1.2. DEĞERLENDİRİCİLER

Performans değerlendirmeyi, çalışanları en iyi tanıyan, çalışanların tüm performansını gözlemleme şansına sahip olan en yakın yöneticisinin yapması gerekir. Etik yönden bir problem olmaması açısından çalışanın kendi kendini değerlendirmesine de müsaade edilmelidir (Sillup ve Klimberg, 2009: 42; Chen ve Eldridge, 2010: 252).

Çalışan performansının doğru değerlendirilmemesinde etkili olan unsurlardan bir tanesi değerleyici konumunda bulunan yönetici kişilerin sorumluluklarını gereği gibi yerine getirememeleridir. Halo etkisi, yenilik etkisi ve merkezi eğilim vb. etkilerle değerlendirici bazı durumlarda değerlendirmeyi tam olarak yapamamaktadır (Brown, Hyatt ve Benson, 2010: 378). Yöneticilerin subjektif değerlendirmelerde bulunmaması için performans değerlendirme kriterlerinin iş tanımlarına göre yapılması ve yönergenin objektif bir şekilde hazırlanması gerekir (Okakın, 2008: 107). Performans değerlendirmede kullanılacak kriterler belirlenmeden önce performansı değerleyen ve değerlendirilenlerin konunun önemi hakkında bilgilendirilmeleri ve sonuçlarının nerede kullanılacağına belirlenmesi gerekir (Barutçugil, 2002: 144; Gürüz ve Gürel, 2006: 239). Ayrıca, performans değerlendirmenin işyerinde zorunlu olarak birilerinin performansının düşük gösterilerek günah keçisi ilan edilmek zorunda kalındığı gibi durumlarda vakit kaybı sağlayan sıradan bir iş olarak görülmesi de (Brown, Hyatt ve Benson, 2010: 378) çalışanları rahatsız etmekte ve performans değerlendirmenin ruhuna uygun düşmemektedir. Değerleyicilerin performans değerlendirmeye gereken önemi vermemeleri (herkese düşük puan, herkese yüksek puan ya da herkese eşit puan verilmesi vb.) çalışanlara yanlış geribildirimlerin verilmesine ve özellikle yüksek

performans gösteren çalışanların cezalandırılmalarına neden olmaktadır (Cascio, 1998: 60).

Özellikle performans değerlendirme sürecinde yeni değerlendirici olarak katılan yöneticiler, İnsan Kaynakları Yöneticileri veya Performans Değerlendirme konusunda uzman kişilerin hazırladıkları eğitim programı kapsamında, çalışan performansının nasıl değerlendirileceği ile ilgili eğitilmelerine ve performans değerlendirme sürecindeki sorumluluklarının açık ve anlaşılır biçimde kendilerine açıklanmasına ihtiyaç bulunmaktadır (Chen ve Eldridge, 2010; 250). Performans değerlendirmenin doğru yapılmasına kaynaklık edecek bu eğitimde; kullanılacak dil, objektiflik, değerlendirmenin yasal yönü, psikolojik kaygılar, değerlendirme kriterleri, değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı ve değerlendirme görüşmesinde çalışanların nasıl dinlenmesi gerektiği gibi temel öğeler özellikle vurgulanmalıdır (Kondrasuk, 2011: 69; Gürüz ve Gürel, 2006: 238). Bu eğitimler, güncellenen her performans değerlendirme sürecinden sonra tekrar edilmelidir.

### **1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE SÜREKLİLİK: ARA DEĞERLENDİRMELERİN YAPILMASI (PİLOT DEĞERLENDİRME)**

Yöneticilerin çalışanların performanslarını dönem sonu gelmeden, dönem içerisinde informal geribildirimler yoluyla düzenli olarak değerlendirmeleri gerekir. Bu durum, çalışanların performans değerlendirme dönemleri gelmeden kendilerini düzeltmelerine imkân tanıyacak fırsatlar oluşturur (Harvard Business School Press, 2009: 7; Sujanto, 2011; 25). Değerlendirme dönemlerinin belli bir dönemi kapsamamasından kaynaklanan uzun süre durumu da bu şekilde çözülebilir. Bu da yanlış değerlendirmeleri ya da yanlış anlaşılmaları engelleyecektir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2004: 233). Çalışanın performansı hakkında sürekli geribildirimlerin verilmesi dönem sonunda yapılacak değerlendirme görüşmelerindeki sürprizleri de en aza indirecektir (Harvard Business School Press, 2009: 13). Geribildirim

zamanlaması çok önemlidir. Davranış meydana gelir gelmez mümkün olan en kısa sürede geribildirimlerin yapılması daha etkili olacaktır (Ovson, 2009: 13). Organizasyonda yapılan bir toplantı, sunum veya proje çalışmalarından hemen sonra kısa bir değerlendirme yapılabilir. Dönemsel performans değerlendirmelerinde kullanılan zaman düşünülerek ara değerlendirmelerin yapılmaması yanlıtıcı olabilir. Ara değerlendirmeler için çok fazla vakit ayırmaya gerek yoktur. “Nasıl yapıldı? Daha iyi nasıl yapılabilir?” şeklindeki kısa soruların cevaplandırılması doğru performansın gösterilmesine yardımcı olacaktır.

Çalışanlar özellikle iyi çalıştıklarında ödüllendirildiklerinde, daha sıkı ve etkin bir şekilde çalışmaktadırlar (Hanks, 1999: 170-171). Sadece dönem sonu değerlendirmelerin yapılması, çalışanların dönem sonunda kendilerinin tuzağa düşürüldüğü hissini taşımalarına neden olabilmektedir.

#### **1.4. DEĞERLENDİRMEİN YAPILMASI**

“İyi uygulamaların iyi sonuçlar” getireceği unutulmamalıdır. Tasarımı doğru bir şekilde yapılan performans değerlendirme sürecinde tasarım kadar uygulamaların da iyi bir şekilde yapılması önem taşımaktadır (Chen ve Eldridge, 2010; 246). Her örgütün çalışma şartları göz önünde bulundurularak kendilerinin belirleyebileceği değerlendirme dönemleri genel olarak yılda 2 defa ya da 4 defa şeklinde uygulanmaktadır. Çalışma koşullarına bağlı olarak belirlenebilecek bu tür zaman dilimlerinin çalışanların bilgi ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde tasarlanması “yüksek performanslı çalışanlara” ulaşmak isteyen her kurum için önemlidir.

#### **1.5. DEĞERLENDİRME SONUÇLARI GÖRÜŞMESİ**

##### **1.5.1. SON DEĞERLENDİRMEİN YAPILMASI**

Performans değerlendirme görüşmesi, performans değerlendirme sürecinin en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Bundan dolayı performans değerlendirme görüşmesinde çalışanı sadece yargılama değil aynı zamanda yönlendirme de



olmalıdır (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2001: 241). Değerlendirici, çalışanlarla performans görüşmesi yaparak, çalışanın motivasyonunu arttırabilmelidir (Eraslan ve Algün, 2005: 103). Günümüzün teknolojik gelişmeleri performans değerlendirmede geribildirim vermede her ne kadar birçok avantaj sağlasa da (e-mail vb.) çalışanların tepkilerini anlayabilmek açısından geribildirimlerin yüzyüze yapılması daha faydalı olmaktadır (Cox ve diğ. 2011: 53).

Çalışanın mevcut performansının durumunu bilmesi ve gelecek dönemdeki çalışmalarına olumlu bir şekilde başlayabilmesi açısından performans değerlendirme görüşmelerinin önemi daha da artmaktadır (Maund, 2001: 575).

Performans değerlendirme görüşmesinde amaçlara odaklanılmalıdır. Performans sonuçları ve davranışlar ikisi bir arada değerlendirilmelidir. Performans değerlendirmenin yanında personelin gelişimi de değerlendirilmelidir (Kondrasuk, 2011: 71; Sabuncuoğlu, 2005: 197; Öztürk, 2009: 55-56).

