

ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE MOTİVASYON

Polat TUNÇER*

ÖZET

Teknolojik gelişmelerin dönüştürdüğü ve küreselleştirdiği dünyamızda örgütlerin, artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyacı vardır. Ancak motive edilmiş çalışanlardan yüksek performans elde edilebilir. Bu nedenle bireylerin motivasyonu için performanslarının değerlendirilmesi ve örgütsel uygulamalarda kullanılması gerekir. Göstermiş olduğu performansa göre örgütsel konumu değişecek olan bireyin motivasyonu artar. Ancak öncelikle performans standartlarının açık, ölçülebilir ve gerçeğe uygun şekilde tespit edilmesi ve performans değerlendirme yöntemlerinin etkili bir biçimde kullanılması gerekir. Değerlendirme sisteminin güvenilir ve yeterli olmasının yanı sıra elde edilen sonuçların adalet ve hakkaniyet ölçüleri içinde kullanılması da önemlidir. Performansının yanlış değerlendirildiğini ve kendisine haksızlık yapıldığını düşünen bireyin performansı düşmeye başlar. Diğer yandan performansı düşük birey, örgütsel yaptırımlarla ve tedbirlerle karşılaşmazsa motivasyonunu artırmak için bir çaba sarf etmez. Sonuçta her iki çalışan da düşük performans düzeyinde buluşurlar. Performans değerlendirme sonucu kendilerini geliştirmek zorunda olan bireylere bunu yapabilmeleri için imkan ve fırsat tanımak gerekir. Performans değerlendirmesi yapmayan ya da yapılan değerlendirmeleri örgütsel uygulama ve kararlarda adalet ve hakkaniyet ölçüleri içerisinde kullanmayan örgütler, çalışanların motivasyonunu yükseltmez, onların bilgi, birikim ve yeteneklerinden yararlanamaz ve örgütsel etkinliği ve verimliliği sağlayamazlar.

Anahtar Kelimeler: Performans Ölçme, Performans Değerlendirme, Değerlendirme Hataları, Motivasyon, İnsan Kaynakları Yönetimi.

PERFORMANCE EVALUATION AND MOTIVATION IN THE ORGANIZATION

ABSTRACT

Organizations in our transforming and globalizing world as a result of technological developments are in need of high performing employees to survive and to be successful in the increasingly competitive conditions. However, high performance can only be obtained from motivated employees. For this reason, for the motivation of individuals, their performance should be evaluated and used in organizational practices. An individual whose organizational position changed according to her/his performance would become more motivated. However, performance standards should be clear, measurable and accurate, and performance evaluation methods should be used effectively. The performance evaluation method should be reliable and satisfying and in addition to that, it is of great significance that the results

* Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi

obtained are used justly and fairly. An individual, who thinks that his /her performance is misevaluated and that he/she is unfairly treated, will poorly perform their tasks. On the other hand, a low-performing individual, who has not been subject to organizational sanctions and measures, will not pay any effort to increase his/her motivation. Ultimately, both of them will have low performance level. Those who have to develop themselves as indicated by the performance evaluation should be given facility and opportunity to do so. Organizations that do not exercise performance evaluation, or organizations that do not benefit from the evaluations in the organizational practice and decision-making in a fair and just manner, cannot increase the motivation of their employees; benefit their knowledge, experience and capabilities and achieve organizational effectiveness and efficiency.

Keywords: Performance Measurement, Performance Evaluation, Assessment Errors, Motivation, Human Resources Management.

