

PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN TANIMI, TARİHÇESİ, AMAÇ VE TEMEL UNSURLARINA GENEL BİR BAKIŞ *

Şener UYSAL¹

ÖZET

İş yaşamında bireyin performansının değerlendirilmesi diğer bir deyişle fiziksel ve düşünsel emeğinin ölçümü, her zaman öncelikli konu olmuştur. İşletmelere rekabet avantajı sağlayan unsurların başında çalışanları gelmektedir. Dolayısıyla çalışanlar ve işletmeye ilişkin kararların doğru ve zamanında verilebilmesi için, iyi bir performans yönetimi sistemine ihtiyaç vardır. Örneğin, Türkiye'de kamu kurumlarında performans yönetimi sisteminin niteliğinin yükseltilmesi gerektiği, 10. Kalkınma Planında (2014-2018) belirtilmiş, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa bağlı olarak 2007 yılında yürürlüğe giren Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile çalışanların yeterliliği ve performansının değerlendirilmesine yönelik önlemlerin alınması için kamu idareleri görevlendirilmiştir. Bu makalede, öncelikle performans yönetimi sistemi kavramı ele alınmış, ardından tarihsel süreç, amaç ve temel unsurları incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Yönetimi Sistemi, Bireysel Performansın Değerlendirilmesi

DESCRIPTION OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM, HISTORY, AN OVERVIEW ON PURPOSE AND BASIC ELEMENTS

ABSTRACT

In professional life, performance evaluation of an individual, in other words measurement of his/her physical and intellectual labor, has always been a subject with priority. Employees are most important elements of companies that provide competition advantage. Therefore in order to take accurate and timely decisions related with employees and the company, a good performance management system is necessary. For example the necessity of increase in performance management system in public institutions of Turkey was mentioned in 10. development plan (2014-2018) and public administrations were instructed, for the precautions to be taken related with evaluation of employee sufficiency and performances, by the Public Internal Control Standards Declaration which came into effect in 2007 based on Public Financial Management and Control Law no 5018. Primarily the concept of performance management system is discussed in this article, then the historical process, the purpose and key elements are examined.

Keywords: Performance, the Performance Management System, Evaluation of Individual Performance

*Bu çalışma, Celal Bayar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Sevinç KÖSE'nin danışmanlığında tamamlanan "Performans Yönetimi Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

Teşekkür: Çalışmalarına her zaman destek ve yön veren değerli tez danışmanım, değerli hocam Prof. Dr. Sevinç KÖSE'ye teşekkürlerimi sunarım.

¹ Dr., Manisa Bağcılık Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü, suysal@hotmail.com

Giriş

Günümüzde örgütler, yoğun rekabet ortamı içindedir. Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlaması insan kaynaklarının gelişimine bağlıdır ve yöneticilerle birlikte tüm çalışanların belirli bir standardın üzerinde başarı göstermesi gerekmektedir. Çalışanların gelişimi ve üstün performansı için iyi bir performans yönetimi sistemine ihtiyaç vardır. Örgütler için yaşamsal bir öneme sahip performans yönetimi uygulamaları sayesinde çalışanların yeteneklerinin tanınması, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, çalışmaların yeterince değerlendirilmesi mümkün olacak ve çalışan performansı bundan olumlu etkilenecektir.

İşletmeler, örgütsel hedeflere ulaşmak ve rekabet avantajı elde etmek için insan kaynağının performansını belirlemeli ve geliştirmelidir. Yöneticilerin çalışanlarını gözlemleyip, onlar hakkında fikir sahibi olması, çalışanlara ilişkin örgütsel kararların adil biçimde verilebilmesi için yeterli değildir. Çünkü işletmelerde biçimsel ve sistematik performans değerlendirme sistemlerine her zaman ihtiyaç vardır. Etkili performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve yürütülmesi başta yöneticiler olmak üzere insan kaynakları departmanları ve değerlendirilenlerin sorumluluklarını yerine getirmesine bağlıdır (Uyargil, 2013). Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminde önemli bir yeri olan performans yönetimi sistemi kavramı tarihsel süreç, amaç ve temel unsurları bakımından incelenmiştir.

1. Performans, Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Sistemi

Performans, batı kökenli kelimeler grubunda yer alır ve Fransızca kökenli bir kelimedir. Performans kelimesinin sözlük anlamı, "1.Yapılan iş, uygulama, icraat; 2.Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü; 3. Kişinin yapabileceği en iyi derece; 4. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı" olarak ifade edilmektedir (TDK).

Basit bir tanımla performans, çalışanın işinde ne kadar iyi çaba gösterdiğini tanımlar (Schuler, 1995). Performans, planlanan bir işin yerine getirilme düzeyi, çalışanın davranış biçimidir. Aynı okuldan mezun, aynı eğitimi almış kişilerin çalışma yaşamındaki başarılarının farklı olması, birisi üst kademelere doğru çıkarken diğerinin aynı statüde kalması büyük ölçüde performansla bağlıdır (Bingöl, 2006). Ancak performans sadece bireyin değil, aynı zamanda bir grubun ya da örgütün belirlenen zaman diliminde iş ile ilgili hedeflenen ve planlanan noktaya ne kadar varabildiğinin nicel ve nitel anlatımıdır. İş oluşturan görevlerin ne derecede başarıyla yerine getirildiği belirlenmektedir (Mayatürk Akyol, 2011). Performans, belirli bir süre içinde birey veya grubun bir işi yaparken gösterdiği eylem ve çabanın nicel veya nitel sonuçlarıdır. Tanımlara baktığımızda performans kavramı içerisinde, birey veya grubun olduğunu belirli bir zaman dilimi içerisinde kendilerinden belirli oranda iş beklendiğini ve elde edilen sonuçla beklentinin kıyaslandığını görürüz. Bu kıyaslama sonucunda da birey veya grubun performansı elde edilmektedir.