Performans değerlendirme görüşmelerinde personelden beklenen davranışlar genel olarak değil spesifik olarak belirtilmelidir. Genel olarak ifade edilen davranışlar genel oldukları için personel hangi davranışı değiştirmesi, hangi davranışı geliştirmesi gerektiğini bilemeyebilmektedir (Kuzmits, 1986: 163).

Gözlem ve izlenimlerin belgelerle desteklenmesi görüşmenin objektif değerlendirildiğinin algılanması açısından önemlidir (Harvard Business School Press, 2009: 28). Performans değerlendirme görüşmesinin kayıt altına alınması, yazılı hale getirilmesi çalışanın performans durumunu görebilmesi açısından önemlidir (Maund, 2001: 575).

Geridönüşümlerin kalitesi çalışanların motivasyonlarını sağlaması nispetinde değerlidir (David, 2011: 23). Olumsuz, yıkıcı eleştiriler yerine yapıcı eleştirilerde bulunulması, çalışanın iş tatmininin sağlanması ve çalışanın kendisine özgüveninin gelmesi sağlanarak kendisinden istenilen davranışları değiştirme gayreti içerisinde

bulunması gerekir (Cascio, 1998: 79; Jandt, 1998: 48; Annakis, Lobo ve Pillay, 2011: 80). Özellikle olumsuz mesaj alma sürecinde insanların duygularının devreye girmesi sebebiyle verilen mesajı anlamamaları çok büyük bir problemdir (Bentley, 1999: 100). Sadece olumlu ya da sadece olumsuz davranışları ön plana çıkarmak yerine bunları pozitif bir iletişim diliyle ifade ederek çalışanların motivasyonlarını sağlamak gerekir (Kranz, 2010: 10; Schraeder ve Jordan, 2011: 7).

Görüşmenin çalışan ve yöneticilerin aynı şeyleri anlamasına hizmet etmesi gerekir. Yöneticinin kendi konuşmalarından sonra çalışanı da dinlemesi yanlış ya da eksik anlamaları ortadan kaldıracaktır (Harvard Business School Press, 2009: 41; Eren, 2010: 355). Performans değerlendirme görüşmesinin birtakım bürokratik işlemler ve zaman kaybına neden olan, sadece hangi çalışanın ne kadar prim alacağını belirlemede kullanılan bir unsur olarak değerlendirilmemesi gerekir (Nickson, 2007: 175; Öztürk, 2009: 29).

### 1.5.2. ÇALIŞAN BEKLENTİLERİNİN ALINMASI

Çalışanların beklentilerinin dikkate alınması onların gerçek performanslarını göstermesi veya performanslarını yükseltmeleri açısından önemlidir (Casson, 2003: 67). Savunma sanayinde çalışan yönetici ve çalışanların katıldığı bir araştırmada çalışanların etkili bir performans değerlendirme sisteminde en önemli olarak “yöneticilerin kendilerinden beklentilerini öğrenmeleri” seçeneğini işaretledikleri sonucuna varılmıştır (Mert, 2011: 103). Bir örgütün başarısı için yöneticiler kadar önemli hale gelen çalışanların beklentilerinin dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerekir. Yöneticiler, çalışanları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır (Eren, 2010: 524). Çalışanların kendilerinden göstermeleri gereken performansı gösterebilmeleri için, neler beklenildiğini bilmeleri gerekmektedir (Barutçugil, 2006: 194). Çalışanların birer insan (Morgeson, 2011) oldukları unutulmamalı yapısı

eleştirilerle birlikte çalışan beklentilerinin de karşılanmasına dikkat edilmelidir (David, 2011: 16).

Çalışan beklentilerini doğru tespit ederek karşılayabilmek açısından performans değerlendirme görüşmesinde personelin bilmek istediği konuları başlıklar halinde aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kuzmits, 1986: 163; Cascio, 1998: 60):

- ✚ Sorumluluk alanı: görev, iş ve sorumluluklar
- ✚ Çalışan, yöneticisinin kendi performansını bildiğini hissetmesi
- ✚ Performansının iyi olduğu alanlar
- ✚ Performansının kötü olduğu alanlar
- ✚ Performans değerlendirme görüşmelerinde kendi fikir ve görüşlerini değerlendirebilme şansına sahip olma
- ✚ Geliştirilmesi gereken yönleri: Eğitim, koçluk veya diğer eğitim uygulamaları ya da diğer personeli geliştirici programlar ile performansın geliştirilmesi.

Çalışan beklentilerini karşılayabilmek için yapılması gereken önemli uygulamalardan bir tanesi de performans değerlendirme görüşmelerinde çalışanları rahatsız edebilecek işlemlerin yapılmamasıdır. Performans değerlendirme görüşmelerinde çalışanları rahatsız edebilecek davranışlardan bazıları şunlardır (Sujanto, 2011: 25):

- ✚ Personelin davranışlarına değil de kendisine saldırmak (Çaresizsiniz, düzelemezsin vb.)
- ✚ Belirsiz, soyut iddialarda bulunma (Sana güvenmiyoruz...)
- ✚ Olumsuz davranışının bir örneğini gösterememek
- ✚ Tanımlanmamış ifadeler kullanma (Genellikle profesyonel değilsin zaten...)

✚ Çalışanın davranışında açık bir yönlendirmede bulunamama  
(Tutumunu geliştirmen lazım vb.)

## 2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

### 2.1. İLETİŞİM

İletişim, Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlükte “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” şeklinde tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Dilimizdeki iletişim kavramının kökeni, Fransızca ve İngilizcedeki “communication” kelimesine karşılık gelmektedir. Kavramın kökenindeki “commun” kelimesi “paylaşmak”, “ortaklaşmak, ortak kılmak” anlamlarına dayandırılmakta, bunun da iletişimin amaçlarından birisi olduğu kabul edilmektedir. Ortaklığa ulaşmanın yegâne yolu ise bilgi, duygu ve düşüncelerin karşılıklı aktarılmasından geçmektedir (Güllüoğlu, 2011: 20).

İletişimde anlam, ilişkilerin algılanmasından ya da kavramsallaştırılmasından oluşur. Birçok iletişim olayında gönderenin ve alıcının aynı mesajdan çıkardıkları anlam farklıdır. Bu durum da yanlış anlamaya neden olur ve iletişiminin amacını ya da hedefini olumsuz yönde etkiler (Solmaz, 2004: 103).

İletişimde açık olma, çalışanların işlerine verdikleri değerleri artırarak işlerini daha ciddiye almalarına ortam hazırlamaktadır (Güllüoğlu, 2011: 22). Bundan dolayı; etkili iletişim, örgütte görev yapan herkes (çalışanlar, yöneticiler) için olmazsa olmaz en önemli unsurlardan bir tanesidir (Koehler, Anatol ve Applbaum, 1981: 5).

### 2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

#### KANALLARI

İletişim kavramı organizasyonun bütünü için kullanılmaya çalışıldığında örgütsel iletişim kavramı olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel iletişim; kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişi sağlaması için gereken üretim ve yönetim sürecinde, kurumu oluşturan bölüm ve diğer öğeler arasında koordinasyonu, bilgi

akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, eğitimi, değerlendirmeyi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içerisinde gerçekleştirilen iletişim sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 130). “Kan dolaşımının insan vücudunda oynadığı rol ve önem ne ise, iletişimin örgütlerdeki rol ve önemi aynıdır” (Tutar, 2003: 117).

Örgütsel iletişimin amaçlarından bir tanesini çalışanların çalışma isteğini ve moralini artırmaya yardımcı olmak oluşturmaktadır (Karatepe, 2005: 65). Örgütsel iletişimin bir diğer amacı ise bilginin sistematik bir şekilde paylaşılmasıdır. Çalışanları ilgilendiren performans değerlendirme ile ilgili bilgilerin de paylaşılması demektir (Vural, 2005:147).