GİRİŞ

Günümüz örgütlerinin en önemli meselesi, etkinlik ve verimlilik. Teknolojik gelişmeler rekabeti hem küreselleştirmiş hem de artırmıştır. Böyle bir ortamda başarılı olmak isteyen örgütlerin en temel dayanağı insan kaynağıdır. Çünkü diğer kaynakların israf edilmeden örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanılması insana, örgüt kaynaklarının optimal düzeyde kullanılması ise insan kaynağının bilgi, beceri ve donanımına bağlıdır. Ancak, çalışanlar ne denli donanımlı olurlarsa olsunlar, eğer iyi motive edilmezlerse, onlardan beklenen yarar elde edilemez. Bir başka deyişle onların performanslarından gereği gibi yararlanılamaz. Bu nedenle çalışanları motive edebilmek için öncelikle onların performans düzeylerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve sonuçların hakkaniyet ve adalet ölçüleri içerisinde bireylere yansıtılması gerekir. Performansı yüksek birey eğer diğerleriyle aynı potada değerlendirilir ve bu yüksek performansının karşılığını göremez ise hayal kırıklığına uğrar ve performansı düşer. Böylece örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlanamaz. Bu nedenle çalışanların performanslarının değerlendirilmesiyle birlikte bu sonuçların örgütsel karar ve uygulamalarda kullanılması gerekir. Performans değerlendirme sisteminin etkin bir biçimde kullanılması ile çalışanların motivasyonu ve verimliliği artırılabilir.

Performans değerlendirmenin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanların ödüllendirilmesi için gerekli olan, bireyin performansı hakkında bilgi edinmek, ikincisi ise; personele durumuyla ilgili geri bildirim sağlamak suretiyle onların kendilerini değerlendirme ve geliştirmelerine imkân ve fırsat vermektir. Diğer bir deyişle, bireyden eksik yönlerini telafi etmesi ve kendisini geliştirmesi istenir. Performans değerlendirme sonuçları, bireylerin ihtiyaç duyduğu kendini geliştirme alanlarının tespit edilmesini de sağlar. Böylece gerçek verilere dayalı bir eğitim ve geliştirme programı uygulanabilir. Değerlendirme sonuçlarının açık, şeffaf ve gerçekçi olması yanında önceden belirlenen kriterlere uygun olması gerekir.

Değerlendirme sonuçlarının bireylere bildirilmesi ve ayrıca performansı yüksek bireylerin elde edecekleri ödüllerin önceden belirlenmesi gerekir. Bir başka deyişle değerlendirme sonuçları örgütsel karar ve uygulamalarda kullanılmalıdır. Verilere dayalı yapılan personel değerlendirme sonuçlarının adalet ve hakkaniyet ölçüleri içerisinde kullanılması, örgütteki adalet ve güven duygusunun pekişmesine, örgütsel bağlılığın artmasına yardım eder. Böylece performans değerlendirme sistemi çalışanların motivasyonunu artırabilir; örgütsel etkinliği ve verimliliği yükseltme aracı olarak kullanılabilir. Diğer yandan performans değerlendirme sisteminin etkisini artırmak için örgüte uygun değerlendirme araçlarının kullanılması ve değerlendirme hatalarından da kaçınılması gerekir.

Bu makalenin amacı; örgütlerin temel sorunları arasında yer alan çalışanlardaki motivasyon düşüklüğünün önemli nedenlerinden birisinin de bireylerin performanslarının değerlendirilmemesi ya da eksik değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçların adil bir biçimde ve hakkaniyet ölçüleri içerisinde kullanılmaması ve bireylere yansıtılmaması olduğunu ortaya koymaktır. Bir başka deyişle, çalışanlarını motive etmek için uğraşan örgütlerin, performans değerlendirme yönteminden yararlanmalarının ne denli önemli olduğunu tespit etmeye çalışmaktır.

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE MOTİVASYON KAVRAMLARI

1.1. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen şeyin, nitelik ya da nicelik olarak belirlenmesidir (Akal, 2005: 17). Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ya da iş görenin davranış biçimi olarak da tanımlanabilir. Aynı zamanda performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Bingöl, 2006: 321). Performansın belirlenebilmesi için gerçekleştirilen faaliyet sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değerlendirme çok yönlü olmalı, ölçüm sonuçlarına dayanmalı, adil, objektif ve herhangi bir önyargıdan kurtulmuş olmalıdır (Appelbaum vd., 2009: 13).