Elde edilen sonuçlar, olumlu ise-verilen görevlerin yerine getirilmesi halinde-yüksek performansa ulaşılmıştır. Aksi halde performansın düşük olduğu kabul edilir. Üstün performans, başarı ile eş anlamlı olarak ifade edilir. Ancak üstün performans veya başarı; kişisel, örgütsel ve çevresel birçok faktöre bağlıdır. Örneğin; konuşma, anlama, yazma vd. bireysel yetenekler ile bu yetenekleri bireyin gösterme isteği ve işletme içi çevresel koşullar, politikalar ve örgütsel koşullar performans üzerinde önemli etkiye sahiptir (Bingöl, 2006).

Bireysel performans, beklenen amaçlara ulaşmak için çalışanın yetenek ve motivasyonu ile ortaya koyduğu davranış ve sonuçları ifade eder. Örgütsel performans ise kar, gelirler gibi finansal sonuçları, satışlar, pazar payı, tüketici memnuniyeti gibi pazar sonuçlarını, verimlilik, kalite ve etkinlik gibi yönetim sonuçlarını kapsar. Sikyr (2013), 2009-2010 yıllarında Çek Cumhuriyeti merkezli 30 büyük işletmede yaptığı araştırmada; örgütsel performans ve rekabetin çalışan performansı tarafından belirlendiğini ortaya koymuştur. Çalışanların sergilediği performansın belirlenmesi ve performansları hakkında bilgi edinebilmek için performans değerlendirmesinin yapılması gerekir.

Performans değerlendirme, bir çalışanın işini ne kadar iyi yaptığına ilişkin örgütsel bilgi toplama sürecidir (Waxin ve Bateman, 2009). Çalışanların görev başındaki performanslarına değer biçip desteklemek için kullanılan bir süreçtir. Performans değerlendirme, çalışanlarla birlikte belirlenen hedeflere dayanan performans yönetimi sisteminin bir parçasıdır. Çalışanların hedeflerine oranla ne kadar iyi performans sergilediklerini görmek ve erken müdahaleler için fırsat sağlamaya yönelik yapılan periyodik denetimlere performans değerlendirme denir (Jordan, 2009).

Benzer bir tanıma göre performans değerlendirme; çalışanın verimliliğini ölçmek için işletmelerin kullandığı bir süreçtir. Çalışanın işini ne düzeyde yaptığının ölçümüdür ve gerekiyorsa gelişim ve düzeltme bilgilerini içerir. Performans değerlendirme, belirlenen faaliyetlere ve sonuçlara odaklanmalıdır (Fry, Stoner ve Hattwick, 2004).

Performans değerlendirmesi, çalışan kabiliyetlerinin işin nitelik ve gereklerini ne ölçüde karşıladığını araştıran veya kişinin işteki verimliliğini belirlemeye yönelik nesnel analizler olarak da tanımlanabilir. Performans değerlendirmesi dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, çalışanların terfi, rotasyon ve eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, çalışan seçim ve atanmasında başvurulan önemli bir işlemdir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013).

Daha kısa bir deyişle performans değerlendirme, çalışanın işindeki başarı ve gelişme kabiliyetinin sistemli değerlemesidir. İşin değil, işi yapan işgörenin, başarı veya başarısızlığının değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme; yetkinliğin ölçümü, çalışmanın ve başarı değerlendirilmesi, verimliliğin değerlendirilmesi ya da kamu kurumlarında olduğu gibi tezkiye, sicil olarak da isimlendirilmiştir. Genel bir ifadeyle performans değerlendirme, çalışanın işindeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini detaylandıran, örgütün başarısına katkılarını kıymetlendiren planlı bir işlemdir. Ancak insan karmaşık bir psikolojik yapı ve sonsuz yaratıcı güce sahip olduğundan değerlendirilmesi son derece güçtür ve daha da öteye bir sanattır (Sabuncuoğlu, 2013).

Özellikle üst yönetim kadrosunda çalışanların değerlendirilmesi astlara göre daha da zordur. Yöneticilerde aranan kriz yönetimi, yargılama, algılama, inisiyatif kullanma, ileriye görme gibi yeteneklerin değerlendirilmesi gerçekten zordur. Buna karşın işletmede her kademedeki çalışanın performans değerlendirmesinin yapılması da zorunluluktur (Sabuncuoğlu, 2013).