Örgütler ortak amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş bir işbirliği sistemidirler; araçları bir araya getirerek, bir amaç etrafında onları eşgüdümlemek amacıyla oluştururlar. Eşgüdümlemede, hangi düzeyde olursa olsun iletişim belirleyici bir işleve sahiptir (Tutar, 2003: 118). İşverenin bu süreçte çalışanların kendileriyle ve kendilerinin de çalışanları ile iletişime geçmelerine imkân tanıyacak araçları oluşturması ve bunu aktif bir şekilde işletmesi gerekmektedir (Casson, 2003: 75).

Örgütsel iletişim, biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişim olmak üzere genel olarak ikiye ayrılmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 350). Biçimsel iletişim; örgütsel kurallar ve amaçlar doğrultusunda, önceden belirlenmiş bir biçimi ya da diğer bir deyişle üslubu kullanan iletişim türüdür. Kişilerarası ilişkilerin ve insani gereksinimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim; belirli bir program ve amaç olmaksızın, kendiliğinden gerçekleşmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 351-357).

Biçimsel iletişim; dikey, yatay ve çapraz iletişim olmak üzere temel olarak 3 kategoride değerlendirilebilir. Dikey iletişim, örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için

üst ve alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim türüdür. Dikey iletişimin hiyerarşi basamağının üst kademesinden başlayarak alt kademelere doğru işleyen boyutu, yukarıdan aşağıya doğru iletişim olarak adlandırılmaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, çalışanlardan yöneticilere doğru ilerleyen iletişim türü olarak tanımlanabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 352-355).

Yatay iletişim, örgütte aynı hiyerarşik basamak içinde yer alan ve birbirleri üzerinde doğrudan otoritesi olmayan ve üst kademenin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde meydana gelen iletişimdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 35-36).

Çapraz iletişim, farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstler arasında gerçekleşen bilgi içerikli iletişim olarak tanımlanabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 356).

Bu çalışmada, performans değerlendirme sürecinde çalışanlar ve yöneticiler arasında gerçekleşen dikey iletişim kanallarından aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya iletişim kanalları dikkate alınacaktır. Bundan dolayı yatay ve çapraz iletişim ile ilgili detaylı bilgi verilmeyecektir.

### 3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE İLETİŞİMİN ÖNEMİ

Tüm bilgilerin herkes tarafından paylaşılması iletişim değildir. Örgütler tarafından bu hataya düşülmemelidir. Kurumda herkesi ilgilendiren birçok bilgi vardır ancak bu durum iletişim olarak değerlendirilmeyebilir. İletişim olarak değerlendirilebilmesi için ortak bir paylaşmanın olması durumu söz konusudur (Sanderlin, 1982: 40-41). Performans değerlendirme de çalışan ve yönetici arasındaki ortak paylaşımların en önemlilerinden bir tanesidir.

Performans Yönetimi konusunda ilk kitabı yayımlayan Plachy'nin performans yönetimi yaklaşımı şöyledir (Öztürk, 2009: 30): "Performans yönetimi iletişimdir: Yönetici ve çalışanın sonuç ve başarıya ulaşmak için birlikte çalıştıkları, birlikte ter döktükleri ve işi nasıl geliştirebilecekleri konusunda üzerinde mutabık kaldıkları bir

planla yola çıktıkları sistemdir.” Performans değerlendirme yapmanın amaçlarından bir tanesi de çalışanlarla iletişime geçmektir (Bouskila-Yam ve Kruger, 2011: 137).

Etkin örgütsel iletişim, verimliliği ve gelişimi olumlu yönde etkilemektedir. Bu noktada çalışanın kurumuna yönelik edindiği bilgi aynı zamanda onun kurumla olan bütünleşmesinde en azından 2 yönlü katkı sağlar. İlk olarak, bilgilendirilen çalışan kendisini önemli hissedecektir. İkinci olarak ise, bilgilendirilmesinin karşılığı olarak öncelikle kendi birimi sonrasında ise kurumu için etkin ve etkili çalışmalar yapma noktasında daha gayretli olacaktır (Güllüoğlu, 2011: 92).

### **3.1. ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ BİLGİ İHTİYACININ KARŞILANMASI**

Performans değerlendirmesi yapılan kişilerin birer insan olmalarından hareketle, bilgi ihtiyacı gibi insani ihtiyaçların göz önünde bulundurulması gerekir. (Dikmen ve Özpeynirci, 2010: 101). Çalışanların işlerini yaparken ilgili olmaları bekleniyorsa bilgi aktarımında sürekliliğin sağlanması gerekir. Aksi takdirde biçimsel olmayan iletişim kanalları kullanılarak bilginin yayılmasına neden olunabilir ki bu durum organizasyon için zararlı sonuçlar doğurabilir (Sabuncuoğlu, 2005: 190; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 151).

İletişimde bilgi paylaşımının temel işlevi, çalışanlara spesifik görevleri ile ilgili bilgi sağlamanın yanında örgütsel çabaların sonuçlarıyla ilgili, performans ödüllendirmesi gibi bilgileri de sağlamaktır (Güllüoğlu, 2011: 24). Çalışanların kendileri ile ilgili bilgileri öğrenmek istemeleri ve yöneticilerin çalışanlarına karşı sorumlu oldukları gözden kaçırılmamalıdır (Solmaz, 2004: 139).

Çalışanlar performansları hakkında kendilerine geri dönüşler yapılmasını ve performanslarında değişiklik yapılması istenen unsurları öğrenmek isterler (Güllüoğlu, 2011: 102). Organizasyonlarda performans yönetimine karşı olumsuz bakış açılarının değiştirilebilmesi ve performans değerlendirme politikalarının

yerleşebilmesi için çalışanlar, performans değerlendirme ile ilgili bilmesi gereken bilgilerin kendilerine açık ve net bir şekilde açıklanmasına ihtiyaç duymaktadırlar (St-Onge, Morin, Bellehumeur ve Dupuis, 2009: 288-289). Aksi takdirde Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin verdiği emsal bir kararda da görüldüğü üzere, çalışan performans değerlendirme yapıp yapılmayacağı ile ilgili kendisine bilgi verilmediğini iddia ederek, performans düşüklüğü nedeniyle feshedilen sözleşmesinin haksız bir şekilde gerçekleştiğini iddia edebilir. Sözleşmesi feshedilen çalışanın ilgili davada "çalışanın performans değerlendirmeden haberdar olmaması" nedeniyle feshin geçersizliğine karar verilmiştir (9. HD., 18.03.2008, 2008/5327, [www.yargitay.gov.tr](http://www.yargitay.gov.tr), 23.02.2012).

### 3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİN BELİRLENMESİNDE İLETİŞİM

Çalışanların, kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetli olmasına rağmen, birçok kararda sadece uygulama sürecinde haberdar olmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde de bu hataya düşülmemeli ve çalışanların kendilerini ilgilendiren kararların alınması sürecinde düşünce ve istekleri dikkate alınmalıdır (Eren, 2010: 523-524). Çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerinin alınması ve karar alma süreçlerine katılmalarına imkân tanınması organizasyona güvenin sağlanması, dolayısıyla çalışan performansının artırılması açısından da önemlidir (Çelik, Turunç ve Begenirbaş, 2011: 5-6; Sabuncuoğlu, 2005: 189).

Performans değerlendirme kriterlerinin yer aldığı formun iletişim becerilerini yansıtacak şekilde tasarlanması; ilgili kriterleri ifade eden mesajların açık ve anlaşılır, etkili, sözlü ve yazılı şekilde hazırlanması gerekmektedir (Saibou, 2011: 264). Performans değerlendirmenin etkinliği, çalışanların performanslarının doğru bir şekilde ölçülmesi ile orantılıdır (Mert, 2011: 94). Çalışan performansını doğru ölçebilecek uygulamaların başında da kriterlerin doğru bir şekilde belirlenmesi gelmektedir.



