

Araştırma Makalesi

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ SORUN, ÇÖZÜM VE ETKİNLİĞİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT\*

**ÖZ:** Performans değerlendirme insan kaynakları faaliyetlerinde kritik ve önemli bir yere sahiptir. Performans değerlendirme sistemlerinin organizasyonlarda yürütülmesinden teknik olarak birinci derecede sorumlu olan insan kaynakları yöneticilerinin, performans değerlendirme sistemlerinin işleyişine ilişkin görüş ve değerlendirmelerinin bilinmesi bu sistemin etkinliğinin artırılması için bir gerekliliktir. Yapılan bu çalışma, 50 ayrı şirketteki insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme sistemi sorununa, çözümüne ve etkinliğine yönelik görüşleri alınarak, nitel araştırma yöntem ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulardan yararlanılarak, konuyla ilgili çalışan akademisyenlere ve insan kaynakları yöneticilerine tavsiyelerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Performans, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi.*

**Jel Sınıflandırması:** M12

**DOI:** 10.29131/uiibd.741314

**Geliş tarihi:** 22.05.2020/ **Kabul Tarihi:** 16.06.2020/ **Yayın Tarihi:** 20.06.2020

Research Article

### HUMAN RESOURCES MANAGERS' EVALUATION TOWARD THE PROBLEMS, SOLUTIONS, AND EFFECTIVENESS OF PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEMS

**ABSTRACT:** Performance evaluation plays a critical and important role in human resources activities. Detecting the thoughts and evaluations of the human resources managers -who are technically responsible for the execution of performance evaluation systems in organizations- about performance appraisal systems is a necessity to be able to increase the efficiency of performance appraisal systems. In this study, the evaluations of the human resources managers from different 50 companies, regarding the problem, solution and effectiveness of the performance appraisal system are analyzed by qualitative research method. Based on the findings, the suggestions for the academics and human resources managers are discussed.

**Key Words:** *Performance, Performance Management, Performance Evaluation, Human Resources Management,*

**Jel Classification:** M12

**Received:** 22.05.2020/ **Accepted:** 16.06.2020/ **Published:** 20.06.2020

\* Antalya Bilim Üniversitesi, İİSBF Dekanlığı, İşletme Bölümü, [ibrahim.mert@antalya.edu.tr](mailto:ibrahim.mert@antalya.edu.tr), ORCID: 0000-0002-2850-1865.

**Kaynak gösterimi için:**

MERT, İ. S. (2020), İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ SORUN, ÇÖZÜM VE ETKİNLİĞİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (1), 79-96. DOI: 10.29131/uiibd.741314

## GİRİŞ

Günümüzün yoğun rekabet ortamında hangi sektör ve alanda faaliyet gösterirse gösterebilir, tüm organizasyonların, rakiplerine göre sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etme gayreti içinde olduğu ortadadır. Bu bağlamda ön plana çıkan en önemli hususlardan birisi, yoğun rekabet ortamında çalışanların performanslarının kendilerinden beklenen seviyede, hatta bunun üzerinde olmasıdır. Aksi takdirde, ne kadar iyi bir vizyon, misyon, strateji belirlenirse belirlensin, eğer çalışanlar yeterli gayret ve performansı göstermezler ise, organizasyonlar açısından istenen sonuçlar asla elde edilemeyecektir.

İnsan kaynağının en etkili şekilde yönetilmesi bir zorunluluktur (Bach, 2000). Etkili bir insan kaynakları yönetimi örgütsel performansı arttıracaktır (Gürbüz ve Mert, 2011). Bu kapsamda, gerek organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesinde, gerekse çalışanlarının iş yaşam dengesi başta olmak üzere iş yerinde bekledikleri tatmini sağlayabilmelerinde, etkili bir insan kaynakları yönetimine sahip olunmalıdır. Bireysel beklenti ve hedeflerin, örgütsel beklenti ve hedeflerle buluşturulması insan kaynakları yöneticileri de dahil olmak üzere tüm seviyedeki hat yöneticilerinin temel birer sorumluluğu durumundadır.

Her ne kadar performans yönetimi insan kaynaklarının sadece bir fonksiyonu ise de diğer fonksiyonlardan, işlevlerden ayrılan önemli bir özelliğe sahiptir (Boswell ve Boudreau, 2002; Judge ve Ferris, 1993; Keeping ve Levy, 2000). Performans değerlendirme, işe alımdan başlayarak, işten çıkış sürecine kadar, insan kaynaklarının tüm işlevlerinde etkin halde kullanılır (Şentürk, 2015). Performans değerlendirme uygun şekilde tasarlanması ve yönetilmesi halinde, diğer birçok stratejik amaç arasında tanıtım, geliştirme, eğitim, işten çıkarma ve ödüllendirme ile ilgili karar vermeyi kolaylaştırabilecek etkili bir araç olarak kullanılabilir (Grote 2000). Şöyle ki; insan kaynakları işlevleri olan işe alım, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, ücret sistemi, terfi ve kariyer yönetimi, işten ayrılma, emeklilik, iş sağlığı ve güvenliği vb. birçok insan kaynağı işlevinin doğru ve etkili yürütülebilmesi için performans değerlendirme sonuçlarına ihtiyaç duyulur. Doğru ve adil bir performans değerlendirme sistemi diğer tüm insan kaynakları fonksiyonlarını uygun ve doğru şekilde besleyen girdiler verir. Bu nedenle, performans değerlendirme sistemi bir anlamda insan kaynakları yönetiminin temel işlevi durumundadır. Performans değerlendirme, Longnecker ve Gioia (1991)'e göre, motivasyonu artırmayı, üretkenliği artırmayı, iletişimi geliştirmeyi, çalışanların büyümesini ve gelişmeyi teşvik etmeyi ve işle ilgili performans problemlerini çözmeye yardımcı olur.

Doğru bir performans ölçümü yapmak ve sonuçlarını kullanmak, yönetimde adaletin tecelli ettiği yerdir. Performans ölçümü doğru yapıldığı takdirde tüm kurumun etkili ve verimli yönetilmesine, aksi halde ise bireysel ve kurumsal anlamda verimsizlik ve mutsuzluğa yol açar.

Yukarıda da vurgulandığı üzere, performans değerlendirme sisteminin çıktıları diğer bir ifade ile performans ölçümü ile elde edilen tespit ve değerlendirmeler, insan kaynakları yönetiminin (İKY) diğer tüm fonksiyonları için birer girdi niteliğinde olup hepsinde kullanılabilir ve kullanılmalıdır. Sadece terfi ve atamada değil, diğer süreçlerde, fonksiyonlara ilişkin de performans değerlendirme sisteminin çıktıları kullanılmasına ihtiyaç vardır. Performans değerlendirmedeki tespit ve sonuçlar, İKY'nin "eğitim ve geliştirme" fonksiyonuna girdi sağlar. Personelin değerlendirilmesi, gerek okullarda verilecek eğitim ve öğretime, gerekse kurum içi eğitimlere ışık tutar. Hangi konularda eksiklik varsa, hangi yetkinlikler istenen seviye değilse, yeni kazandırılması gereken yetkinlikler nelerse, bunlar ancak sahada çalışan, işi gerçekleştiren personelin performansı ölçülerek gerçek anlamda tespit edilebilir. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminin "eğitim ve geliştirme" faaliyetleri ile sistemsel olarak ilişkilendirilmesi, performans değerlendirme sisteminin bilgi, beceri, yetenek, davranış

modelleri, yetkinlik ve departman bazındaki performansı ifade eden net ölçümleri veri olarak eğitim plan ve programlarına aktarılmalıdır. Kısaca, performans değerlendirme aynı zamanda bir “eğitim ihtiyaç analizi” dir (Boswell ve Boudreau, 2002).