Ancak performans değerlendirme, insan ilişkileri sisteminin olumlu ya da yıkıcı bir parçası olabilir. Farkı yaratan; amacı ve yürütülmesidir. Eğer değerlendirmenin amacı çalışanları daha yüksek performansa yönlendirmek ise, o zaman yararlarından söz etmek mümkündür. Yalnızca ücret ve ilerlemede kullanmak için iş gücünün değerlendirilmesi, zararlı olabilir. Olumlu performans değerlendirme sistemi oluşturmanın en önemli unsuru, değerlendirmeyi yapacak yöneticilerin koçluk hakkında eğitilmiş ve yetenekli olmalarıdır. Ayrıca açık iletişimin olduğu bir sistemde önemli değerlendirme girdileri, astlardan ve aynı konumda çalışanlardan gelmektedir. Bu girdiler, yöneticilikte geliştirilecek davranışlar için önemlidir (Çetin, 2013). Bu arada çalışanlara da performanslarının değerlendirilmesiyle ilgili eğitim ve bilgilendirilmeler yapılmalıdır.

Uyargil (2013), performans değerlendirmenin durağan anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak ele alınmaması gerektiğini belirtir. Aktif bir süreç olarak performansın planlanması, değerlendirme ve geliştirilmesi amaçlanmalı, konuya kapsamlı bir şekilde yaklaşılmalıdır. Tüm bu aşamaları içeren süreç ise **performans yönetim sistemi** olarak tanımlamak mümkündür. Basit performans ölçümünden aktif yönetime geçiş yapmak için performans yönetimi bilgisi, bir örgütün strateji ve yöntemleri için girdi olmalıdır. Eğer performans ölçümü veri toplama ve raporlama faaliyeti gibi basit bir şekilde görülürse, o amacına çok az hizmet edecektir (Waxin ve Bateman, 2009).

Performans yönetimi, çalışanların ve grupların performanslarının geliştirilmesiyle örgütsel performansın geliştirilmesi için yürütülen sistematik bir süreçtir (Armstrong, 2006).

Tablo 1: Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağıya değerlendirme	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Değerlendirme görüşmesi yılda bir kez yapılır	Bir ya da daha çok resmi değerlendirme görüşmesinin yanında devamlı görüşme
Değerlendirme notu kullanma	Değerlendirme notu daha az yaygın
Tek parça sistem	Esnek süreç
Sayısal hedeflere odaklanma	Hedeflere olduğu kadar değerlere ve davranışlara odaklanma
Genellikle ücretlendirme ile bağlantılı	Genellikle ücretlendirme ile direkt ilişkisi olmaması
Bürokratik ve karmaşık dokümantasyon	En az dokümantasyon içerir
İnsan kaynakları (İK) departmanının sorumluluğundadır.	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgindir

Kaynak: (Armstrong, 2006)

Performans değerlendirme ile performans yönetiminin karşılaştırması incelendiğinde (Tablo 1): Performans yönetiminde yöneticilere yüklenen sorumluluklar daha fazladır ve performans yönetimi uygulamalarının örgütün temel amaç ve hedeflerine ulaşmasına daha çok katkı sağladığı görülür.

Diğer bir deyişle performans yönetimi sistemi, pek çok yöntemi kapsayan geniş işlevi ifade etmektedir ve genellikle aynı anlamda kullanıldığı performans değerlendirme çalışmalarını da içermektedir. Etkin bir performans yönetimi, yalnızca mevcut olanla yetinmemekte, sistemli bir gelişimi de hedeflemektedir (Mayatürk Akyol, 2011). Performans değerlendirme ile performans yönetimi uygulandığını düşünmek hata olacaktır. Performans değerlendirme, performans yönetiminin sadece bir bölümüdür. Performans yönetimi sistemi içerisinde yalnızca performansı değerlendirerek diğer aşamaları göz ardı etmek başarısızlığa sebep olur. Performans yönetimi, çalışanla yöneticisinin iki taraflı ve sürekli iletişimine dayanır. Beklentilerin karşılıklı belirlendiği ve görüş birliğine varmak amacı güden bir ortaklıktır (Dedehayır, 2002).

Dolayısıyla çalışanların sadece performansının değerlendirilmesi yerine, çalışanlarla beraber hedeflerin belirlenmesi, belirlenen hedeflerin gerçekleşmesine yönelik uygun örgüt ortamı hazırlanması, performans ölçümlerinin ne şekilde yapılacağı ve sonuçlarının nerelerde ve nasıl kullanılacağı açıklanması, gerekli eğitimlerin çalışanlara ve yöneticilere verilmesi faaliyetleri performans yönetimi sistemi içerisinde yer almaktadır.