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisi olup, bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve çeşitli alanlarda (ücret belirleme, terfi vb.) kullanılmasıdır (Akdemir, 2009: 487). Değerlendirme sisteminden beklenen faydanın sağlanabilmesi ve etkili sonuçların alınabilmesi için; adil, sürekli, kapsamlı, geliştirici, motive edici, duruma uygun, geçerli ve güvenilir olmalıdır. Aynı zamanda personelin katılımına imkân vermelidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 170-172).

Gerçekte bütün örgütler, resmî ya da gayri resmî (formel ya da informel) yollarla çalışanların performanslarını değerlendirirler. Performans değerlendirme;

(1) Çalışma standartlarının düzenlenmesi, (2) Bu standartlara göre çalışanın gerçek performansının değerlendirilmesi ve (3) Performans yetersizliklerini ortadan kaldırma veya yukarıdakileri gerçekleştirme ve çalışanları motive etme amacıyla çalışana geri bildirim sağlamayı da kapsayan bir yöntem olarak tanımlanabilir (Dessler, 2008: 336).

Performans değerlendirmesi kavramı ile performans ölçümü birbirleriyle ilgili olmakla birlikte farklı araçlardır. Değerlendirme, performansın artırılması için yapılması gereken değişikliklerle ilgili önerilerde bulunur. Performans ölçümü kurumun mevcut durumunun fotoğrafını çekerek hedeflerine ulaşip ulaşmadığı ile ilgili bilgi verir. Ölçüm sonuçlarına bakarak bir kurumun başarılı ya da başarısız olup olmadığı sonucuna ulaşmak mümkün değildir. Ancak ayrıntılı bir performans değerlendirmesi sonucunda, kurumun başarılı ya da başarısız olduğu ve bu sonucun neden kaynaklandığı hakkında sağlıklı bir yargıya varabilir (Yenice, 2006: 124).

Performans değerlendirme, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için, tüm çalışanların çabalarının birleştirilmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesidir. Başka bir deyişle, önceden belirlenmiş standartlarla, çalışanların mevcut performanslarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi sürecidir. Böyle bir değerlendirme yapılırken bireylerin çok yönlü olarak ele alınması gerekir.

Performans değerlendirme, bir bütün olarak bireyin görevdeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlaki durum ve özelliklerini ayrıntılarıyla ele alan ve bütünleyen, bireyin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Okakin, 2009: 95). Performansın değerlendirilmesinden sağlanan bilgilerin belli başlı kullanım alanları şöyle sıralanabilir (Çolakoğlu, 2005: 130; Şimşek, 2005: 334):

- Çalışana eksik yönlerinin gösterilmesi,
- Ücret ve diğer ödemelerin belirlenmesi,
- Terfi ve iş değiştirmelerinde temel alınması,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- İşe alma işlevi etkinliğinin ölçülmesi,
- İş tasarımı yanlışlıklarının tespit edilmesi,
- İşin gereklerine uygun davranamayanların işle ilişkilerinin kesilmesi,
- Kişilerin uygun işlerde ve yerlerde çalıştırılıp çalıştırılmadığının belirlenmesi,
- Gruplar içerisinde ve örgüt içerisinde adil ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi,
- Kariyer planlaması ve geliştirilmesi.

1.2. Motivasyon Kavramı

Motivasyon (güdüleme), Latince “motive”den gelmektedir. Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönünü belirleyen ihtiyaç ve korkularıdır. Bir başka deyişle bireyi belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkidir (Fındıkcı, 2009: 371). Motivasyon kişilerin belirli örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kendi istek ve arzularıyla çaba göstermeleridir. Eğer işgören belirli örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa bu durumda bir örgütsel motivasyondan söz edilebilir (Uygur ve Göral, 2005: 121). Bu motivasyonun devam edebilmesi için çalışanın performansının değerlendirilmesi ve örgütsel düzeyde kullanılması gerekir. Bir başka deyişle yetenek, bilgi ve enerjisini örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanan birey bunun pozitif sonuçlarını görmek ister.