Burada şunu da ifade etmek gerekir ki, “performans değerlendirme” tabiri eksik bir tabirdir. Olması gereken “performans ve potansiyel” değerlendirmedir. Dolayısıyla adına potansiyel denmese dahi, performans değerlendirmenin sistem olarak, potansiyeli de dikkate alması, ölçmesi gereklidir. Ancak bu şekilde personelin terfisine yönelik doğru kararlar verilebilir. Performans sadece geçmişini gösterir, elbette terfide dikkate alınmalıdır ama yetersizdir (Mert, 2013).

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı diğer bir İKY işlevi, “ücret ve maaş” yönetimidir. Her zaman organizasyonlarda, kamu sektörü dikkate alındığında, ücret konusunda çok fazla bir serbest alanı olmasa bile, az bir ölçüde olsa da, performans değerlendirme, unsurlarının ücrete yansması esas olmalıdır. Bu hem çalışanla çalışmayanı az da olsa ayırt edecek, hem de kesinlikle performansı yükseltecektir. Sadece ücret değil asıl önemli olan “ödül” sisteminin de bir nebze performans değerlendirmeye dayandırılması gereklidir.

Performans değerlendirme İKY işlevlerinden, “işe alım” da da önemlidir. Eğer biz sahadaki ve tüm görev yerlerindeki doğru ve üstün performansı gösteren personeli tespit edersek, buna yönelik yetkinlikleri işe alıma yansıtır ve istihdamı halinde yüksek performansı gösterecek en uygun adaylar tespit edebiliriz. Ayrıca, işe alımda kullanılan ölçüm/değerlendirme araçlarının neler olması gerektiği belirlenebilir. Kısa ve orta vadeli çalışmalarla işe alımda kullanılan ölçüm sonuçları ve değerlendirme sonuçları arasındaki ilişkiyi tespiti yönelik çalışmalar yapılabilir.

Performans değerlendirme ayrıca İKY işlevlerinden, “işten çıkarma”, “insan kaynakları planlaması”, “iş dizaynı/analizi” nde de etkili bir şekilde kullanılır. Kısacası, performans yönetim sistemi doğru düzenlenir ve işlerse, tüm İKY etkili işler dolayısıyla da kurumsal performans artar (Keeping ve Levy, 2000).

Performans yönetimi ve değerlendirmesi sorumluluk itibarıyla hem insan kaynakları yönetimi üreticilerinin hem de hat yöneticilerinin sorumluluğundadır. Ancak, teknik açıdan bakıldığında performans değerlendirme sisteminin en çok insan kaynakları yöneticilerince kullanıldığı ve bu sisteme ilişkin sorunların, en çok insan kaynakları yöneticileri gözüyle doğru tespit edileceği değerlendirilmektedir. Çünkü, bir hat yöneticisi her ne kadar yılda bir iki kez performans değerlendirmesi yapsa da, sadece kendi departmanında olan kısma odaklanır. Ancak, insan kaynakları yöneticileri sorumlulukları gereği, organizasyonun tüm departmanlarının, tüm bölümlerinin performans yönetim sistemlerini inceleme, değerlendirme ve uygun yerlerde kullanma durumunda oldukları için, organizasyonun bütününe yönelik olarak performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan sorunlar ve bu sistemin etkinliğine yönelik genel bir değerlendirme yapabilecek durumdadırlar .

Bu kapsamda, yapılan bu çalışmada insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme sistemi sorun ve çözüm/etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri incelenmiştir. Temelde insan kaynakları yöneticilerine yönlendirilen iki soru aynı zamanda araştırmanın temel araştırma sorularıdır;

- Performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan başlıca sorunlar nelerdir?
- Şirketlerde/kurumlarda çalışanların performanslarının daha doğru ve etkili bir şekilde ölçülebilmesi için ne yapılmalıdır?

Araştırmanın bundan sonraki bölümünde performans değerlendirme sistemine ilişkin kısa bir literatür incelemesi yapılarak, nitel araştırma deseninin ayrıntılarının yer aldığı metot

bölümüne müteakiben bulgular kısmına yer verilmiştir. Sonuç ve tartışma kısmında ise, elde edilen bulguların gerek bundan sonra yapılan ve yapılacak akademik çalışmalarda, gerekse insan kaynakları uygulayıcılarına yönelik tavsiyelere yer verilmiştir.

### **Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, bir değerlendiricinin başkalarının performansını gözlemlemesini ve kaydetmesini, bu performansın kalitesi hakkında değerlendirme yaparak bir yargıya varmasını, değerlendirilen kişilere geri bildirimde bulunmasını ve gelişim fırsatlarını ortaya koymasını gerektiren dinamik bir süreçtir (Murphy ve Cleveland 1995). Dolayısıyla, performans değerlendirmesi, çalışanların bir değerlendirici tarafından bir zaman dilimi boyunca performanslarının kaydedildiği bir süreçtir. Miller ve Rose (1990: 5)'a göre, performans değerlendirmesi ile çalışanlar daha bilinir, farkedilir, ölçülebilir ve yönetilebilir bir değer haline gelir.

Ancak, bu faydaların sağlanabilmesi için, performans değerlendirmenin somut ve sistemli bir yapıda işleyebilmesi gereklidir. Performans, çalışanın birim zamanda maksimum düzeyde sergilediği eylemdir. Bu eylemin ölçümlenebilir olması gereklidir, çünkü ölçümlenebilir olması performansın kanıtlanabilir olma özelliğinin bir sonucu ve ön şartıdır (Şentürk, 2015).

Performans değerlendirmesini bir dizi prosedürden çok bir felsefe olarak görülmelidir (Townley, 1994). Performans değerlendirme, mevcut ve gelecekte nasıl etkili bir yönetim sergilenebileceği hakkındaki kararlara ilişkin bilgilendirme amacıyla, bir nevi çalışanlardan bilgi toplama süreci olarak görülebilir.

İlk olarak, günümüz anlamındaki bilimsel ölçütlere dayalı değerlendirmeler, 19. yüzyılın başında ABD'de bazı askeri faaliyetlerin verimliliklerini ölçmek için kullanılmıştır. Bu anlamdaki ilk performans değerlendirmelerinin amacı; seçim, elde tutma ve terfi konusunda yönetim kademesine doğru karar vermede yardımcı olmaktır. Ancak, performans değerlendirmenin bunun ötesinde bir önem ve amaca sahip olduğu yönündeki değerlendirmeler ışığında, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, davranış bilimci ve psikologların yardımıyla çok sayıda yeni performans değerlendirme sistem ve tekniği tasarlanmıştır (Weise ve Buckley, 1998). Ancak, geliştirilen yeni performans teknikleri, bazı organizasyon ve kültürlerde, performans değerlendirmenin temel mantığı ve özü anlaşılmadan, bir anlamda bilinçsizce kullanılmaya başlanmış ve performans değerlendirmeden beklenen fayda elde edilememiştir. Örneğin, 360 derece performans değerlendirme tekniği adeta bir özentisi ve özlem ile bazı organizasyonlarda kullanılmaya başlanmış, ancak arzu edilen sonuç alınamamıştır. Nitekim, 360 derece geri bildirim sisteminin bireyciliğin, yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir kültürde geliştirildiği dikkate alınır, farklı toplumsal kültürlerde uygulanmasının imkansız olmasına da, 360 derece geri bildirim sisteminin uygulanmasında kültürel farklılıkların, adaptasyon ve uyum açısından dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Gürbüz ve Mert, 2008).