Performans yönetimine ilişkin diğer kavramları kısaca şöyle tanımlayabiliriz: Performansın mevcut durumdan daha iyi hale getirilmesine **performans artırılması** denir. **Bireysel performans yönetimi**, bireyi merkeze alıp öne çıkaran bireyin performansını geliştirmeyi amaç edinen yönetim tarzıdır. Bireysel etkililiği ve verimliliği artırma amacını güden yönetime bireysel performans yönetimi denir. Bireysel performans yönetiminde amaç, çalışanın başarısını sadece düzenli “notlamak” olmamalı bundan öte, çalışanın performansını geliştirmeyi dolayısıyla örgütsel gelişimi sağlamak olmalıdır. **Ekip performans yönetimi** ise ekibi oluşturan bireylerin performansından ayrı olarak ekibin performansının bir bütün olarak yönetilmesidir. Bir amacı gerçekleştirmek ve bir projeyi yerine getirmek için kurulan ekibin performans yönetimi, amaç ve proje hedeflerinin süresi içinde ve belirtilen bütçe ile gerçekleşmesi faaliyetlerini gösteren unsurlardır. **Örgütsel (birim) performans yönetimi**, örgütü öne çıkaran, örgütsel etkililiği ve verimliliği arttırma amacını güden yönetime denir. Birimin stratejik planlarını yaparak önceliklerini belirlemesi, bunu en üst seviyeden en alt seviyeye tüm birime yayması ve belirlenen hedeflere ulaşması sürecinin yönetimidir. Birim performans yönetiminde kalite, maliyet, zaman, işgücü, güvenlik gibi ölçütlere bakılırken performansın gerçekleşmesinde verimlilik, etkililik, ekonomiklik, hukukilik, saydamlık ve hesap verebilirlik gereklerinin yerine getirilmesi gerekir (Çevik vd., 2008). Örgütsel performansı etkileyen unsurlar arasında örgüt kültürü, insan kaynakları politikaları, dış çevre koşulları, politikalar, teknoloji ve diğer iş uygulamaları yer alır. Bireysel performans ise bunlara ek olarak kişisel özellikler, görev süresi, daha önceki iş deneyimi, yaş, çalışma ilişkileri ve bireysel ilişkiler vd. tarafından etkilenir (Hutchinson, 2013).

Çalışanların performansları, örgüt performansından ayrı tutulamaz. Bu nedenle çalışan performansı ve örgüt performansı beraber ölçülmelidir. Yalnızca çalışanların bireysel performanslarını ölçmekle örgütün performansına ulaşmak mümkün değildir. Performans yönetimi sistemi uygulanmayan birimlerde örgütsel performans yönetimini oluşturmadan bireysel performans yönetimi sistemi kurmak başarıyı engelleyebilir (Çevik, 2000; Çevik vd., 2008). Kamu sektörü hizmetleri sunumunda başarıyı yakalamak için günümüzde yeni kamu yönetimi yaklaşımları, sistemli tekniklerin kullanılması gerektiğine vurgu yapar. Bu eğilimi gerektiren en yaygın insan kaynakları yönetimi (İKY) unsuru, performans yönetim sistemi uygulamalarının yaygınlaşmasıdır. Kamu kurumlarında yeni yönetim reformları ortaya çıktığı gibi performans yönetimi uygulamalarında da yeni eğilimler söz konusudur ve yeni eğilimler çoğu ülkede benimsenmiştir (Waxın ve Bateman, 2009).

2. Performans Yönetimi Sisteminin Tarihçesi

Son otuz yılda performans değerlendirmenin kullanımına olan ilgi artmış olsa da çalışanların değerlendirilmeleri yüzyıllardır devam etmektedir. M.S. 3.yüzyıl başlarında Wei Hanedanlığı'nda görevli bir değerlendirici, Çinli bir filozof tarafından, çalışanları yeteneklerine göre değil kendi beğenisine göre taraflı değerlendirdiği düşüncesiyle eleştirilmiştir (Murphy ve Cleveland, 1995). Asırlar sonra İspanyol rahip Ignatius Loyaola (1491-1556) Cizvit tarikatı üyelerinin sorumluluklarını değerlendirmek amacıyla bir performans sistemi kurmuştur (Öztürk, 2010).

Aynı yıllarda Osmanlı İmparatorluğunda devlet işlerinde doğrudan bir performans yönetimi sistemi uygulanmasa da benzer uygulamalar söz konusudur. Padişah emirleri niteliğinde olan “i’lam” ve işler hakkında bir özetleme raporu olan ve padişah onayına sunulan “telhis” önemli yönetim belgeleridir. Örneğin; Koca Sinan, 1580-1596 yılları arasında yaklaşık 9 yıl sadrazamlık yapmış olup telhislerinde; kadıların yolsuzluklarını, padişah emri olmaksızın toplanan vergileri miktarıyla belirtir ve kadıların görevlerinin aksine hareket etmesi ve isyanı engellenir (İnalçık, 2014b). Bu dönem içerisinde devlet işleyişinin mevzuatlar kapsamında denetlenip değerlendirildiği, devlet görevlilerinin bir anlamda performansının ölçüldüğü söylenebilir.

Osmanlı'da bütün terfi ve ödüller, liyakat başarı ve hizmette kıdeme göre ayarlanmıştır. Örneğin; normal tayin ve terfiler kıdeme göre olur ve buna "ocak" yoluyla terfi denilirdi. Özel bir kabiliyet isteyen hizmetler (imamlık, yazıcılık, mehterbaşılık) için ocak yoluna bakılmaksızın tayin yapılırdı (İnalçık, 2013).