Örgütlerin amaçları olduğu kadar çalışanların da amaçları vardır. İnsan davranışlarının nedenlerini açıklamaya çalışan çeşitli teoriler, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmek için, üyelerinin amaçlarını dikkate almak zorunda olduklarını ortaya koymuştur. Çünkü insan kendi amaçlarına hizmet edecek davranışları gösterme eğilimindedir. Kişilerin amaçları tatmin edilmemiş ihtiyaçlardan doğar. İhtiyaçlar; fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulmasından kaynaklanır. Kişi, bir ihtiyacı uyarıldığında onu gidermek için belirli bir davranışa yönelir. Davranışın sonucu ihtiyacın tatmini ise o ihtiyaçla ilgili amaca ulaşılmış demektir. O halde örgütler, kendi amaçlarına ulaşmak için, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamak ve örgütsel amaçlar doğrultusunda onları motive etmek zorundadır (Aşan, 2001: 225). Astlar motive edilirken şu ilkelere uyulması gerekir (Efil, 2009: 163):

- Bireylere gereken değeri verip, onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
- Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
- Çalışanları sürekli eğitmek ve onlara eşit davranmak,
- Çalışana başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak,
- Çalışanların sorunları ile ilgilenmek,
- Çalışanlara örnek olmak ve onların başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalışmak.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE MOTİVASYONUN ÖNEMİ VE AMACI

2.1. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı

Personel değerlendirilmesi örgüt bakımından olduğu kadar işgören bakımından da önemlidir. Başarılı personel çalışmasının karşılığını görmeyi arzu eder. Geçerli verilere dayanmayan personel değerlendirmesi sonucunda, çalışmayan bir kişiye değer verildiğini gören personelin morali bozulur ve çalışma şevki azalır.

Değerlendirme sonucunda personel kendi eksikliklerini de göreceğinden, bunları tamamlama ve yeteneklerini geliştirme fırsatı da bulmuş olur. Diğer yandan objektif ölçülere göre uygulanan personel değerlendirme, işgörenin moral ve motivasyonunu yükselterek örgüte olan güvenini artırır (Ertürk, 2009: 303).

Performans değerlemenin amacı, işgörenin görevini yapmasıyla elde ettiği sonucun, örgütsel amaçlara göre değerini ortaya koymaktır. Değerlendirme sisteminin genel amacı ise; örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve örgüte katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmak, kişiyi bütün yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerinin giderilmesine imkân hazırlamaktır (Örücü, 2003: 201). Bu tür bir çalışma bireylerin motivasyonları dolayısıyla da performansları üzerinde olumlu bir etki yapar. Diğer yandan örgütsel amaçların gerçekleştirilme sürecinde çalışanların mevcut performansları hakkında söylenen ve söylenilmekten kaçınılan, olumlu ya da olumsuz her şey, bireylerin gelecekteki performanslarını belirleme konusunda etkilidir. Performans hakkında gerçekleştirilen her görüşme ve tartışma, çalışanların kendilerini geliştirmesi için birer fırsat olarak görülmelidir (Thompson, 2003: 174).

Performans değerlendirme denetim amaçlı kullanıldığı gibi, aynı zamanda gelişmeye yönelik bir süreç olarak da kullanılabilir. Örgütteki bütün çalışanlara görevlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlayan performans değerlendirme sisteminin temel amaçları şöyle sıralanabilir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 228-229):

- Performansı iyileştirilmek,
- Çalışanları motive etmek,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek,
- Ücret ayarlaması için zemin oluşturmak,
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,
- Kadrolama sürecindeki eksiklik ve yetersizlikleri gidermek,
- İnsan kaynaklarıyla ilgili kararlarda hata yapılmasını önlemek,
- İş tasarımındaki yanlışlıkları tespit etmek,
- Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarma kararlarında objektifliği sağlamak, yasal temel oluşturmak,
- Çalışanların özel sorunlarını değerlemeye dâhil ederek, bu konuda insan kaynakları bölümüne yardımcı olmak,
- İyi bir iletişim ortamının kurulmasına yardımcı olmak,
- İnsan kaynakları yönetimi için doğru ve güvenilir bilgi sağlamak,
- Örgütün performansı ile ilgili geribildirimde bulunmak.