Performans değerlendirmesinde bulunan değerleyiciler ve değerlendirilenler arasında sağlıklı bir iletişimin kurulması ve performans değerlendirme sürecinin başı olan değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde her iki taraf açısından aynı anlamlara gelen ifadelere yer verilmesi; değerlendirme kriterlerinin çalışanlarla paylaşılmasını gerekli kılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 189; Barutçugil, 2002: 143). Çalışan ve yöneticilerin performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi sürecinde ortak paydada buluşmaları da iletişim unsurunun etkililiğine bağlıdır.

Çalışanların performans değerlendirme kriterlerinden haberdar olmaması kabul edilebilir bir durum değildir. Uygulamada bununla ilgili birçok dava kararı bulunmaktadır. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi tarafından verilen bir karar bunlardan sadece bir tanesidir. İlgili kararda performans düşüklüğü nedeniyle çalışanın iş sözleşmesinin feshinden bahsedilmektedir. Ancak “çalışanın neye göre değerlendirildiğini bilmediğini söylemesi ve bu durumun aksinin işveren tarafından ispat edilememesi” iş sözleşmesinin haksız bir şekilde feshedildiği anlamına gelmektedir. (9. HD., 27.04.2009, 2009/11775, [www.yargitay.gov.tr](http://www.yargitay.gov.tr), 23.02.2012). Yargıtay 9. Hukuk Dairesi tarafından verilen ilgili kararda da görüldüğü üzere performans değerlendirmede kullanılan kriterlerin çalışanlarla önceden paylaşılması gerektiği anlaşılmaktadır.

### 3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE

#### ÇALIŞANLARI ANLAMADA İLETİŞİM

Performans değerlendirme sürecinde çalışanları doğru anlayarak onların beklentilerini karşılayabilmede etkili olan önemli faktörlerden bir tanesi empatidir. Empati kavramı iletişim sürecinde başarının sağlanmasında büyük önem taşımaktadır.

Empati, iletişime geçilen kişiyi mümkün olan en iyi şekilde anlama gayretidir. Karşıdaki kişinin hissettiklerini, düşüncelerini, korkularını, arzularını vb. unsurları

düşünerek hareket etmektir. Buradaki asıl amaç kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyabilmesidir. Dolayısıyla empati, iletişime geçilen kişiye ait sosyal sinyaller almak için duygusal iletişim kurmaya çalışmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 147).

Çalışanlar, yöneticilerin kendilerini ne denli dinledikleri, sorunlarını ne kadar önemsedikleri ve kendilerine ne kadar güvendikleri konuları başta olmak üzere birçok konuda kendi bakış açlarına göre algıya sahiptirler. Çalışanların örgütteki doğru algıların kuvvetlendirilmesi, yanlış algılarının da değiştirilmesi için sürekli iletişim halinde olunması gerekmektedir. Çalışan algılarını yönetecek olan da yöneticiler tarafından yönetilen iletişim süreci olacaktır (Güllüoğlu, 2011: 94).

Çalışanlardan neler beklendiğinin ifade edilmesi, onların kendilerini uğraştıkları boş işlere ayırdıkları zamanları azaltmalarına ve işlerine motive olmalarını sağlayacaktır (Aslam ve diğ., 2011; 907). Bu kapsamda çalışanların güncel performansları hakkında bilgi sahibi olmak istemeleri de önemli beklentiler arasındadır. Aksi takdirde gayretlerinin performansın gelişmesine olumlu katkı yapıp yapmadığını bilememektedirler (Şimşek ve Nursoy, 2002: 49). Hemen verilen geribildirimlerde iletişim unsuru çok etkili olabilmekte ve personelin kendisini geliştirici bir anlayış içine girmesi sağlanmaktadır (Cascio, 1998: 77). Kullanılan dilin anlaşılması zor olmamalı, hitap edilen kişilere uygun olmalıdır. Dil seçimi (anlaşılabilir bir dil) performans kültürü gelişmesini de destekler (Çerçi, 2006: 45).

Çalışanları motive etmek için pozitif davranışların ön plana çıkarılması daha yapıcı bir izlenim oluşturması bakımından iletişim sürecinin önemli bir aşamasını oluşturmaktadır (Cox ve diğ. 2011: 51).

Çalışan, yöneticisinin yetkin ve kendi performansı hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünürse, ona güvenirse daha verimli çalışacaktır. Yöneticisine güvenen çalışanlar onların motive edici sözlerine daha olumlu bir yaklaşım göstermektedirler (Brown, Hyatt ve Benson, 2010: 379).

Çalışanlara emeklerinin karşılığının hakça verilmesi yönetici-çalışan ilişkilerini geliştirir. Çalışanlara haklarından az ya da çok verilmesi, dürüstlük inançlarını sarsar ve ilişkilerin bozulmasına yol açabilir (Vasset, Marnburg ve Furunes, 2010: 30; Başaran, 2004: 22). Çalışanlarda güven duygusunun oluşması, yönetici ile iletişimlerinde doğruluk ilkelerine uygun hareket etmelerine katkı sağlayacaktır.

Çalışanlar, performanslarının adil bir şekilde değerlendirilmesini beklemektedirler. Çalışanların gelecek dönemde daha yüksek performans gösterebilmeleri açısından, performanslarının adil bir şekilde değerlendirildiğinin hissettirilmesi gerekir (Mert, 2011: 90).

Ayrıca, çalışanlar gelecek dönemde kendilerinden gerçekleştirilmesi istenen performans düzeyi ile ilgili olarak yöneticiler tarafından kendilerine yol gösterici koçluk vb. çalışmaların yapılması yanında mesleki becerilerini geliştirici eğitim faaliyetlerinin de gerçekleştirilmesini talep etmektedirler (Anitha ve Thenmozhi, 2011: 785).

Çalışan beklentilerinden bir tanesi de geribildirim görüşmelerinde sadece geçmiş dönemde planlanan ve gerçekleşen performans değil, gelecek dönemlerde beklenen performans konuları da ayrıntıları ile analiz edilmelidir. Bu amaçla, değerlendirilen ile birlikte gelecek planlaması yapılmalı, hedefler oluşturulmalıdır. Birlikte hedef saptama, çalışanın plan ile ilgili mutabakatını, hedeflerin gerçekleştirilmesi için sorumluluk almasını sağlayacaktır (Kaymaz, 2009: 75; Harvard Business School Press, 2009: 40). Performans değerlendirme görüşmelerinde belirlenen hedeflere ulaşıldığı zaman kariyer beklentisi olarak neler elde edileceği de açık bir şekilde ifade edilerek çalışan motivasyonu sağlanmalıdır.

Çalışanın üstlerine karşı duyduğu güven duygusu yöneticilere yönelik dürüst iletişimde en önemli faktördür (Jandt, 1998: 40). Organizasyona güven önemlidir. Organizasyona güven duyan çalışanlar, örgütün başarılı olabilmesi için elinden

gelen çabayı yapmak istemektedir (Çelik, Turunç ve Begenirbaş, 2011: 6). Örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişkinin belirlenmeye çalışıldığı bir araştırmanın sonuçları da örgütsel güvenin bireysel performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Büte, 2011: 171). 2004 yılında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcıların %63'ü kurum içerisindeki yanlış kurulmuş iletişimin kişilerin kurumdaki güvenilirliğini zedelediğini ifade etmişlerdir. Çalışanların işlerini yaparken kurum ve kendileri hakkındaki kanaatleri bilmeleri onların ihtiyacıdır. Bu süreçte nazik ve ikna edici bir şekilde iletişim kurulmalı ve Japonların "Bir güzel söz 3 kış ayını ısıtabilir" (One kind word can warm three winter months) anlamına gelen sözü unutulmamalıdır (Megginson, Byrd ve Megginson, 2006: 275). Performans açısından değerlendirildiği zaman organizasyondaki güvenilirliğin zedelenmesi çalışanların gerçek performanslarını yansıtmalarına engel olacaktır (McCasland, 2009: 38).