Osmanlı klasik devlet yapısının bozuluşu ile birlikte 1595 yılında III. Mehmed döneminde ilk kez imparatorluk içinde devlet yönetimindeki yolsuzluk ve kargaşayı anlatan ve aykırı hareket eden görevlileri şiddetli cezalarla tehdit eden "adaletname" yayınlanmıştır (İnalçık, 2014a). Bu dönemde devlet yönetimindeki olumsuzluklar artmıştır. Özellikle devlet yönetiminde terfi için belirli hizmetlerden geçme mecburiyeti kaldırılmış, yetkili görülenlerin kısa yoldan "Has Oda'ya" geçebilme usulü kabul edilmiştir. Devlete yönelen tehlikelerin farkında olan sultan ve bürokrasisi, uzun bir geçmişi olan geleneksel çizgiden ayrılan bir fikir olarak gördükleri reformu, ancak gerileme ve çöküş döneminde benimsemiştir. Diğer ülkelerde örneğin Japonya'da reform fikri, tam manasıyla sembolleşmiştir. Çünkü Osmanlı İmparatorluğu'nda asıl idareci sınıfları muhafazakâr bir tavır takınırken, Japon reform hareketi, en azından toplumdaki bazı önde gelen sınıflar arasında milli bir destek bulmuştur. Reform, Osmanlı İmparatorluğunda yalnızca sultanın ve yakınındakilerin ilgisi ile sınırlı kalmıştır. Feodal toprak aristokrasisi, kendilerinin yerleşmiş çıkarlarını zedeleyecek her türlü yeniliğe karşı çıkmıştır (İnalçık, 2013).

Osmanlı'da bu gelişmeler yaşanırken 1648 yılında İrlanda'da kişisel özellikleri içeren bir değerlendirme sisteminin kullanıldığı bilinmektedir. 1800'lerin başında Robert Owen, İskoçya'da pamuk işleme fabrikasında endüstriyel düzeyde performans değerlendirmesini ilk kez uygulamıştır (Murphy ve Cleveland, 1995).

Aynı dönemde Batı'da sanayi devrimiyle birlikte çalışma yaşamında performansın planlanması sayılabilecek yeni bir kavram ortaya konmuştur. 1776 yılında Adam Smith; işbölümü ile, aynı sayıda çalışanın, iş miktarında sağlayabildiği büyük artışı üç nedene bağlar. Birincisi, el yatkınlığının gelişmesi, işçinin başarabileceği iş miktarını şüphesiz artırır. İşbölümü, her çalışanın görevini çok basit tek işleme indirir. Örneğin, yalnızca işi çivi yapmak olan birisi, sıkı çalıştığı takdirde bir günde 2.300'den fazla çivi çıkarabiliyordu. İş bölümünün ikinci yararı bir işten diğerine geçerken yitirilen zamanın tasarruf edilmesindedir. İşbölümünün üçüncü yarar sağlayan sonucu; işi kısaltıp kolaylaştıran çoğu makinenin icadı, iş bölümünden ileri gelir. İş bölümünden dolayı çalışanın dikkati doğal olarak bir tek basit amaca çevrilir ve çalışan daha kolay ve çabuk yöntemlerle işini başarmaya yönelir. Sanayide kullanılan makinelerin çoğu, aslında sıra işçilerinin türetmesidir (Smith, 2013).

Adam Smith'in üzerinde durduğu iş bölümü, Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor (1856-1915) tarafından üretkenlikte en üst düzeye çıkarılacak biçimde ele alınmış ve ilk kez yapılan iş ayrıntılı analiz edilmiştir. Taylor'un yöntemleri ile işveren ve çalışanlar için büyük önemi olan verimlilik artışları sağlanmıştır. Böylece Taylor, yüzyılın etkili isimlerinden biri olmuştur (Taylor, 2013). Taylor sistemi, genel verimlilik artışı ve üretim maliyetlerinin azaltılmasına yönelik unsurlar üzerinde durur (Aitken, 1960).

Performans değerlendirmenin sistematik ve biçimsel açıdan ilk uygulamalarını 1900'lü yılların başında ABD kamu kurumlarında görmek mümkündür. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla çalışan verimliliğinin ölçülmesi, performans değerlendirme kavramının bilimsel olarak kullanılmaya başlandığına işaret eder (Uyargil, 2013). Taylor'a göre: "Her işçi tarafından yapılan işin miktarı ve işçinin verimliliği kesin kayıtlarla tutulduğunda ve kişi geliştikçe ücret düzeyi de artırılıp, bu standartlara ulaşamayanların görevine son verildiğinde ve onların yerine yeni ve dikkatli seçilmiş işgücü alındığında hem doğal tembellik hem de sistematik tembelliğin önemli ölçüde önüne geçilecektir". Ortalama bir işçi, kendine belirli bir zamanda, normal olarak yapılabilecek belirli bir görev verildiğinde hem kendisi hem de patronu en fazla tatminle çalışacaktır. Bu durum, işçiye kendini tatmine ulaştırarak başarı ve performansını ölçebilecek açık bir standart sağlayacaktır (Taylor, 2013). Performans planlaması ve değerlendirmesi Taylor'un bilimsel yönetim ilkeleri kapsamında ele alınmıştır.