Latham vd. (2008: 365) performans değerlendirmesine yönelik dört ana adımdan söz etmektedir. İlk olarak, iş performansı tanımlanmalıdır. İkinci olarak, işteki bireysel performans gözlemlere tabi tutulur. Üçüncü olarak, çalışanlara geri bildirim verilir ve bir kişinin ne yapması ya da yapmaması gerektiği konusunda belirli hedefler belirlenir. Son olarak, hedeflere karşı performansın genel olarak gözden geçirilmesinin ardından bir karar verilir. Performans

değerlendirmesi, bu hedeflere karşı performansın genel olarak gözden geçirilmesinin ardından yapılır. Ancak, süreç bu kadar sistematik görünse de, her zaman etkili olmaktan çok uzaktır (Grint, 1995). Çünkü, performans değerlendirmesi uygulamaya başlandığında, iddia edildiği gibi, bir çok fayda elde etmenin de gerisinde, ciddi sorunlarla karşılaşıldığı, adalet eksikliği, kullanım zorluğu ve sistemin karmaşıklığı, maliyet ve önyargı vb. sorunlarla karşılaşılmıştır (Fletcher 2001; Townley, 1993; Redman, 1991: 161).

Performans değerlendirme sistemi kolay bir süreç değildir. Bu süreç ile girilen zorlu çabadan istenen faydanın elde edilebilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirmektedir (İlgar, 2014).

Performans değerlendirme sistemleri kuruluşlar için kritik bir insan kaynakları yönetimi sürecini temsil ederken, bu sistemlerin temel bir bileşeni olan performans değerlendirme görevleri, genellikle çalışanlar tarafından büyük bir dirençle karşılanmaktadır (Smith, Harrington ve Houghton 2000; Banks ve Murphy 1985; Bernardin ve Villanova 2005). Bu direncin altında yatan neden, çoğu değerlendiricinin başkalarının iş performansını değerlendirmekle hissettikleri rahatsızlık ile ilgilidir. Birçok araştırma, değerlendirici rahatsızlığının performans yönetiminin başarısı için olumsuz bir etki oluşturduğunu vurgulamıştır (Tziner ve Murphy 1999; Villanova vd., 1993).

Performans değerlendirme, daha önce de vurgulandığı gibi insan kaynaklarının en kritik bir işlevi ve darboğazı niteliğindedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, performans değerlendirme bir çok örgütsel davranışın sonuçsal değişkeni üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Örneğin, Norveç'te 64 bankada yapılan kapsamlı bir araştırma, performans değerlendirme memnuniyetinin doğrudan duygusal bağlılık ve işte kalma niyetinin olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, performans değerlendirme memnuniyeti ile iş performansı arasındaki ilişki de, çalışanların içsel motivasyonunun aracı ve düzenleyici şekilde bir etki yaratmıştır (Kuvass, 2006). Başka bir değerlendirmede ise, çalışma hayatındaki olumsuz değişimler sırasında, adalet algısının bozulmasının önlenmesinde, performans görüşmelerinin önemli ve faydalı olduğu vurgulanmıştır (Linna vd., 2012).

Kuşkusuz performans değerlendirme denildiğinde ilk akla gelen aktörlerden birisi değerlendirici konumundaki yöneticilerdir. Yöneticiler, performans değerlendirme sürecinde, sosyal bir sistem içerisinde birer sosyal aktör olarak rol oynarlar. Bu perspektiften bakıldığında, performans değerlendirme süreci, çalışanların en yakın amiri tarafından gerçekleştirilecek bir görevden ziyade, sosyal bir müzakere süreci olarak görülebilir. Bunun bir sonucu, ilk kademe yöneticilerinin sadece bu süreçte performansa yönelik eylemlerden değil, aynı zamanda karşılıklı etkileşime dayanan daha geniş bir sosyal süreçten üretilen sonuçlardan etkilendiği söylenebilir (Morén, 2013: 869).

Türk toplumunun dışil bir kültüre sahip olması nedeniyle yöneticiler, personel yönetiminde genel geçerliği ispatlanmış kalıpların dışına çıkarak, çalışanları ile formel olmayan ilişkiler kurabilmekte ve kararlar alabilmektedir. Bu nedenle, değerlendiricilere insan kaynakları yönetiminde uzmanlaşmış yöneticiler tarafından, bu yönde bilinçlendirme eğitimlerinin verilmesi de uygun olacaktır (Mert vd., 2010: 67).

İnsan kaynaklarının performans değerlendirme sürecinde ve özellikle de performans değerlendirme sonuçlarına yapılan itirazlarda, bazen yöneticiler ile çalışanlar arasında bir nevi arabuluculuk rolü üstlendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu çerçevede, toplumumuzda temel arabuluculuk yetkinlikleri olarak karşımıza çıkan empati ve iletişimin (Mert ve Abubakar, 2020), gerek yöneticiler gerekse insan kaynakları çalışanlarının sahip olması gereken

yetkinlikler arasında olması gerektiği vurgulanabilir. Sahip olunan bu yetkinlikler, performans değerlendirme sisteminin güvenilirliğini ve etkinliğini arttırabilecektir.

Ülkemizde yapılan bir araştırmada, yönetsel iş ahlakı yetkinlikleri olarak; eşit işe eşit ücret verilmesi, adaletli davranmak, dürüst ve erdemli olmak, insan odaklı olmak, disiplin ve güvenilir bir ortam oluşturmak tespit edilmiştir (İbrahimoğlu ve Mert, 2015). İş yerinde bu yetkinliklerin somutlaştırılması ise, ancak doğru ve etkili bir performans değerlendirmenin yapılabilmesine bağlıdır. Diğer bir ifade ile, performans değerlendirmenin uygun bir şekilde yapılamadığı bir organizasyonda, bahse konu yetkinliklere gerçek manada sahip olunamayacağı ortadadır. İş ahlakının en somut göstergelerinden birisi olarak, doğru ve haklı bir performans değerlendirme yapılması gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Örgüt içi iletişim, örgütsel öğrenme ve inovasyon için iş birliği, inovatif performansı olumlu yönde etkilemektedir (Kaya vd., 2020). Etkili bir performans değerlendirme sistemi, iletişimi ve öğrenmeyi ve dolayısıyla işbirliğini, örgütse hedeflerle ilişkilendirebilecek ve istenen sinerjiye ulaşılabilmesine katkı sağlayabilecektir. Ancak, performans değerlendirme sisteminin kendisinden beklenene bu faydayı sağlayabilmesi için, bu sistemin en önemli aşaması olan performans geri bildirimini doğru ve etkili bir şekilde işletebilmesi, uygulayabilmesi gereklidir. Mert (2020) tarafından, performans geribildirimini üzerine yapılan bir araştırma bulgularına göre, gerek yöneticilerin gerekse çalışanların performans geri bildirimine ilişkin olumsuz önyargılara sahip olduğu ve performans geri bildirimini önemini ve faydasının yeterince anlaşılmadığı tespit edilmiştir. Performans geri bildirimde özellikle duygusal faktörlerin ön plana çıktığı ve bu nedenle performans geri bildirimini etkinliğinin azaldığı tespit edilmiştir. Ancak, bu durumda etkili olan bir başka husus ise, gerek çalışanların gerekse yöneticilerin işteki yetersizliklerinin olduğu, bu yetersizliğin performans geri bildirimini etkili yapılmasını engellediği belirtilmiştir (Mert, 2020).