### **3.4. ARA PERFORMANS DEĞERLENDİRME DÖNEMLERİNDE İLETİŞİM**

Çalışanların performanslarını artırmak için iletişimin sürekli bir şekilde devam etmesi gerekir. Bunun da yöntemlerinden bir tanesi toplantı haricinde de çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmaktır. Örneğin, koridorda karşılaşınca konuşmak ya da yemek saatlerinde iletişime geçmek vb. bunlara ek olarak çalışanlarla yapılan informal telefon görüşmeleri de onlarla iletişime geçmeyi ve bunun neticesinde çalışanların kendi durumlarını görmelerine yardımcı olmasıyla sağlanabilir (Amsler, Findley ve Ingram, 2009: 19).

### **3.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİNDE İLETİŞİM**

Performans değerlendirme görüşmesi, dönem başında belirlenen hedeflere ne derece ulaşıldığının değerlendirici ile değerlendirilen arasında tartışılması ve gelecek dönem ile ilgili yapılması gerekenlerin yer aldığı önemli bir aşamayı ifade etmektedir. Bu aşamada iletişim becerilerinin etkinliği önemli bir rol oynamaktadır.

Performans değerlendirme görüşmelerinin etkili olabilmesi için “etkili iletişim aşamaları” olarak kabul edilebilecek aşağıdaki uygulamaların gerçekleştirilmesine özen gösterilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 147):

**Dikkat:** Alıcının iletmeye çalışılan mesajı dinlemesini sağlamaktır. Alıcının kafasında başka şeyler olduğunda mesajın aktarılabilmesi için dikkate gerek vardır.

**Anlama:** Alıcının mesajın içeriğini kavramasıdır. Pek çok yönetici mesajın bu noktada koptuğunu söyler. Bunun nedeni aslında çoğu kez alıcının yöneticiden aldığı mesajı nasıl yanıtlayacağını bilememesinden kaynaklanır.

**Kabul:** Alıcının kendisine gelen mesajı kabul etmesidir.

**Tepki:** İletişimin gerçekleştiği aşamadır. Bu aşamada yöneticinin görevi işlerin kararlaştırıldığı gibi yürütülmesini sağlamaktır. Bazen görülmeyen gecikmeler ortaya çıkabilir. Bazen de başlangıçtaki anlaşmada değişikliğe gereksinim duyulabilir.

### 3.5.1. MEVCUT PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİNDE İLETİŞİM

Performans değerlendirme yapılmasının nedenlerinden bir tanesi de geribildirim verilmesidir. Çalışanın işini yaparken kendi performansı hakkında doğrudan ve açık bilgileri alabilme derecesi olarak tanımlanan geribildirim çalışanın verimliliğini artıracaktır (Nickson, 2007: 172; Dikmen, 2011:166). Geribildirim, çalışanlara yöneticilerinin kendilerini nasıl gördüklerini öğrenme fırsatı verirken; aynı zamanda yöneticiler de çalışanlarının kendilerini nasıl görüp değerlendirdiklerini öğrenme şansı elde ederler. Bütün bu açılardan değerlendirdiğimizde başarılı bir geribildirim becerisi öncelikle etkili ve güçlü bir iletişim becerisine sahip olmayı gerektirmektedir (Güllüoğlu, 2011: 103). İletişim sürecinde önemli bir aşamayı karşılayan geribildirim, yöneticilerden çalışanlara

gönderilen mesajların, yöneticilerin istedikleri amaç doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediğini görebilmeleri açısından önemlidir (Guo, 2009: 11).

Çalışan performansı hakkında geribildirim alma sürecinde önemli bir aşamayı oluşturan performans değerlendirme görüşmelerinde amacın çalışan performansını geliştirmek olduğu unutulmamalı ve çalışanın kendisini rahatsız edici sıfatları kullanmak yerine yaptıkları işlere odaklanmayı sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2001: 249; Barutçugil, 2006: 134). Değerlendirme görüşmelerinde yargılama tutumu takınmak yerine analiz edici, mevcut durumun gerçekleşmesindeki problemler nelerdir ve bundan sonraki süreçte daha iyi performans gösterebilmek için ne yapmak gerekir gibi unsurlara yoğunlaşılmalıdır (Morrison, 1971: 40). Performans düşüklüğü ile ilgili bir sorun nazikçe tarif edilmelidir. “Bu üç ayın sonunda, on tane yeni müşteri hedefliyorduk ancak dönemi yedi ile kapattık” gibi çalışanların yaptıkları işler üzerine odaklanılmalıdır (Harvard Business School Press, 2009: 40). Performans değerlendirme görüşmelerine önyargılarla başlanmamalı ve görüşme bitirilirken de olumlu ifadeler kullanılarak sonlandırılmalıdır (Boella ve Goss-Turner, 2005: 116).

Performans değerlendirme görüşmesinin planlı bir şekilde yapılması ve görüşme esnasında çalışan ile yöneticinin rahatsız edilmemesi sağlanmalıdır (Jandt, 1998: 163). Geribildirim alma sürecinde çalışanların aktif olmaları sağlanmalıdır. Performans değerlendirme görüşmelerinde yönetici kendisi konuştuğu kadar çalışanı da dinlemelidir. Aksi takdirde sadece kendi düşüncelerini pazarlamış olur. Ama çalışanı da dinlerse gri alanlar denilebilecek tam olarak anlaşılmamış alanlar kalmayacaktır (Morrison, 1971: 44). Yöneticilerin ifade ettiği açıklamaların çalışanlar tarafından da nasıl algılandığını görebilmek açısından çalışanın dinlenmesi önemli bir aşamayı ifade etmektedir. Çalışanların fikirlerinin alınması için sorulacak sorular sonu “evet” veya “hayır” ile bitmeyen, açık uçlu soru olarak sorulmalıdır. Ayrıca çalışanların beden diline de dikkat edilmelidir (Öztürk, 2009: 59; Guo, 2009: 11-12).

Geribildirim görüşmelerinde yapılmaması gereken davranışlar şunlardır (Mathis ve Jackson, 1997: 361):

- ✚ Çalışana konferans verir gibi olması
- ✚ Performans değerlendirme ile ödüllendirmenin karıştırılması
- ✚ Sadece negatif davranışlar üzerine odaklanması
- ✚ Yanlış yapılan davranışların sürekli tekrar edilmesi
- ✚ Yönetici ve çalışanların bütün konularda hemfikir olacaklarının düşünülmesi
- ✚ Çalışanı başkalarıyla karşılaştırma

Görüşme sonunda anlaşılmayan bir konu veya çalışanın herhangi bir sorusunun olup olmadığının değerlendirilmesi gerekir (Jandt, 1998: 164).

### **3.5.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KARŞILIKLI YAPILMASI**

Performans değerlendirme görüşmesi karşılıklı iletişimi ve görüşme sonunda personelin gelecek dönem ile ilgili motivasyonunu sağlamalıdır (Sujanto, 2011: 25).

Performans değerlendirme, yönetici ve çalışanın önceden belirlenen ölçütlere ulaşma derecesinin tartışılmasını sağlayan bir süreçtir. Bu kapsamda yöneticilerin sadece olumsuz davranışlar üzerine yoğunlaşmamları, karşılıklı diyalog mekanizmalarını açık tutmaları gerekmektedir. Değerlendirmenin çalışanın gelecek dönemde yetersiz olduğu alanları nasıl geliştireceği ve sürekli gelişim temelli değerlendirme kültürünün nasıl yerleştirileceği gibi konulara açıklık getirmesi beklenmektedir (Akşit, 2006: 100). Performans değerlemeden tatmin olan çalışanların, yöneticilerinin kendilerini destekledikleri ve kendi kişisel gelişimlerini destekleyici geribildirimlerde buldukları sonucuna ulaşılmıştır (Mert, 2011: 97).