Birinci Dünya Savaşından sonraki yıllarda kişilik özelliklerine dayalı değişik performans değerlendirme teknikleri belirlenmiş, 1950'li yıllardan sonra ise kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri esas alan teknikler ABD örgütlerinde fazlaca kullanılmaya başlanmıştır. Beyaz yakalı çalışanların performansının ölçümü, mavi yakalılara göre öncelikli hale gelmiştir. Özetle ilk yapısal performans değerlendirme sistemi, Taylor ve yardımcıları tarafından 1.Dünya Savaşından önce kuruldu. 1920 yılında ABD ordusu büro çalışanları değerlendirilmesinde ilk uygulama yapıldı, izleyen yıllarda İngiltere'de bazı fabrikalarda uygulandı. 1950-1960 yıllarında basit yapıda performans değerlendirme, önce ABD sonra İngiltere'de uygulandı. 1960-1970 yıllarında hedeflere göre yönetim ve eş zamanlı olarak kritik olay tekniği ve davranış değerlendirme ölçümlerine başlandı. 1970'li yıllarda sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi ortaya çıkmış olup bu sistem günümüzde de uygulanmaktadır. Performans yönetimi kavramı ise ilk kez 1970 yılında kullanıldı ve 1980 yılından itibaren de bu sistem uygulanmaktadır (Uyargil, 2013; Öztürk, 2010).

1980' li yıllara kadar performans değerlendirmenin psikometrik tarafına yönelik inceleme ve uygulamalar çoğunluktadır. Bununla birlikte ölçme ve değerlendirme hatalarına dair önemli çalışmalar da

yapılmıştır. Fakat 1980' li yıllardan itibaren performans değerlendirme sürecinde bireysel özellikler ve bilgiye yönelme söz konusudur. Son dönemdeki çalışmalar ise performansın kavramsal ve işlevsel tanımı, boyutları, değerlendirme kaynağı ve değerlendiricileri üzerinedir (Altan, 2005).

1988 yılında stratejik ölçüm analizi ve raporlama tekniği (SMART) modeli Cross ve Lynch tarafından geliştirildi. Ekonomik birim, çevreyle bütünleşik bir sistem olarak görüldü ve iç ve dış performans ölçümüne odaklanıldı. 1980-1990 arasında farklı sistemler geliştirildi. Keegan vd. tarafından 1989 yılında performans ölçüm matrisi, Lynch ve Cross tarafından 1991 yılında performans piramidi ve 1992'de daha çok özelliği kapsayan, finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerini karma bir şekilde bir araya getiren Balanced Scorecard, Kaplan ve Norton tarafından geliştirildi. Tüm bu çalışmaların temel amacı performans ölçüm sistemlerinin nasıl geliştirilebileceğine ilişkin cevap aramaktır. Performans ölçümleriyle ilgili devam eden endişe, tüm alanlarda faaliyetleri ölçen, anlaşılabilir bir formla performansı belirleme ihtiyacıdır. Performans göstergeleri işletmelerin yapısını, beklentilerini, amaçlarını ve stratejilerini, verimlilik ve varlıklarının etkinliğini, pazar uyumunu vd. yansıtmalıdır (Oana, 2012).

Türkiye'deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamıştır. Konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ve modern yönetim tekniklerinin yaygınlaşmasıyla olmuş ve özellikle son 20 yılda gelişmiştir (Uyargil, 2013). 1948 yılında, performans değerlendirmesi kamu alanında ilk defa, Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. bazı kamu kurumlarında uygulama alanı bulmuştur. 1960'lı yıllarda özel sektörde yer alan bazı örgütler de performans değerlendirmeye ilgi duymuş ve uygulamaya başlamıştır (Göksel, 2013). Bu ilgi özellikle 4857 sayılı İş Yasasının 2003 yılında yürürlüğe girmesiyle daha da artmıştır. 4857 sayılı Yasa gereğince çalışanların iş akitlerinin sonlandırılmasında performans değerlendirme sonuçları, hukukî bir belge vasfı kazanmış ve işverenlerin değerlendirme sonuçlarına eğilimi artmıştır (Uyargil, 2013).

Araştırmalar, performans yönetimi sisteminin Türkiye'de tahmin edilenden fazla kullanıldığını göstermektedir. İstanbul Sanayi Odası'nın "İlk 750 Şirket" araştırması kapsamında 307 kurumda yaptırılan bir çalışma ile şirketlerin %80,8'inin çalışanlara performans değerlendirme sistemi uygulamakta olduğu saptanmıştır (Ünal, 2002).

3. Performans Yönetimi Sisteminin Amaç ve Temel Unsurları

Her organizasyonun doğal amacı, beklenen çıktılar veya sonuçlara ulaşmak ve müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Belirlenen amaca ulaşmak, mevcut kaynakları yeterince iyi kullanmaya bağlıdır. İşletme kaynakları, mal ve malzemeler, finans, bilgi ve en önemlisi de her organizasyonun başarısında temel unsur olan çalışanlardır. Eğer işletmeler insan kaynakları yönetiminde başarılı ise bundan örgüt ve çalışan performansı olumlu etkilenecektir (Sikyr, 2013).