2.2. Motivasyonun Önemi ve Amacı

Örgütsel çevrenin hızla değiştiği günümüzde örgütlerin bu değişime ayak uydurmak ve çetin rekabet şartlarında başarılı olmak için temel dayanağı insan kaynağıdır. Bu bağlamda nitelikli insan kaynağı örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilmelidir. Başka bir deyişle bireylerin potansiyellerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları için onların maddî ve manevî motivasyon araçlarıyla desteklenmesi gerekir. Yöneticinin başarı şansı büyük ölçüde motivasyon araçlarını başarılı bir biçimde kullanmasına bağlıdır. Eğer insan kaynağı etkin ve verimli kullanılmazsa örgütsel başarı elde edilemez. Motivasyonun amacı ise; bireylerin performanslarını yükselterek, örgütsel amaçların etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle motivasyonu düşük bireylerle örgütsel amaçların başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi beklenemez. Çünkü motivasyonu düşük çalışanlar kapasitelerinin tümünü kullanmaz ya da kullanamazlar. Bir başka deyişle bilgi, beceri ve yeteneklerinin büyük bir bölümü motivasyonlarını düşüren faktörler nedeniyle performanslarına yansımaz. İşte performans değerlendirme yöntemi atıl vaziyetteki bu kapasiteyi devreye sokan en önemli yöntemlerden birisidir. Ancak değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin örgütsel düzeyde adil bir biçimde kullanılması gerekir.

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN NEDENLERİ, ÖZELLİKLERİ VE FAYDALARI

3.1. Performans Değerlendirme Nedenleri

Performans değerlendirme, örgüt çalışanlarının eksik yönlerini görebilmeyi, onların eksiklerini giderecek şekilde eğitebilmeyi ve örgütsel amaçlara hizmetleri ölçüsünde onları ödüllendirebilmeyi sağladığı için yapılması gerekir. Performans değerlendirmesi yapılmayan bir örgütte, bireylerin örgüte yaptığı katkı tespit edilemez, çalışanlarla ilgili gerçekçi kararlar alınmaz. Diğer yandan değerlendirme sonuçlarına göre bireysel performansı artırıcı önlemler devreye sokulamaz. Böyle bir değerlendirme yapmamakla bütün çalışanların eşit düzeyde performans sergiledikleri ve örgütsel amaçlara aynı düzeyde hizmet ettikleri varsayımı kabul edilmiş olur ki bu durum çalışanlar için motivasyon kırıcı olduğu kadar örgüt içinde vahim sonuçlar doğurur.

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin, yönetsel kararların alınmasında etkili olması nedeniyle, performans değerlendirmeye ihtiyaç duyulur. Performans değerlendirme nedenleri şöyle sıralanabilir (Dessler, 2008: 339-340):

- Pratik bakış açısından; mevcut temel ücret ve terfi kararları işgören değerlendirmesine dayandırılır.

- Değerlendirmeler; performans yönetimi sürecinde tamamlayıcı bir rol oynar. İşverenin stratejik amaçlarını, çalışanların özel amaçlarına dönüştürmede oldukça iyidir.
- Değerlendirme; yönetimin ve astların herhangi bir eksikliği düzeltmek için bir plan geliştirmesine ve asta doğru yaptığı şeyleri pekiştirmesine imkân verir.
- Değerlendirmeler; yararlı bir kariyer planlaması amacına hizmet eder. Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri ışığında, kariyer planlarını gözden geçirmesine bir fırsat sağlar.