Performans görüşmesini daha etkili yapmak, iyileştirmek için yapılması gerekenlere ilişkin hususlar; performans ölçülerini netleştirilmesi, ölçüm kriterlerinin spesifik olması, performans hedeflerinin netleştirilmesi ve ulaşılır olması, yöneticilerin çalışanı daha iyi gözlemlemesi, sadece işe yönelik değerlendirme yapılması, şeffaf olunması ve duygusal değerlendirmeden uzaklaşılması şeklinde tespit edilmiştir (Mert, 2020).

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birisi hatta en önemli fonksiyonu olmasına rağmen, halen organizasyonlarda performans değerlendirme sisteminden beklenen fayda tam olarak sağlanamamaktadır. Elbette istenen faydanın elde edilememesinde bir çok faktör etkilidir. Ancak, buna neden olan faktörler arasında, çalışanların performans değerlendirme sisteminin etkinliğine yönelik algılarının yeterince araştırılmamasını gösteren bir çalışmada, çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları, kendi performanslarının değerlendirilmesine yönelik düşünceleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bahse konu araştırmada ayrıca, kadınların erkeklere göre performans değerlendirme sistemini daha etkili gördükleri tespit edilirken, yöneticilerin yönetici statüsünde olmayan çalışanlara göre performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik daha hassas bir algılama içerisinde oldukları belirlenmiştir (Mert, 2011).

Performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenler incelendiğinde;

- Üst yönetimin, performans değerlendirme sistemini desteklememesi ve doğruluğuna inanmamasının (Kamble, 2005:3),

- Performans değerlendirmenin kısa süreli başarıya odaklanarak uzun süreli başarıyı gözden kaçırmamasının (Kenet, Waldman ve Graves, 1994:269),
- Aşırı hoşgörölü veya aşırı katı bir değerlendirme yapılması (Helvacı, 2002:161).
- Yöneticilerin organizasyonun geneline yönelik olumsuz düşünce ve inançlarının yansımalarının (Tziner, Murphy ve Cleveland, 2001:228)
- Performans değerlendirmenin yönetici ve çalışan arasında bir gerginlik yaratabilmesinin (Schraeder, Becton ve Portis, 2007:21; Kondrasuck, 2002:17; Tziner, Murphy ve Cleveland, 2001:229).
- Bazı yöneticilerin performans değerlendirmesini bir kontrol mekanizması olarak görmesinin (McAdams ve Barilla; 2003:20).
- Geri bildirim esnasındaki görüşmenin daha çok olumsuzluklara odaklanması ve yöneticinin kendini hüküm veren bir yargıç olarak görmesinin (Kenet, Waldman ve Graves, 1994:269)
- Bazı çalışanların performanslarının düşük değerlendirilmesini bir ceza olarak algılayabilmesinin (Heathfield, 2007:8).
- Değerlendiricilerin çalışanların performanslarını değerlendirirken objektif davranmamalarının (Kenet, Waldman ve Graves, 1994:269; Kondrasuck, 2002:17)
- Performans değerlendirmede kullanılan ölçme aracının düşük bir geçerlilik ve güvenilirlik düzeyine sahip olması (Helvacı, 2002:160) ön plana çıktığı görülmektedir.

Performans değerlendirme konusunda iki önemli konuya daha dikkat çekmekte fayda vardır. Bunlardan ilki performans değerlendirmenin potansiyeli de içine alması gerekliliği, diğeri ise performans değerlendirmenin etkinliğini önemli ölçüde azaltabilecek, performans değerlendirme üzerinde olumsuz bir etkiye sahip değerlendirici hatalarıdır. Aşağıda sırasıyla bu iki konuya ilişkin ülkemizde yapılan iki araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Performans değerlendirme sisteminde, daha önce de vurgulandığı gibi, genellikle performans boyutuna odaklanılarak potansiyel boyut ihmal edilmektedir. Ülkemizde performans ve potansiyel arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada, orta kademe yöneticilerden oluşan 163 katılımcı tarafından Performans ve Potansiyel Matrisi kullanılarak üst, orta ve alt kademe yöneticilerin performans ve potansiyelleri değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre genel olarak yöneticilerin potansiyellerinin performanslarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Mert, 2013).

Performans değerlendirme yöntemleri üzerine yapılan bir araştırmada, değerlendirici hatalarını en aza indirme açısından en iyi alternatif olarak grafik derecelendirme ölçekleri yöntemi, en olumsuz olarak ise karşılaştırma yöntemi olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, kullanılan değerlendirme yöntemi yapılandırılmışsa ve değerlendiriciyi kesin olarak belirlenmiş bir şekilde adım adım değerlendirmeye yönlendiriyorsa, değerlendirme hatalarının önlenmesi için daha uygun olduğu kabul edilmektedir. Öte yandan, eğer yöntem daha fazla bir esneklik sağlıyorsa ve nispeten daha az yapılandırılmışsa, değerlendirme hatalarının önlenmesi için daha az uygun olması muhtemeldir. Ayrıca, eğer değerlendirme yöntemi çalışanın diğeri çalışanlarla karşılaştırılmadan bireysel olarak değerlendirilmesine dayanıyorsa, daha uygun kabul edilirken, aksi halde yani, değerlendirme yöntemi çalışanın diğeri çalışanlarla karşılaştırılarak değerlendirmesini gerektiriyorsa, daha fazla değerlendirme hatalarına yol açacağı düşünülerek, daha az uygun olarak görülmektedir (Turgut ve Mert, 2014).

## Yöntem

Yapılan bu çalışmanın amacı; insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme sistemi sorun ve çözümlerine ilişkin değerlendirmelerini tespit etmektir. Bu kapsamda, insan kaynakları yöneticilerine yönlendirilen iki soru aşağıdaki gibidir;

- Performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan başlıca sorunlar nelerdir?
- Şirketlerde/kurumlarda çalışanların performanslarının daha doğru ve etkili bir şekilde ölçülebilmesi için ne yapılmalıdır?

Araştırma kapsamında, kolayda örneklem yöntemiyle seçilen Gaziantep, Kahramanmaraş, Ankara, İstanbul, Malatya, İzmir ve Bursa ilinde konuşlu toplam 50 şirketten veri toplanmıştır. Şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörler; sağlık, gıda, otomotiv, ticaret, inşaat, endüstriyel, finans, petrol, genel hizmetler, hizmet, arge, tarım, kamu, bilgisayar yazılım, eğitim, tekstil, vakıf, otel, danışmanlık gibi sektörlerden oluşmaktadır. Şirketlerdeki çalışan sayıları 6 ile 17.851 aralığında değişmektedir.

Araştırma verileri, yukarıda bahsi geçen 50 şirketin insan kaynakları yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Katılımcıların % 28 (14 kişi) kadın, % 72 ise (36 kişi) erkek olup yaş ortalamaları 34,5 dur. Katılımcılarla yapılan görüşmeler, ortalama 30-40 dk. süren bir aralıkta tek bir oturum şeklinde yapılmıştır.

İnsan kaynakları yöneticileri tarafından sorulara verilen cevapların incelenmesinde kodlamalar/temalar/kategoriler oluşturularak (Yıldırım ve Şimşek, 2003) içerik analizi yöntemi kullanılmıştır (Holsti, 1969). Silverman (2001)'in belirttiği aşamalar izlenerek, öncelikle araştırma sorularına ilişkin kategoriler belirlenmiştir. Müteakiben, katılımcıların söylevlerinden, bu kategoriler içerisine giren cümle ve ifadeleri belirlemişlerdir. Belirlenen ifade ve cümleler frekans analizi yapılarak her iki soru için ayrı ayrı frekans tabloları oluşturulmuştur.