Performans yönetimi, örgütten, ekiplerden ve çalışanlardan daha iyi sonuçlar elde etmenin bir aracıdır. Performans yönetiminde, amaç ve hedefler ile standartlar kapsamında performansı anlayıp yönetmek esastır. Bingöl'e göre (2006) performans yönetiminin üç temel amacı vardır. Bu amaçlar; örgütsel etkinliği artırmak, çalışanları güdülemek ve eğitim ve geliştirmeyi kusursuz hale getirmektir. Çalışanların işlerinde gösterdikleri performans, örgütün verimliliğini etkilemektedir. Bu yüzden çalışanların davranışları, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirme düzeyleri, özellikle de iş performansları değerlendirilmelidir. Performans değerlendirme, birey açısından da öneme sahiptir. Çünkü bireyin iş performansını beklenen ölçütlere nasıl çıkaracağını bilmesi, ilerleme umudu ve daha iyi işlerde çalışma isteğini karşılayacaktır (Bingöl, 2006).

Performans yönetiminin diğer önemli amacı, yüksek bir performans kültürü oluşturmaktır. Özellikle performans yönetimi bireysel amaçları örgütsel amaçlara doğru yönlendirir, kurumsal temel değerlerin bireyler tarafından sürdürülmesini garanti eder. Yapılması beklenen sorumluluklar, sahip olunması gereken beceriler ve beklenen davranışlar ile görev sorumlulukları belirlenir. Performans yönetimi, çalışanların mevcut gelişim düzeyleri ve ihtiyaç duyduğu gelişim için rehberlik ve destek vermekle de ilgilenir (Armstrong, 2006).

Performans yönetiminin amaçlarını Armstrong (2006) şu şekilde açıklar:

- Çalışanları ellerinden gelen en iyiyi yapmaları için güçlendirme, motive etme ve ödüllendirmek,
- Çalışanların görevlerine odaklanması ve görevlerin doğru yapılmasını sağlamak,
- Proaktif bir yönetimle belirlenen amaç ve sorumluluklar için performans kullanmak,
- Amaçlara ulaşmak için odaklanma, bireysel ve grup potansiyelini grup ve örgüt yararına olacak şekilde artırmak.

Çalışanlar, terfi, transfer, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda tarafsız davranılmasını, eşit işlem yapılmasını beklerler. Ayrıca üstlerin kendileri hakkında ne düşündüklerini bilmek ihtiyacı duyarlar. Bu

beklentilerin karşılanması performansın değerlendirilmesiyle mümkündür. Performans yönetim sistemleri, insan kaynakları yönetiminde iltiması ve öznel yargıyı azaltmak amacıyla geliştirilmiştir (Bingöl, 2006).

Barutçugil (2004), benzer şekilde performans yönetimi sisteminin amaçlarını üç ana grupta toplar. Birincisi yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma vb. yönetsel kararların verilmesinde görülür. İkincisi geliştirmeye yönelik amaçlar; kariyer planlaması, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanması, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesi, güçlü ve güçsüz yönlerin belirlenip ilgili geribildirimde bulunulması süreçlerinde gündeme gelmektedir. Üçüncüsü ise araştırmaya yönelik amaçlar; iş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesi, gelecekteki hedeflerin saptanması, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması ve çalışanların performansı ile organizasyon amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde öne çıkar.

Özetle sistemin asıl amaçları; bireysel performansın örgütsel hedefler doğrultusunda sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılmasıdır (Uyargil, 2013).

Performans yönetiminin altı temel unsuru şu şekilde sıralanabilir:

- Bireysel performansın örgütsel hedeflere dayalı olarak planlanması (dönem başında çalışan ile yöneticisi arasında hedef belirleme görüşmeleriyle) yapılır.
- Çalışanın performansını değerlendirebilmek için değerlendirme yönteminin seçimi, gerekli kriterlerin belirlenmesi,
- Seçilen yöntemlere göre performansın değerlendirilmesi (belirlenen ilkelere göre değerlendirme formlarının doldurulması, görüşmelerin yapılması),
- Değerlendirilen çalışana performansıyla ilgili geribildirim verilmesi (değerlendirme görüşmeleri düzenlemek),
- Geribildirim sonuçlarına göre bireysel performansı geliştirilmek amacıyla çalışanın yönlendirilmesi (koçluk),
- Performans değerlendirme sonuçlarının, çalışana yönelik kararların verilmesinde (ücretlendirme, terfi, kariyer gelişimi, eğitim vb.) temel oluşturmasıdır.

Açıklanan tüm bu temel unsurların, insan kaynakları yönetiminin diğer işlevleriyle uyum içinde çalışması zorunluluğu unutulmamalıdır (Uyargil, 2013). Bir işletme, eğer yöneticisi performans sonuçlarını dikkatlice değerlendirir ve bu sonuçları iyileştirmek, karşılaşılan talepleri geliştirmek için gerekli değişimleri yaparsa başarılı olabilir (Fry, Stoner ve Hattwick, 2004).

Etkin bir performans yönetimi sisteminin anahtar elemanları; performansla ilgili standartlar, performansı ölçme kriterleri, çalışanlara ve insan kaynakları birimine verilen geribildirimdir. Eğer performans standartları veya ölçümler işin kendisiyle ilişkili değilse, sonuçlar gerçekçi olmayacaktır. Geribildirim verilmediği takdirde ise çalışanın gelişimi olmayacak, insan kaynakları bilgi sistemi de eksik belgelerle personele ilişkin kararlarda etkin olamayacaktır. Performans ölçümleri, stratejik yönetimin bütünleyici bir parçasıdır. Neyin, nasıl, nerede, ne zaman ve niçin ölçüleceği çok önemlidir (Mercanlioğlu, 2012).