3.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri

Bu sürecin uygun bir şekilde tasarlanması ve uygulanması, ödüllendirme, terfi ya da tenzil, işten çıkarma ya da transfer uygulamaları gibi örgüt kararlarının verilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Ayrıca, işgörenin geliştirilmesinde yöneticilere yardımcı olmakta, işgörenin kariyer seçiminde yol göstermekte ve işgörenin kendi zaman ve performansını yönetmesine yardımcı olmaktadır (Gök, 2006: 40). Performans ölçüm ve değerlendirme, yalnızca başarının ölçülmesi ile ilgili olmayıp, aynı zamanda insan potansiyelinin belirlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Performans ölçülmesi sonucu tespit edilen potansiyelin geliştirilme sürecinde, personelin eğitimi ve geliştirilmesi devreye girer (Göksel, 2003: 54). Başarılı bir performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler şöyle sıralanabilir (Şimşek, 2005: 334):

- İşle ilgili davranışları değerlendirmelidir,
- Yapılan işin gereklerine uygun değerlendirme ölçütleri kullanılmalıdır,
- Bireylerin cinsiyet, düşünce, inanç, yöneticiye yakınlık derecesi gibi faktörler değerlendirmede kesinlikle dikkate alınmamalıdır,
- Değerlendirme yöntemi basit, kolay, anlaşılabilir, geçerli ve herkes tarafından uygulanabilir olmalıdır,
- Her iş için mümkün olduğu kadar somut değerlendirme kriterleri belirlenmeli ve sübjektif faktörlere yer verilmemelidir.
- Çalışanlara değerlendirme sonuçları hakkında bilgi verilmelidir. Gizli tutulan ve çalışana aktarılmayan değerlendirme sonuçlarının çok fazla pratik anlamı yoktur.

3.3. Performans Değerlendirmenin Faydaları

Performans değerlendirme, örgüt çalışanlarıyla ilgili pek çok önemli bilgi sağlar. Bu bilgiler ışığında çalışanların motivasyon ve performanslarını artırmak için gerekli olan tedbirlerin alınması mümkün hale gelir. Aksi takdirde bu hususta yapılacak çalışmalar temelden yoksun kalacağından başarısızlık kaçınılmaz olur.

Her ne kadar performans değerlendirme çalışmaları örgütlerde bazı yöneticiler tarafından zaman zaman günlük iş yoğunluğu içinde ek bir külfet ve zaman kaybı olarak görülse de örgütlerde iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminin örgütsel, yönetsel ve bireysel açıdan birçok faydası vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Canman, 1993: 35-36; Argon ve Eren, 2004: 226; Uyargil, 2009: 212-213; Barutçugil, 2004: 428-429):

Örgütsel Faydaları

- Örgütün etkinliği ve verimliliği artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli olan bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Devamsızlık ve iş gücü devri gibi nedenlerle ortaya çıkan kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

Yönetsel Faydaları

- Planlama ve kontrol fonksiyonlarında daha fazla etkili olur, böylece çalışanların ve birimlerin performansı gelişir,
- Çalışanlarla iletişim ve ilişkiler daha olumlu bir hale gelir,
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri daha kolay belirlenir ve bu doğrultuda onlara yardımcı olunur,
- Çalışanları değerlendirirken, kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırlar,
- Çalışanların daha yakından tanınmasıyla yetki devri kolaylaşır,
- Yönetsel becerileri gelişir ya da bu becerileri uygulama imkânı elde edilir.

Bireysel Faydaları

- Güçlü ve geliştirilmesi gereken özellikler tanınır,
- Örgütteki rol ve sorumluluklar daha iyi anlaşılır,
- Üstlerin kendisinden neler beklediği öğrenilir,
- Performansının nasıl değerlendirildiğini öğrenir,
- Performansına ilişkin elde ettiği olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve özgüveni gelişir.