Bu kapsamda, ilk olarak insan kaynakları yöneticilerinin değerlendirmeleri kodlara/ifadelere ayrılmıştır. Kodlamalar/ifadeler, iki ayrı değerlendirici tarafından, ilk önce birbirinden bağımsız şekilde yapılmıştır. Kodların/ifadelerin isimlendirilmesinde, performans değerlendirme literatüründe geçen, performans ve performans değerlendirmeyi açıklayan kavram ve terimlerden yararlanılmıştır.

İlk aşama sonunda, birinci değerlendirici tarafından performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan sorunlara ilişkin 27 ve performans değerlendirmenin daha etkili olmasını için yapılması gerekenlere ilişkin ise 20 kod/ifade belirlenmiştir. İkinci değerlendirici tarafından ise aynı değerlendirmelere ilişkin sırasıyla 29 ve 19 kod/ifade tespit edilmiştir. Daha sonra, iki değerlendirici bir araya gelerek bu kodlamaları/ifadeleri, kendilerine göre ne anlama geldiğini karşılıklı tartışarak birlikte tekrar incelemiş ve sırasıyla performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan sorunlara ilişkin 25 ve performans değerlendirmenin daha etkili olmasını için yapılması gerekenlere ilişkin ise 20 kod/ifade 17 ortak kod/ifade belirlemişlerdir. Bu aşamada, katılımcı ifadeleri değerlendiricilerin kodlamaları ile tekrar düzenleme, ekleme ve eksiltme yapılarak, değerlendiriciler tarafından karşılıklı olarak, kavramsal benzerlik ve farklılıklar üzerinde tartışılarak, ortak kodlar/ifadeler belirlenmiştir (Strauss ve Corbin, 1998). Müteakiben iki değerlendirici, ayrı ayrı katılımcıların tüm söylevlerini ortak belirledikleri kodlara, diğer bir ifade ile ortak kod başlıkları altında yeniden kodlamışlardır.

Müteakiben bu kodlardaki/ifadelerdeki tutarlılık hesaplaması (güvenilirlik) kapsamında, Miles ve Huberman (1984) tarafından belirtilen, Görüş Birliği / (Görüş Ayrılığı +



Görüş Birliği) X 100 formülü kullanılmıştır. Araştırmada değerlendirilen toplam 366 ifadeden 356'sı her iki değerlendirici tarafından aynı şekilde kodlandığı için görüş birliğinde, geriye kalan 10'u ise farklı kodlandığı için görüş ayrılığı kapsamındadır. Bu kapsamda, değerlendiriciler arasındaki güvenilirlik katsayısı (inter-rater reliability) % 97,3 olarak uygun seviyede bulunmuştur (Miles & Huberman, 1984). Son olarak, değerlendiriciler arasındaki on kodlama farklılığı karşılıklı tartışılarak giderilmiştir.

## Bulgular

Araştırma kapsamında mülakat yapılan insan kaynakları yöneticilerinin “Performans değerlendirme sisteminde karşılaştığınız başlıca sorunlar nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin frekans değerleri Tablo 1’de verilmiştir. Tabloda en az iki kere tekrar edilen sorunlar yer almaktadır. Tablo 1’de görüldüğü üzere 50 şirketin çoğunluk olarak sistemsel sıkıntıdan ve bireysel sıkıntıdan bahsettiği görülmektedir.

Sistemsel sıkıntı olarak; sistemin yetersizliği, objektif olmaması, yoğun iş saatleri, maaliyetin yüksek olması, değerlendirme kriterlerinin çok genel olması, değerlendirme sisteminin bilinmemesi, şirket kimliğinin net bilinmemesi, sistemin adaletsiz olması, ölçütlerin tam karşılanamaması, zamanın yetersizliği, birimler arası yetki karmaşası gibi sorunlardan bahsedilmektedir.

Bireysel sıkıntı olarak ise; değerlendiricinin performansın altında ya da üstünde değerlendirme yapması, personelin eğitim seviyesinin düşük olması, geri bildirimlerin taraflı olması, negatif yönde aşırı rekabet, personel arası çekememezlik, personelin işi tam anlamaması ve yanlış yapması, aşırı veya yetersiz tolerans gösterilmesi, değerlendiricilerin adaletsiz tutumları, performans değerlendirmede personelin kariyerini olumsuz etkileyeceğini düşünmesi, kişisel ön yargılar, gizlilik ihlali, art niyetli çalışanlar, insan kaynakları biriminin yaptığı işi önemsememesi gibi sorunlardan bahsetmektedirler.

Dokuz şirkette ise, hem bireysel hem de sistemsel sıkıntının olduğunu belirtilmiştir. Ayrıca, Tablo 1’de yer almamakla birlikte (sadece bir kez söylendiği için) katılımcılar tarafından belirtilen diğer sorunlar şöyledir; adaletli puan vermeme, terfi ettirmeme, değerlendirmede verimsizlik, düşük eğitim, iş yoğunluğu, zaman ayıramama, kontrolün zorluğu, kontrolün maliyeti, sınırlılıklar, geri bildirim olmaması, değerlendirmenin gizliliği, ayrıntıya inmemesi, puanlamanın olmaması, eğitimin yanlış anlaşılması ve uygulanması, değerlendirme sisteminin bilinmemesi, değerlendirmenin karmaşıklığı, detayın çok olması, işten çıkarılma korkusu, değerlendirmenin olumsuzluğu, personelin ön yargısı, işin duraksaması, gizlilik ihlali, art niyet, motivasyon düşüklüğü, değerlendiricinin işi önemsememesi, hep aynı değerlendirmenin olması, her birimde değerlendirmenin aynı olması, bireysel farklılıkların göz ardı edilmesi, değerlendirmenin dijital ortamda olmaması, değerlendiricinin değerlendirmedeki dengesizliği, kültür farklılıkları, zamanı iyi kullanamamak, yılda bir kez yapılması, ne zaman yapılacağına belirsiz olması, yalan söyleme, ölçülebilirliğin karmaşıklığı, sürecin karmaşıklığı, değerlendirmenin düzensizliği, ortalamayı yükselten personel, sayısal verilerin olmaması, ölçümün hassas olmaması, personelin eğitim durumundaki farklılıklar, cinsiyet ayrımı yer almaktadır.