Performans değerlendirme görüşmesi toplantısında yöneticilerin kendi değerlendirmelerini yapmalarından sonra çalışanların kendi performanslarını nasıl

değerlendirdiklerini görebilmek adına çalışanların da öz değerlendirme yapmalarına fırsat tanınmalıdır (Harvard Business School Press, 2009: 35; Kondrasuk, 2011: 68). Çalışanlar, öz değerlendirme yaparken temel olarak kendilerinin dikkate alınarak dinlenilmesini istemektedirler. Dinleme de etkin bir iletişim ile mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 119). Çalışanların kendini ifade etmesine imkân tanınması ve kendi çalışmalarını değerlendirmesi ile iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu (David, 1984: 27; Penley ve diğ., 1991: 59) durumu göz önünde bulundurulmalıdır.

Performans değerlendirmenin karşılıklı yapılması gereği performansı değerlendirilenlerin de performans değerlendirmesi yapanlarla aynı düşünce içerisinde olmaları anlamına gelmektedir. Herhangi bir performans düşüklüğünde, performans düşüklüğüne neden olan unsurların araştırılması ve bu kapsamda çalışanların savunmalarının alınması gerekmektedir. Çalışanların savunması da performans değerlendirme görüşmelerinde alınabilir. Bununla ilgili Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin vermiş olduğu bir kararda, performansı düşük olan bir çalışanın savunmasının alınmadan sözleşmesinin feshedilmesi uygun görülmemiştir (9. HD., 24.09.2007, 2007/27723, [www.yargitay.gov.tr](http://www.yargitay.gov.tr), 23.02.2012).

### **3.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE İLETİŞİM UNSURUNUN GÖZARDI EDİLMESİ**

Performans yönetiminde iletişim önemlidir. Yöneticiler ile çalışanlar arasında diyalog mekanizmalarının sürekli açık olması karşılıklı beklentilerin açıklanması iletişim ile mümkün olabilecek konulardır (Öztürk, 2009: 5). Yüksek performans gösteren örgütler çalışanları ile iyi bir iletişim kurmak ve devam ettirmek için büyük çaba göstermektedirler (Johnson ve Grey, 1988: 22).

#### **3.6.1. SÖYLENTİLERİN ORTAYA ÇIKMASI**

Organizasyonlar, artık performans değerlendirme kriterlerinin tepede belirlendiği ve çalışanların gerçekleştirilmesi için aşağıya bildirildiği yönetim



anlayışını kaldıramamaktadırlar (Barutçugil, 2002: 125). Çalışanları ilgilendiren kararların alınmasına kapalı kapılar ardında yapılmaya devam edildiği sürece; saklılık, gizlilik çalışmada kuşku ve güvensizlik oluşturacaktır (Başaran, 2004: 22).

Performans değerlendirme sürecinde sağlıklı bir iletişim kurulamadığı zaman, bireyler olayları kendilerince farklı yorumlayabilmektedirler: “Performans değerlendirmeyi, çalışanları cezalandırmak, maaşlarını azaltmak ve işten çıkarmak için kullanılan bir araç olarak görmektedirler”. Bundan dolayı performans değerlendirmenin uygulamasına karşı direnç göstermektedirler (Chen, 2011: 264). Çalışanların ihtiyaçları olan bilgiler karşılanmadığı zaman, tam ve doğru bilgi yerine kurum içerisindeki informal iletişim kanalları kullanılarak söylentiler çıkarılmaktadır. Söylentiler, bilgiler arasındaki boşlukları doldurmak amacıyla ortaya çıkarlar (Solmaz, 2004: 73). Bilgi ihtiyacının kaynağından doğru bir şekilde karşılanmadığı zaman ortaya çıkan söylentilerin, yönetim ile çalışanlar ve çalışanların kendi aralarında güven kaybına, moral düzeyinin düşmesine, işe devamsızlıklara ve kurum imajının olumsuz etkilenmesinde, örgüte etkileri bulunmaktadır (Solmaz, 2004: 123).

### 3.6.2. MOTİVASYON DÜŞÜKLÜĞÜ

Çalışanların yüksek performans göstermelerinde etkili olan faktörlerden bir tanesi de onların motivasyonlarının sağlanması ile gerçekleşmektedir. Çalışan motivasyonlarının sağlanmasında yine iletişim unsurunun göz ardı edilmemesi gerekmektedir. İletişim ve dolayısıyla insan ilişkilerinin geliştirilmesi verimlilik ve kalite açısından önemlidir. Aksi takdirde ise çalışanların motivasyonlarında düşüklük meydana gelecektir (Tutar, 2003: 118). Yönetici ve çalışanlar arasında doğru bir şekilde gerçekleşmeyen iletişim, çatışmaların çıkmasına ve çalışanların morallerinin ve çalışma motivasyonlarının düşmesine neden olur.

### 3.6.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN AZALMASI

Örgütsel bağlılık, çalışanların beklenen performansı gösterebilmeleri açısından önemlidir. Beklentilerin üzerinde bir performans gösterilmesi gerektiğinde ise çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasına dikkat edilmelidir (Güllüoğlu, 2011: 59). İletişim tatminsizliğinin örgütsel bağlılığı olumsuz düzeyde etkilemesinden hareketle iletişim tatminine önem verilmelidir (Gray ve Laidlaw, 2004: 427). Bu kapsamda etkili iletişim becerilerine sahip yöneticilerin çalışanları doğru anlayabilmek ve örgütte yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırmak için daha iyi lider davranışları gösterdikleri sonucuna ulaşılmaktadır (Guo, 2009: 8). Çünkü iletişim tatmininin çalışanların iş performanslarını etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır (Kandlousi, Ali ve Abdollahi, 2010: 53). İletişim tatmini, çalışanların iş tatminlerinin oluşmasına ve örgütsel bağlılıklarını artırmasına neden olmaktadır (Carriere ve Bourque, 2009: 34). Çalışanların performansının düşmesi ve devamsızlıkların artması iletişim tatminsizliğinin yansımaları olarak değerlendirilebilir (Gray ve Laidlaw, 2004: 427).

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışanları motive etmek, onların ihtiyaçlarının karşılanması ile gerçekleştirilebilir. Çalışanların ihtiyaçları, onları harekete geçirecek, güdülenmesini sağlayacak olan unsurlardan oluşmaktadır (Megginson, Byrd ve Megginson, 2006: 279-280). İletişim de bunlardan bir tanesidir. İletişim, çalışanların bilgi ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan en önemli unsurdur.

Çalışanların verimliliklerini artırıcı, onların geliştirilmesine neden olacak uygulamaların başında, onları belirli aralıklarla değerlendirmek gelmektedir. Bunun da literatürdeki karşılığı performans değerlendirmedir. Performans yönetiminde hedef, herkesi memnun edebilecek bir değerlendirme süreci oluşturmak ve bunu uygulamaktır (Sujanto, 2011; 26).

Yöneticilerin, çalışanlarından beledikleri performans göstermelerinde öncelikle kendi üzerlerine düşeni yaptıklarından emin olmaları gerekmektedir. Kendi akıllarında tasarladıkları çalışan beklentilerini, çalışanların kendilerine ifade etmeleri, çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için almaları gereken eğitim ve gelişim faaliyetlerini göz önünde bulundurmaları ve çalışanların yaptıkları sadece olumsuz davranışlarını ön plana çıkararak onların motivasyonlarını düşürmek yerine olumlu yaptıkları davranışları ifade ederek özgüvenlerinin sağlanmasında çalışanlarına yardımcı olmaları, onları yönlendirmeleri gerekmektedir.

Çalışanların da kendilerinden beklenen davranışları yerine getirmeleri gerekmektedir. Kendi performanslarının kendileri dışında yöneticileri tarafından da nasıl algılandığını öğrenmek istemeleri, performans değerlendirme görüşmelerinde sadece dinleyici değil görüşmenin bir tarafı olduklarını düşünmeleri, performansını geliştirici uygulamaların yapılması konusunda yöneticisi ile sürekli iletişim halinde olmalı ve dönem sonunu beklemeden yapılması gerekenlerin yapılması noktasında gerekli girişimlerde bulunması gerekmektedir.

Bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez unsuru olan iletişim (Karatepe, 2005: 84) ögesinin performans değerlendirme sürecinde etkin ve verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Çünkü bir örgütün etkinliği iyi bir yönetim gerektirdiği kadar iyi bir iletişim de gerektirmektedir (Demirtaş, 2010: 413). Çalışanlar kendisinden neyin yapılmasının beklendiğini bilmek isterler. Bunu sağlayacak olan etkili bir örgütsel iletişimdir (Karatepe, 2005: 78).

Çalışma hayatında performans değerlendirme ile ilgili birçok problemin iletişim yoluyla çözülebileceği anlaşılmaktadır. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin emsal kararlarında da görüldüğü üzere çalışanların performans değerlendirme kriterlerinden habersiz olması ve düşük performans gösterildiği iddia edilen çalışanın savunmasının alınmaması vb. nedenler performans değerlendirmenin

ruhunu inciten, çalışan ve örgüt gelişimini zarara uğratan davranışlardır. Performans değerlendirme, çalışanları işten çıkarmada bir araç olarak değil, örgütsel verimliliği artırmada bir ölçüt olarak kullanılmalıdır. Çünkü çalışanlar, işverenlerin akıllarındaki her bir orijinal projenin yegâne uygulayıcısıdır. Yani işverenlerin en büyük yardımcılarıdır. Çalışan ve örgüt verimliliğinin sağlanmasında önemli bir araç olan performans değerlendirmenin etkili olabilmesi iletişim unsuruna bağlı olmaktadır. Performans değerlendirme kriterleri ne kadar mükemmel olursa olsun, onun uygulayıcısı konumundaki yöneticilerin iletişim becerileri yeterli değilse çok da başarılı bir uygulama olamayacaktır. Çünkü önemsenmeyen bazı küçük iletişim hataları çalışanların bir dönem süresince yetersiz performans göstermesine, işten ayrılmasına vb. örgüte dolaylı maliyete neden olabilmektedir. Bundan dolayıdır ki, performans değerlendirme sürecinde iletişim unsuruna özellikle dikkat edilmelidir.

Performans değerlendirmenin başarılı bir şekilde yönetilmesi için aşağıdaki iletişim unsurlarına önem verilmelidir:

🚦 Özellikle yönetici pozisyonunda bulunanların iletişim becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Mesleki bilgisi yeterli olan yönetici adaylarının yönetici olmadan önce iletişim becerilerine ağırlık verilmeli ve iletişim becerisini geliştirici çalışmalar yapılmalıdır. Performans değerlendirme sürecinde her bir çalışanın iletişim becerisi yeterli olmalı, ancak çalışanları motive eden yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışanlarından daha üst seviyede olması gerekmektedir.

🚦 Yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde yapmaları ya da yapmamaları gerekenler hakkında eğitilmeleri, bilgilendirilmeleri gerekir. Performans değerlendirme sürecinde “değerleyicilerin eğitimi” konusuna önem verilmelidir. Başarılı bir performans değerlendirmeye, performans değerlendirme ile ilgili yapılması gerekenlerin başından başlanmalıdır.

✚ Performans değerlendirme kriterlerinin çalışanlarla birlikte belirlenmesi, çalışanların hangi kriterlere göre değerlendirildiklerini bilmelerinin sağlanması, onların motivasyonlarının sağlanabilmesi açısından önemlidir. Kendisini değerlendiren kriterleri bilen çalışanların, yöneticilerin beklentilerine uygun davranışlar göstermeleri beklenmektedir.

✚ Dönem sonlarında yapılan performans değerlendirmeler haricinde dönem içerisinde de ara değerlendirmelerle çalışanların nasıl çalıştıkları ile ilgili kendilerine geribildirimler verilmelidir. Geribildirimler, çalışanların kendilerinden beklenenleri doğru anlayabilmeleri ve kendi performanslarını geliştirebilmeleri açısından önemlidir. İlk başta zaman kaybı olarak değerlendirilebilecek bu tür değerlendirmelerin önemi çalışanların dönem sonunda başarılı bir performans gösterdikleri zaman daha iyi anlaşılmaktadır.

✚ Performans değerlendirme görüşmelerinde subjektif ifadeler yerine objektif ifadeler ve onları destekleyici bilgi ve belgelere yer verilmelidir. Çalışan performansı hakkında önemli görülen dokümanların tutulmasına önem verilmelidir.

✚ Performans değerlendirme görüşmelerinde çalışanlara mutlaka söz hakkı verilmeli ve kendisinden beklenenleri kendi cümleleri ile ifade etmeleri sağlanmalıdır. Bu durum aynı konuların aynı şekilde anlaşılıp anlaşılmayacağına hizmet edecektir.

✚ Performans değerlendirme görüşmelerinde ya da çalışma hayatının herhangi bir anında çalışanın işini yapma ve sadakat borcu yanında yöneticinin de çalışanını koruma borcu olduğu unutulmamalı ve bu prensipler doğrultusunda tarafların birbirlerini anlaması gerektiği gözden kaçırılmamalıdır. Yüksek performanslı çalışan ve organizasyonlar için aynı

hedefe yönelmiş çalışanların ihtiyaçları olan bilgilere ulaşmalarına yardımcı olunmalı ve motive edilmeleri gerekmektedir.

### KAYNAKÇA

Akşit, Fisun (2006), "Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği)", *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 76-101.

Amsler, G.M.; H.M. Findley ve E. Ingram (2009), "Performance Monitoring: Guidance for the Modern Workplace", 12-19. From ABI/INFORM Global (Proquest) database.

Anitha N. ve Thenmozhi (2011), "Competency Assessment-A Gap Analysis", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Cilt: 3, Sayı: 4., 784-794.

Annakis, John; Antonio Lobo ve Soma Pillay (2011), "Exploring Monitoring, Work Environment and Flexibility as Predictors of Job Satisfaction within Australian Call Centres", *International Journal of Business and Management*, Cilt: 6, Sayı: 8, 75-93.

Aslam, Zaad; Hamid Zeeshan, Usman Ayub, Sayed Shaib Shah, Muhammad Javed (2011), "Employees' Perception of Annual Confidential Report and Performance Management System: Case Study of Zarai Tarakiati Bank Limited", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Sayı: 3, No:2, 905-918.

Barutçugil, İsmet (2002), *Performans Yönetimi*, 2. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Barutçugil, İsmet (2006), *Yöneticinin Yönetimi*, Kariyer yayınları, İstanbul.

Başaran, İbrahim Ethem (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 3. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.

Bentley, Trevor (1999), *İnsanları Motive Etme* (Çev. Onur Yıldırım), Hayat Yayınları, İstanbul.

Boella, Michael ve Steven Goss-Turner (2005), *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, 8. Baskı, Elsevier Butterworth Heinemann, Boston.

Bouskila-Yam, Osnat ve Avraham N. Kruger (2011), "Strength-based Performance Appraisal and Goal Setting", *Human Resource Management Review*, Sayı: 21, 137-147.

Brown, Michelle; Douglas Hyatt ve John Benson (2010), "Consequences of the Performance Appraisal Experience", *Personnel Review*, Cilt: 39, Sayı: 3, 375-396.

Büte, Mustafa (2011), "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1.

Carriere, Jules ve Christopher Bourque (2009), "The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Land Ambulance Service and The Mediating Role of Communication Satisfaction", *Career Development International*, Cilt: 14, Sayı: 1.

Cascio, Wayne F. (1998), *Applied Psychology in Human Resource Management*, 5. Baskı, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Casson, Herbert N. (2003), *İnsan Yönetme Sanatı*, (Çev. Özcan Ünlü), Hayat Yayınları, İstanbul.