4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ, YÖNTEM VE HATALARI

4.1. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme, pek çok örgüt tarafından farklı araçlar kullanılarak yapılmaktadır. Hangi araç ve yöntemlerle yapılırsa yapılsın, sonuçta performans değerlendirme; örgütlerde belli bir zaman dilimi içerisinde işgören davranış ve başarısının, ölçüm ve değerlendirmesinin yapıldığı bir süreçtir (Gök, 2006: 40). Değerlendirme yapabilmek için öncelikle performans kriterlerinin tespit edilmiş ve bu kriterlere göre çalışanların performanslarının ölçülmüş olması gerekir. Performans değerlendirme sürecinin başarılı olabilmesi, değerlendirme kriterlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesini, daha da önemlisi çalışanların başarısını ölçebilecek nesnel ölçütlerin kullanılmasını gerektirir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 110). Kriterler oluşturulurken şu hususlara dikkat edilmelidir (Şimşek ve Öge, 2009: 288-289; Öztürk, 2009: 151-152):

- Çalışma sonuçlarını ölçmeye imkân vermelidir,
- Çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir,
- Objektif ve ölçülebilir olmalıdır,
- Sübjektif değerlendirmelere imkân vermemelidir,
- Kriterler gözleme dayalı ve doğruluğu kanıtlanmış olmalıdır,
- Kapsamlı olmalı ve performansla ilgili tüm etkileri içermelidir,
- Performans kriterleri, kurumun özelliklerine uygun belirlenmelidir,
- Yapılan işle ilgili olmalı, özel hayata ilişkin ayrıntılı değerlendirmelere yer vermemelidir,
- Kriterler belirlenirken amacın başarıyı tanımak ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır,
- Bireylerin liderlik ve yöneticilik yeteneklerini ölçme ve değerlendirmeye imkân vermelidir,
- Müşterilerin çalışanlar hakkında yaklaşımlarını da ortaya koyabilmelidir,
- Kriterlerin, örgütün hedef ve rakamları ile karşılaştırıldığında bir anlamı olmalıdır,
- Çıktıların ve sonuçların ölçümü kadar, başarı ve davranışlar da dikkate alınmalıdır.

Etkili bir performans değerlendirme için ilk koşul, işgören performanslarının karşılaştırılabileceği birtakım standartların ve bu standartlar üzerinde ortak bir anlayışın bulunmasıdır. Performans standartları çalışanlar için iki tür bilgi içermektedir. Bunlardan ilki neyin yapılması gerektiğidir ki bu sorunun cevabı görev tanımlarında yer alır. Diğeri ise nasıl yapılması gerektiği hususudur ki bu sorunun cevabına ise performans standartları ile ulaşılabilir. Performans standartlarının hem

nitelik hem de nicelik yönü bulunmaktadır. Standartlar açık, ölçülebilir ve gerçeğe uygun olmalıdır (Bayraktaroğlu, 2008: 113-114).

Performans değerlendirme öncesi yapılacak çalışmaların belirli bir plan doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerekir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yönteminin kullanılacağı gibi konular açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenmelidir (Barutçugil, 2004: 430). Değerlendirme sürecinde aşağıdaki işlerin sırasıyla yapılması gerekir (Budak, 2008: 418):

- Örgütsel hedeflerin belirlenmesi,
- İş analizi yapılması ve görev tanımlarının hazırlanması,
- Bireysel hedeflerin belirlenmesi,
- Performans değerlendirme kriterlerinin tespiti,
- Performans değerlendirme yönteminin seçilmesi,
- Beklenen performans ile elde edilen sonucun karşılaştırılması,
- Çalışanlara geri bildirimde bulunulması.

4.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların performansını değerlendirmek amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Her örgütün farklı özelliklere sahip olması, onun kendine özgü bir performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektirir. Değerlendirme bilimsel ölçütlere göre yapılmalı ve bu konudaki evrensel yöntemler kullanılmalıdır. Çünkü seçilen yöntemin örgütsel yapıya uygun olmaması ya da başarısızlığı çalışanların moral ve motivasyonlarının düşmesine ve örgütsel performansın gerilemesine neden olur. Böyle bir durum örgütsel amaçların etkin ve verimli gerçekleştirilmesini engeller.