Sonuç

Ülkemizde özellikle kamu örgütlerinde performans yönetimi sisteminin niteliğinin yükseltilmesi gerektiği açıktır. Çünkü kamu kurumlarında dar anlamda bir performans değerlendirme olarak görülebilecek "yıllık sicil raporu" doldurulması uygulaması en son 2010 yılında yapılmıştır. Bununla birlikte, Türkiye'de iç kontrol sistemine ilişkin çalışmalar, AB uyum çerçevesinde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 2003 yılında kabul edilmesiyle başlamışsa da Türkiye'de kamu idarelerinin, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'nin performans yönetimine ilişkin hükümlerini yeterince yerine getirdiği söylenemez.

Tüm kurumlar için uygun görülen bir performans değerlendirme sistemi yoktur. Ancak birim hedeflerine göre bireysel hedeflerin belirlendiği çıktı ve sonuç odaklı, aynı zamanda davranışlar ve mesleki bilgi, beceriyi dikkate alan sistemlerin benimsenmesinde yarar vardır. Özellikle çoklu değerlendiriciler ve değerlendirme görüşmesiyle geribildirim önemi göz ardı edilmemelidir. Performans değerlendirme yöntemleri aşırı doküman içermemeli ve belgelerin doldurulması fazla zaman almamalıdır. Günümüzde bilgisayar tabanlı değerlendirme programları ve iletişim araçları (e-posta, telefon, faks vb.) yaygın olarak kullanılmasına karşın yönetici ve çalışanın yüz yüze iletişimi hala önemini korumaktadır. Performans yönetiminin tüm süreçlerinde yönetici ve çalışanlar, gerek duyulması halinde görüşme yapabilmeli, performans planlama ve değerlendirme görüşmelerini bir zorunluluk olarak görmemeli, görüşmelere hazırlıklı katılmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde dikkate alınmalı, çalışanların terfi,

rotasyon gibi atama işlemlerinde değerlendirme sonuçlarından yararlanılmalıdır. Performans değerlendirme sonuçlarına göre beklenen performansı gösteren çalışana yeterli ek ödeme verilmelidir. Ancak ek ödemenin bir motivasyon aracı olduğu unutulmamalı, çalışma barışını bozmayacak oranlarda olmasına dikkat edilmelidir.

Kaynakça

- Aitken, H. G. J. (1960). *Taylorism at Watertown Arsenal Scientific Management in Action*, Cambridge: Harvard University Press.
- Altan, Y. (2005). *Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi (Doktora Tezi)*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Denizli.
- Çetin, C. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Çevik, H. H. (2000). Polis Teşkilatında Performans Yönetimi, *Polis Bilimleri Dergisi*, C.2 S.7-8, s.233-243.
- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V. K., Karakaya, M., Seyhan, K. ve Gül, S. K. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.
- Dedehayır, H. (2002, Ekim-Aralık). Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?, *Kaynak Dergisi*, S.12 Sıra 86, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/default.asp?sayi=12>.
- Fry, F.L., Stoner, C.R. ve Hattwick, R.E. (2004). *Business an Integrative Approach*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı Teori-Uygulama-Model*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Hutchinson, S. (2013). *Performance Management Theory and Practise*, London: CIPD.
- İnalçık, H. (2013). *Osmanlı ve Modern Türkiye -Araştırmalar-*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- İnalçık, H. (2014a). *Devlet-i 'Aliyye Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar I*, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- İnalçık, H. (2014b). *Devlet-i 'Aliyye Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar II*, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Jordan, K. (2009). *Performans Değerlendirme Harvard Business School Press Pocket Mentor*, Çev: Melis İnan, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Mayatürk Akyol, E. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.4 S.1, s.41-52.
- Murphy, K.R. ve Cleveland, J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*, California: Sage Publications.
- Oana, P.M., (2012), Performance Evaluation: Literature Review and Time Evolution, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, C.21 S.1, s.753-758.
- Öztürk, Ü. (2010). *Performans Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2013). *İşletme*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Schuler, R. S. (1995). *Managing Human Resources*, USA: West Publishing Company.
- Sikyr, M. (2013). "Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness", *Central European Business Review*, C.2 S.1, s.43-48.
- Smith, A. (2013). *Milletlerin Zenginliği*, Çev: Haldun Derin, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Taylor, F.W. (2013). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri The Principles of Scientific Management*, Çev: H. Bahadır Akın, Ankara: Adres Yayınları.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ünal, M. (2002). Performans Yönetim Sistemi Her Derde Deva mı?, *Kaynak Dergisi*, S.12 Sıra 90, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/makaleler.asp?sayi=12&sira=90>.
- Waxin, M. F. ve Bateman, R. (2009). "Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering?", *European J. International Management*, C.3 S.4, s.495-511.
- Türk Dil Kurumu [TDK], <http://www.tdk.gov.tr> adresinden 10.09.2014 tarihinde alınmıştır.