**Tablo 1: Performans Değerlendirme Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar**

| S. No         | Katagoriler  | Frekans    | %          |
|---------------|--|------------|------------|
| 1             | Sistemsiz sıkıntı  | 38         | 20,11      |
| 2             | Bireysel sıkıntı   | 29         | 15,34      |
| 3             | Yönetimin adaletsiz olması                                 | 10         | 5,29       |
| 4             | Değerlendiricilerin motivasyon eksikliği                   | 9          | 4,76       |
| 5             | Personel arası rekabet yaratması                           | 8          | 4,23       |
| 6             | Objektif olamama   | 8          | 4,23       |
| 7             | Değerlendiricilerin kendi yakınlarına karşı taraflı olması | 8          | 4,23       |
| 8             | Değerlendirmenin maliyetli olması                          | 7          | 3,70       |
| 9             | Ölçülebilirliğin yetersizliği                              | 7          | 3,70       |
| 10            | Personel arası çekememezlik                                | 7          | 3,70       |
| 11            | Değerlendirmenin olumsuz algılanması                       | 6          | 3,17       |
| 12            | Geri bildirim doğru olmaması                               | 6          | 3,17       |
| 13            | Geri bildirimlerin olumsuzluğu                             | 6          | 3,17       |
| 14            | Hedeflerin yetersizliği                                    | 6          | 3,17       |
| 15            | Değerlendiricilere aşırı tolerans gösterme                 | 6          | 3,17       |
| 16            | Değerlendiricilere yetersiz tolerans gösterme              | 4          | 2,12       |
| 17            | Düzensizlik  | 4          | 2,12       |
| 18            | Değerlendirmenin genelliği                                 | 3          | 1,59       |
| 19            | Aşırı hoşgörülü davranmak                                  | 3          | 1,59       |
| 20            | Aşırı katı davranmak                                       | 3          | 1,59       |
| 21            | Değerlendirmeyi kimin yapacağını belirsizliği              | 3          | 1,59       |
| 22            | Değerlendirme sonuçlarının olumsuz etki yaratması          | 2          | 1,06       |
| 23            | Personel sayısının yetersiz olması                         | 2          | 1,06       |
| 24            | Personelin psikolojik sorunları                            | 2          | 1,06       |
| 25            | Personelin ailevi sorunları                                | 2          | 1,06       |
| <b>Toplam</b> |  | <b>189</b> | <b>100</b> |

Katılımcıların araştırmanın ikinci sorusu olan “Şirketinizde/kurumunuzda çalışanların performanslarının daha doğru ve etkili bir şekilde ölçülebilmesi için ne yapılmalıdır?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin frekans değerleri Tablo 2’de verilmiştir. Tablo 2’de görüldüğü gibi şirketlerin büyük çoğunluğu objektif olmaktan bahsetmektedir. Objektif olduğu zaman personelin daha verimli çalışacağını ve adil bir sistem olduğunu savunmaktadırlar. Bunları sırasıyla hedef belirleme izlemektedir. Hedefler ne kadar net ve anlaşılır belirlenirse, performansa olumlu katkısı da o denli olacaktır. Müteakiben belirtilen husus ödüllendirmedi. Performansı iyi olanları belirledikten sonra ödül sisteminin bu doğrultuda işletilmesi kişileri daha çok motive edecektir. Hizmet içi eğitimlerin artırılması gerektiği performans ölçümünün doğru işlemesi için önerilen bir diğer maddedir. Katılımcılara göre, hizmet içi eğitim ne kadar sık verilirse o kadar etkili olacaktır. Ayrıca, insan kaynakları yöneticilerinin ön plana çıkarttığı hususlar kapsamında; zamanın iyi kullanılmasının hem şirket için hem personel için verimlilik açısından önemli olacağını, ekip ruhu ne kadar iyi olursa performans değerlendirmenin de o denli etkili olacağını, her birime özel bir değerlendirme yapılmasını, 360 derece sistem uygulanmasını, saygı çerçevesi içinde ast-üst arasında güven oluşturulmasını, daha profesyonel bir değerlendirme sistemine sahip olunmasını, personeli geliştirmeye yönelik

çalışmalara ağırlık verilemesini, performans ve ücret yönetiminin ilişkilendirilmesini, genel anlamda disiplinin sağlanmasını, sistemden memnuniyetin arttırılmasını, çalışanlara karşı verilecek performans geribildiriminde açık ve net olunmasını ve dışardan hizmet alınmasını belirtmişlerdir.

**Tablo 2: Performans Değerlendirmenin Daha Etkili Olmasını İçin Yapılması Gerekenler**

| S. No         | Katagoriler  | Frekans    | %          |
|---------------|--|------------|------------|
| 1             | Objektif değerlendirme yapılması yönünde tedbir alınması                           | 18         | 10,17      |
| 2             | Hedeflerin net belirlenmesi  | 17         | 9,60       |
| 3             | Değerlendirmenin ödüllendirme ile ilişkilendirilmesi                               | 15         | 8,47       |
| 4             | Hizmet içi eğitimlerin arttırılması  | 14         | 7,91       |
| 5             | Çalışanlara karşı verilecek performans geribildiriminde açık ve net olunması       | 14         | 7,91       |
| 6             | Daha güvenilir bir değerlendirme sistemine sahip olunması                          | 13         | 7,34       |
| 7             | Ekip çalışmasına önem verilmesi  | 12         | 6,78       |
| 8             | Performansı geliştirmeye yönelik motivasyonunun arttırılması                       | 11         | 6,21       |
| 9             | Her birime özgün farklı bir değerlendirme yapılması                                | 10         | 5,65       |
| 10            | Değerlendirme sisteminden memnuniyetin arttırılmasına yönelik tedbirler alınmasını | 10         | 5,65       |
| 11            | 360 derecede değerlendirme sisteminin uygulanması                                  | 9          | 5,08       |
| 12            | Ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesini  | 8          | 4,52       |
| 13            | Personeli geliştirmeye yönelik çalışmalara ağırlık verilmesi                       | 7          | 3,95       |
| 14            | Performans ve ücretin ilişkilendirilmesi   | 7          | 3,95       |
| 15            | Genel olarak disiplinin sağlanması   | 5          | 2,82       |
| 16            | Zamanın iyi kullanılması   | 4          | 2,26       |
| 17            | Dışardan hizmet alınması   | 3          | 1,69       |
| <b>TOPLAM</b> |  | <b>177</b> | <b>100</b> |

Tablo 3’de bazı şirketlerin performans değerlendirme sistemleri ve sistemle ilgili sorunlarına katılımcıların verdikleri bazı örnek ifadelere yer verilmiştir.