Chen, Dong (2011), "Research on Performance Management of Chinese SME", *International Journal of Business and Management*, Cilt: 6, Sayı: 4.

Chen, Jie ve Derek Eldridge (2010), "Are "standardized performance appraisal practices" really preferred? A Case Study in China", *Chinese Management Studies*, Sayı: 4, No:3, 244-257.

Cox, Susie S.; Laure E. Marler; Marcia J. Simmering ve Jeff W. Totten (2011), "Giving Feedback: Development of Scales for the Mum Effect, Discomfort Giving Feedback, and Feedback Medium Preference", *Performance Improvement Quarterly*, Cilt: 23, Sayı: 4, 49-69.

Çelik, Mazlum; Ömer Turunç ve Memduh Begenirbaş (2011), “Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü”, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1.

Çerçi, Orhan (2006), *Polis Performans Yönetimi*, Emniyet Genel Müdürlüğü Basımevi, Ankara.

David, Emily (2011), *Examining the Role of Narrative Performance Appraisal Comments on Performance Change*, Houston Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, Felsefe Doktora Tezi

David, Pincus (1984), “Study Links Communication and Job Performance”, *Communication World*, Cilt: 1, Sayı: 13.

Demirtaş, Mine (2010), “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 1.

Dikmen, Ahmet Alpay (2011), *Makine, İş, Kapitalizm ve İnsan*, Tan Kitabevi, Ankara.

Dikmen, Burcu ve Özgür Özpeynirci (2010), “Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri ile Melez Bir Yöntem Uygulaması”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 1, 71-104.

Eraslan, Ergün ve Onur Algün (2005), “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, No 1. 95-106.

Eren, Erol (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Gomez-Mejia, Luis R., David B. Balkin ve Robert L. Cardy (2001), *Managing Human Resources*, 3. Baskı, Prentice Hall, New Jersey.



Gomez-Mejia, Luis R., David B. Balkin ve Robert L. Cardy (2004), *Managing Human Resources*, 4. Baskı, Prentice Hall, New Jersey.

Gray, Judy ve Heather Laidlaw (2004), "Improving the Measurement of Communication Satisfaction", *Management Communication Quarterly*, Cilt: 17, Sayı: 3.

Guo, Kristina L. (2009), "Effective Communication in Health Care: Strategies to Improve Communication Skills for Managers", *The Business Review*, Cilt: 12, Sayı: 2.

Güllüoğlu, Özlem (2011), *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Eğitim Akademi, Konya.

Gürüz, Demet ve Emet Gürel (2006), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara.

Hanks, Kurt (1999), *İnsanları Motive Etme Sanatı*, (Çev. Can İkizler), Alfa Yayınları, İstanbul.

Harvard Business School Press (2009), *Performans Değerlendirmesi*, (Çev. Melis İnan), Optimist Yayınları, İstanbul.

Jandt, Fred E. (1998), *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler* (Çev. Levent Akın ve Vedat G. Diker), Hayat Yayınları, İstanbul.

Johnson, Gail Cook ve Ronald J. Grey (1988), "Trends In Employee Attitudes: Employee Motivation In High-P", *Canadian Business Review*; Autumn 1988; 15, 3; ABI/INFORMGlobal pg. 26-29.

Kandlousi, Nader Sheykh Al İslami; Anees Janee Ali ve Anahita Abdollahi (2010), "Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication", *International Journal of Business and Management*, Cilt: 5, Sayı: 10.

Karatepe, Selma (2005), *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Kaymaz, Kurtuluş (2009), *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği*, Dora Yayınları, Bursa.

Koehler, Jerry W.; Karl W. E. Anatol ve Ronald L. Applbaum (1981), *Organizational Communication*, 2. Baskı, Holt, Rinehart and Winston, New York.

Kondrasuk, Jack N. (2011), "The Ideal Performance Appraisal is A Format, Not A Form", *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, Cilt: 10, Sayı: 1. 61-75.

Kranz, Garry (2010), "Employees Want Feedback: Even If It's Negative", *Workforce Management*, Cilt: 89, Sayı: 2.

Kuzmits, Frank E. (1986), *Experiential Exercises in Personnel/Human Resource Management*, 2. Baskı, Merrill Publishing, Ohio.

Mathis, Robert L. ve John H. Jackson (1997), *Human Resource Management*, 8. Baskı, St. Paul, Minneapolis.

Maund, Linda (2001), *An Introduction to Human Resource Management: Theory and Practice*, Palgrave, New York.

McCasland, Robin (2009), "Listen for the Answer", *Communication World*, Cilt: 26, Sayı: 5.

Megginson, Leon C.; Mary Jane Byrd ve William L. Megginson (2006), *Small Business Management: An Entrepreneur's Guidebook*, 5. Baskı, McGraw-Hill, Boston.

Mert, İbrahim Sani (2011), "Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktı ve Engellerine Yönelik Algıları", *Business and Economics Research Journal*, Cilt: 2, Sayı: 3.

Morgeson, Frederick P. (2011), "Personnel are People", *Personnel Psychology*, Sayı: 64, 1-5.

Morrison, James, Harris (1971), *The Human Side of Management*, Addison Wesley, Reading.

Nickson, Dennis (2007), *Human Resource Management For The Hospitality and Tourism Industries*, Boston Butterworth-Heinemann, Amsterdam.

Okakın, Neslihan (2008), *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Ovson, Alan (2009), "The Art of Feedback", *California CPA*, Cilt: 78, Sayı: 3.

Öztürk, Ümit (2009), *Performans Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Pace, Ann (2011), "The Performance Management Dilemma", *Training and Development*, Cilt: 65, Sayı: 7.

Penley, Larry E.; Elmore R. Alexander; I. Edward Jernigan ve Catherine I. Henwood (1991), "Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance", *Journal of Management*, Cilt: 17, Sayı: 1, 57-76.

Russell, Jeffrey ve Linda Russell (2010), "The Next Level of Performance Management", *Training and Development*, Cilt: 64, Sayı: 4, 42-48.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*, 2. Baskı, Furkan Ofset, Bursa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (1996), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (2005), *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa.

Saibou, Harouna (2011), "Performance Appraisal in the Public in Niger", *International Journal of Business and Management*, Cilt: 6, Sayı: 6.

Sanderlin, Reed (1982), *Information is not Communication*, Business Horizons.

Schraeder, Mike ve Mark Jordan (2011), "Managing Performance: A Practical Performance on Managing Employee Performance", *The Journal of Quality and Participation*, Cilt: 34, Sayı: 2.

Seyyar, Ali ve Cihan Selek Öz (2007), *İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük*, Değişim Kitabevi, Sakarya.

Sillup, George P. ve Ronald Klimberg (2009), "Assessing the Ethics of Performance Appraisal Systems", *Journal of Management Development*, Sayı: 29, No: 1; 38-55.

Solmaz, Başak (2004), *Kurumsal Söylenti ve Dedikodu: Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama*, Tablet Yayınları, Konya.

St-Onge, Sylvie; Denis Morin; Mario Bellehumeur ve Francine Dupuis (2009), "Managers' Motivation to Evaluate Subordinate Performance", *Qualitative Research in Organizations and Management: An International*, Cilt: 4, Sayı: 3, 273-293.

Sujanto, Leigh (2011), "Performance Anxiety", *Charter*, 82,3.

Şimşek, Muhittin ve Mustafa Nursoy (2002), *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme (Örnek Uygulamalar)*, Hayat Yayınları, İstanbul.

Tutar, Hasan (2003), *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayınları, Ankara.

Vasset, Froydis; Einar Marnburg ve Trude Furunes (2010), "Employees' perceptions of justice in performance appraisals", *Nursing Management*, Cilt: 17, Sayı: 2.

Vural, Z. Beril Akıncı (2005), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, 2. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)

[www.yargitay.gov.tr](http://www.yargitay.gov.tr)