Tablo 3: Katılımcılara Ait Bazı Örnek İfadeler

|     | Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi   | Sistemdeki Sorunlar  |
|-----|--|--|
| K1  | <i>Çalışanlarımızın verilen görevleri zamanında ve eksiksiz yapıp bitirdikleri mühendisimiz tarafından kontrol edilerek, çalışanlarımızla ilgili iletişim halinde olduğumuz diğer firmalardan görüşler alınarak değerlendirmeler yapılır. Kurumlardaki davranışları olumlu veya olumsuz olarak tespit edilir iletişim becerileri ve davranışları, sorgulanır. Yaptıkları işlerde hata ve geri dönüşlere bakılır.</i>   | <i>Kontrol etmenin zor olması ve kontrol maliyetinin yüksek olması. Kontrol için zaman bulma çabası ve verimli saatlerin kontrole ayrılması. Kurumsallaşma aşamasındaki kuruluşlarda performans değerlendirmesi çalışanlar açısından olumsuz olarak görülmesi.</i>   |
| K12 | <i>Kurumumuz da 360 derece performans yönetimi sistemi kullanılmaktadır. Çalışanlarımızın performanslarını hem kendi yöntemlerimizle değerlendiriyoruz hem de yolcu ve vatandaş şikayetlerine göre her yönüyle değerlendirmeye alıyoruz. Ayrıca kurum içi çalışanların birbirlerini de değerlendirmeleri sağlanmaktadır.</i>   | <i>Art niyetli vatandaşların şikayetleri. Çalışanların art niyetli değerlendirmeleri. Merkezi eğilim etkisi. Çalışana fazla tolerans gösterilmesi.</i>   |
| K15 | <i>Kurumumuzda yetkinlik bazlı iki amir değerlendirilmeli performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır.</i>  | <i>Çalışma alanlarında bazı pozisyonlarda yetkinliklerin ölçülmesinde soruların amirler tarafından değerlendirme ölçütleri üzerinde merkez de toplanma etkisi ile aynı değerlendirmelerin yapılması.</i>   |
| K28 | <i>Performans değerlendirme sistemi, çalışanların hedef ve yetkinleri doğrultusunda belirlenen standartlara göre değerlendirilmesi, geri bildirim verilmesi, raporların hazırlanması gibi kurumsal performans değerlendirme süreçlerinin yönetildiği sistemlerdir. Performans değerlendirme sistemi dört aşamada kurulur.<br/>1)Hazırlık Aşaması,<br/>2)Uygulama Aşaması,<br/>3)Raporlama Aşaması,<br/>4)Geri Bildirim Aşaması olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Personel değerlendirme sisteminin çalışanlara, insan kaynakları yönetimine, yöneticilere ve şirkete olmak üzere faydaları vardır.</i> | <i>Performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan sorunlar şunlardır; değerlendirmeyi kimin yapması gerektiği sorunu, değerlendirmeye personelin kendisinin mi yoksa,yaptığı iş miktarının mı ya da her ikisinin birden mi konu olacağı sorunu, değerlendirmenin nesnelliği sorunu, değerlendirmede gereksiz esneklik sorunu, değerlendirmenin personele olumsuz etkisinin olması sorunu, değerlendirmeye konu olanların karşılaştırmasının neye göre yapılacağı sorunu, değerlendirme yapacak amirlerin, başarılı bir değerlendirme yapabilecekleri ast sayısı sorunu,son olarak değerlendirmenin hizmetlerin hangi zamanda yapılmasının daha uygun olacağı sorunu.</i> |
| K35 | <i>Hedef Bazlı Performans Personelin yıl içerisinde yönetim tarafından istenilen hedeflere (satış, zaman vs.) ulaşabilmesi, ulaşamadığı değerlendirilir. Bu çalışma sonucunda, eğer istenilen hedef birimlerde gerçekleştirilmiş ise maaşta pozitif değişiklik yapılmaktadır.</i>  | <i>Personelin kişisel ve mesleki becerilerinin tam olarak ölçmede belirlenemeyebiliyor. Çok sıklıkla bu tarz performans değerlendirmesini yapma ve kurumsal bazda böyle bir çalışmanın yapılabilme sonucunda çalışanların, çalıştığı yerde huzurlu - rahat çalışması göz ardı edilebiliyor. Negatif yönde aşırı bir rekabet ve bireysel çekememezlik olabiliyor.</i>   |

## Tartışma ve Sonuç

Yapılan bu çalışmada, insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme sistemi sorunlarına ve bu sorunlara ilişkin önerdikleri çözümlere ilişkin değerlendirmeleri alınarak daha etkili bir performans değerlendirme sistemi kurulu kurulması ve işletilebilmesi için gerekli hususlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan çalışmanın bulguları genel olarak incelendiğinde, performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan sorunlara yönelik insan kaynakları yöneticilerinden elde edilen toplam 189 ifade, 25 kategoride toplanmıştır. Buna göre, en çok karşılaşılan sorunlar, değerlendirme sisteminin kendisinden kaynaklanan sistemsel sorunlar olup, bunu değerlendirme sisteminin işletilmesinden sorumlu olan kişilerden kaynaklanan bireysel sıkıntılar şeklindeki sorun izlemiştir. Genel olarak bu iki ana soruna takiben, yönetimin adaletsiz olması ön plana çıkartılmıştır. Konu ile ilgili yapılan yabancı yazındaki çalışmalarda pek rastlanmayan bu sorun, genel olarak şirketlerdeki yönetim adaletsizliğinin performans değerlendirmede karşılaşılan bir sorun olarak algılanması hususunun önemine işaret etmektedir. Ülkemizde, iki ayrı kamu bankasının 18 subesinde gerçekleştirilen araştırmada, yöneticiler tarafından izlenen farklı stratejilere astlar tarafından verilen tepkiler karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda, astlarına karşı daha adaletli olmak için ayrımcı stratejiyi uygulayan şube müdürlerinin, ayrımcı stratejiye gitmeksizin herkese eşit davranmaya gayret gösteren şube müdürlerine oranla daha başarılı oldukları ve lider olarak kabullerinin daha kolay gerçekleştiği gözlenmiştir (Mert vd., 2011).

Dolayısıyla, performans değerlendirme sisteminin adaleti sağlayıcı bir araç olarak görülmesi gerekliliği, aynı zamanda da genel yönetim adaletinin bir gösterge olarak, performans değerlendirmeye yansıdığı düşünülebilir.

Bulgular kapsamında, motivasyon eksikliği performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan sorunlar arasında yer almıştır. Dolayısıyla gerek yöneticilerin gerekse çalışanların performans değerlendirmesinin etkinliği konusunda bilgilendirilmesi ve motive edilmesi, bu sistemin etkili olarak yürütülmesi ve performans değerlendirme sisteminden beklenen faydanın sağlanması açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu hususta personelin motivasyonu aynı zamanda bir personel güçlendirme işlevi görecektir. Nitekim, personel güçlendirme iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (Çalışkan vd., 2019).

Araştırma kapsamında insan kaynakları yöneticilerine yöneltilen diğer bir soru, performans değerlendirmenin daha etkili olabilmesi için gereken hususlar bir diğer ifade ile de performans değerlendirmede ifade ettikleri sorunların çözümüne ilişkin değerlendirmeler olmuştur. İnsan kaynakları yöneticilerinden elde edilen toplam 177 ifade, 17 kategoride toplanmıştır. Bu kapsamda, insan kaynakları yöneticileri tarafından objektif değerlendirme yapılması yönünde tedbir alınması, hedeflerin net belirlenmesi ve performans değerlendirmenin ücret ve ödül sistemi ile ilişkilendirilmesi vurgulanmıştır. Ayrıca, ekip çalışması, 360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanılması ve ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesi de vurgulanan hususlar arasındadır.

Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim ve etkileşimin performans değerlendirme odaklı olması, hem iletişimi gereksiz ve aşındırıcı unsurlardan arındıracak hem de çalışanları bu yönde daha iyi motive edecektir. Yapılan bir çalışmadan elde edilen bulgulara göre; yöneticinin kullandığı motivasyonel dil, çalışanların kendi ve yöneticilerinin performanslarına yönelik algıları üzerinde olumlu yönde etkilidir (Mert, 2011).

Günümüzde yaşanan Covid-19 salgınının neticesinde, insan kaynakları işlevleri dolayısıyla da performans değerlendirme süreçleri de etkilenmiş ve etkilenecektir. Ölüm belirginliğini arttıran Covid-19 salgını ile çalışanların genel olarak endişeleri artmıştır. Artan

endişelerin kaçınılmaz olarak iş hayatına da yansımaları söz konusudur. Bu yönüyle insan kaynakları yöneticileri ve hat yöneticilerinin bu endişeyi gidererek, bu salgının ve etkilerinin, çalışanların performansının olumsuz etkilenmemesi yönünde tedbir almaları gerekir. Ancak şu husus unutulmamalıdır ki, ölüm belirginliğinin artması durumunda ülkemizin diğer ülkelerle kıyaslandığında, avantajlı bir durumda sahip olduğu söylenebilir. Yabancı literatürde yer alan bazı araştırmalarda artan ölüm belirginliğinin çalışanların, etik değer ve yaratıcılık potansiyelini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Ancak, Mert ve Turgut (2018) tarafından ülkemizde yapılan bir araştırmada ise, artan ölüm belirginliğinin çalışanların, etik değer ve yaratıcılık potansiyelini olumsuz etkilemediği belirlenmiştir. Dolayısıyla, bu durumun ilerleyen zamanlarda insan kaynaklarımızın yönetiminin etkinliği üzerinde olumlu bir etki oluşturabileceği düşünülmektedir.

### Kaynakça

Bach, S. (2000). From Performance Appraisal to Performance Management. İçerisinde; S. Bach & K. Sisson (Eds.). Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice (pp. 241–265). Oxford: Blackwell.

Banks, C. G. ve Murphy, K. R. (1985). Toward Narrowing the Research-Practice Gap in Performance Appraisal. *Personnel Psychology*, 38(2), 335–345.

Bernardin, J. H., ve Villanova, P. (2005). Research Streams in Rater Self-Efficacy. *Group & Organization Management*, 30(1), 61–88.

Boswell, W. R. ve Boudreau, J. W. (2002). Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses. *Journal of Business and Psychology*, 16, 391–412.

Çalışkan, A., Turunç, Ö. ve Mert, İ. S. (2019). Personel Güçlendirmenin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(10), 1-22.

Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: Developing the Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.

Grint, K. (1995). Whats Wrong with Performance Appraisals? A Critique and a Suggestion. *Human Resource Management Journal*, 3(3), 61-77.

Grote, D. (2000). Performance Appraisal Reappraised. *Harvard Business Review*. Jan-Feb.

Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2008). 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Toplumsal Kültürün Önemi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5/2, 1–21.

Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2011). Impact of the Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: Evidence from Turkey. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1803–1822.

Heathfield, S. (2007). Performance Appraisals Don't Work-What Does? *Journal for Quality & Participation*, 30(1), 6-9.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.

Holsti, O. R. (1969). Content Analysis for the Social Sciences and Humanities. Addison-Wesley. Menlo Park, C. A.

Ilgar, E. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Spor Genel Müdürlüğü Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.

İbrahimoglu, N. ve Mert, İ. S. (2015). An Explanatory Research to Detect the Managerial Business Ethics Competencies and Unethical Managerial Behaviors. *Journal of Academic Research in Economics*, 8(1), 101-114.

Judge, T. A. ve Ferris, G. R. (1993). Social Context of Performance Evaluation Decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 80–105.

Kamble, S. S. (2005). An Assessment of effectiveness of Performance Appraisal System in Selected Large and Medium Size Manufacturing Organizations- An Empirical Study. *Abhigyan*, 12(4), 28-39.

Kaya, B., Abubakar M., Behraves E., Yıldız H. ve Mert İ. S. (2020). Antecedents of Innovative Performance: Findings from PLS-SEM and Fuzzy Sets (fsQCA). *Journal of Business Research*, 114, 278-289.

Keeping, L. M. ve Levy, P. E. (2000). Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, 708–723.

Kenet R. S., Waldman D. A. ve Graves S. B. (1994). Process Performance Appraisal Systems: A working Substitute to Individual Performance Appraisal. *Total Quality Management*, 5(5), 267-280.

Kondrasuck J. N. (2002). An Elusive Panacea, The Ideal Performance Appraisal. *Journal of Managerial Psychology*, 64(2), 15-31.

Kuvaas, B. (2006). Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.

Latham, G., Sulsky, L. ve Macdonald, H. (2008). Performance management. In Boxall, P. & Purcell, J. & Wright, P. (2008). *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

Linna, A., Elovainio, M., Bos, K., Kivimäki M., Pentti J. ve Vahtera J. (2012). Can usefulness of performance appraisal interviews change organizational justice perceptions? A 4-year longitudinal study among public sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1360-1375.

Longnecker, C. ve Gioia, D. (1991). Neglected at the top: Executives Talk about Executive Appraisals. *Sloan Management Review*, 29(2), 41-48

McAdams R. P. ve Barilla M. A. (2003). Theory and Practice in Performance Appraisal of School Administrators. *Research for Educational Reform*, 8(19), 19-35.

Mert, İ. S. (2011). Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktı ve Engellerine Yönelik Algıları. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 87–108.

Mert, İ. S. (2011). Yöneticinin Kullandığı Motivasyonel Dil Ve Performans Üzerindeki Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26), 197-213.

Mert, İ. S. (2013). Kamudaki Yöneticilerin Değerlendirilmesinde Performans ve Potansiyel Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(2), 1-24.

Mert, İ. S. (2020). Performans Geribildirimi Üzerine Keşfedici Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 38(1), 133-148.

Mert, İ. S. ve Abubakar, A. M. (2020). Arabuluculuk Yetkinliği Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. İş Ve İnsan, 7(1), 49-57.

Mert, İ. S. ve Turgut H. (2018). Do We Have The Most Appropriate Human Resource In A highly Mortality Salienced World? Evidence from Turkey. International Journal of Economics, Commerce and Management, 6(8), 169-180.

Mert, İ. S., Nurzait, K. ve Baş, T. (2011). Adaletsizlik, Bir Yönetim Stratejisi Olabilir mi? Bankacılık Sektöründe Keşfedici Bir Araştırma. Amme İdaresi Dergisi, 44(29), 99-129.

Mert, İ. S., Uludağ, C. ve Güney, S. (2010). Performans değerlendirmede analitik hiyerarşi prosesi. T.C. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, 18 (1), 53-68.

Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1984). Qualitative Data Analysis. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Miller, P. ve Rose, N. (1990). Governing Economic Life. Economy and Society. 19(1), 1-31.

Morén, E. N. (2013). The negotiated character of performance appraisal: how interrelations between managers matters. The International Journal of Human Resource Management, 24(4), 853-870.

Murphy, K. R., ve Cleveland, J. N. (1995). Performance Appraisal: An Organizational Perspective. Boston, MA: Allyn and Bacon

Redman, T. (1991). Performance Appraisal. In Redman, T. & Wilkinson, A. (Eds.). Contemporary Human Resource Management, Prentice Hall.

Schraeder, M., Becton B. ve Portis R. (2007). A critical examination of performance appraisal: An organization's friend or foe? Journal for Quality & Participation, 30(1), 20-25.

Silverman, D. (2001). Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk. Text and Interaction. SAGE Publication, London.

Smith, W. J., Harrington, K. V. ve Houghton, J. D. (2000). Predictors of Performance Appraisal Discomfort. Public Personnel Management, 29(19), 21-32.

Strauss, A. ve Corbin, J. (1998). Basics of qualitative reserach: Grounded theory procedures and techniques. Thousands Oaks, CA: Sage.

Şentürk, B. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Townley, B. (1993). Performance Appraisal and the Emergence of Management. Journal of Management Studies, 30(2), 221-238.

Townley, B. (1994). Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work. London: Sage.

Turgut H. ve Mert İ. S. (2014). Evaluation of Performance Appraisal Methods through Appraisal Errors by Using Fuzzy VIKOR Method. International Business Research, 7(5), 170-178.



Tziner A., Murphy K. R. ve Cleveland J. N. (2001). Relationship Between Attitudes Toward Organizations and Performance Appraisal Systems and Rating Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(3), 226-239.

Tziner, A. ve Murphy, K. R. (1999). Additional Evidence of Attitudinal Influences in Performance Appraisal. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 407-419.

Villanova, P., Bernardin, H. J., Dahmus, S. A. ve Sims, R. L. (1993). Rater Leniency and Performance Appraisal Discomfort. *Educational and Psychological Measurement*, 53(3), 789-799.

Wiese, D. ve Buckley, R. (1998). The Evolution of Performance Appraisal Process. *Journal of Management History*, 4(3), 233-249.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Güncelleştirilmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.