Değerlendirme; grafik dereceleme, zorunlu seçim, karşılaştırma, zorunlu dağılım, kritik olay, kontrol listesi, sonuçlara dayalı ve davranışa dayalı değerlendirme (Byars ve Rue, 1991: 251-252), ile 360 derece değerlendirme, takıma dayalı performans değerlendirme ve alan incelemesi gibi yöntemlerle yapılır. Değerlendirme yöntemleri; örgütün yapısına, yönetimin amacına, işgörenlerin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir (Kıngır ve Taşkıran, 2006: 200). Bu yöntemlerden bazıları şöyle özetlenebilir:

Grafik Dereceleme Yöntemi: Grafik dereceleme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötüden en iyiye ya da en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır (Bingöl, 2006: 338).

Zorunlu Seçim Yöntemi: Bu yöntemde değerlemeciye, hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu kestiremeyeceği bir dizi ifadelerin yer aldığı bir form verilir ve

personeli değerlerken bu ifadelerden birini seçmeye zorlanır. Bu nedenle bu yöntem zorunlu seçim yöntemi olarak adlandırılır (Budak, 2008: 430).

Karşılaştırma Yöntemi: Karşılaştırma yöntemleri, basit ya da doğrudan sıralama, alternatif sıralama, puan verme ve ikili karşılaştırma gibi çalışanların birbirleriyle kıyaslandığı yöntemlerdir (Benligiray, 2007: 157).

Zorunlu Dağılım Yöntemi: Zorunlu dağılım yönteminde, çalışanlar performans durumlarına göre, belirli kümeler içinde toplanır. Örneğin, örgüt içerisinde en iyi performansı gösteren ilk %10'luk grupta en kötü performansı gösteren ilk %10'luk grup bu yöntemle belirlenebilir (Akgemci ve Güleş, 2009: 119).

Kritik Olay Yöntemi: Bu yöntemde, değerlendirecek her astın başarısını ya da başarısızlığını gösteren ilginç olaylar, değerlendirme dönemi içerisinde bir forma kaydedilir (Canman, 1993: 24).

Kontrol Listesi Yöntemi: Bu yöntemde işgörenin çalışmasını ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir dizi sorunun bulunduğu bir liste kullanılır. Sorular genellikle evet-hayır biçiminde cevaplanır.

Sonuçlara Dayalı Değerlendirme Yöntemi: Bu sistemde, çalışanların önceden üzerinde anlaştığı dönemsel amaçlar vardır. Örneğin; fireleri %5'e indirmek ya da verimliliği %10 artırmak amaç olarak belirlenmişse, dönem sonundaki değerlendirme, çalışanların bu amaçları gerçekleştirme düzeyleri üzerinden yapılır.

360 Derece Değerlendirme Yöntemi: Bu yöntem, çalışanın performansının; iş arkadaşları ve yöneticileri ile iç ve dış müşteriler gibi sürekli iletişim halinde bulunduğu ve birlikte çalıştığı kişilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda değerlendirilmesi sürecidir (Appelbaum vd., 2009: 298-299).

Takıma Dayalı Performans Değerlendirme: Örgütlerdeki bazı işler özellikle takım halinde yapıldığından performans değerlendirme de takım halinde yapılır. Takımı bir bütün olarak değerlendirmek oldukça zordur; diğer yandan böyle bir değerlendirme bireysel performansı tam olarak yansıtamaz.

Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği: Bu ölçekle bireyin performansı çeşitli boyutlar ya da kriterler açısından ölçülmeye çalışılır. Çalışanlar; spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları sergileyip sergilemediklerine göre değerlendirilir (Bayraktaroğlu, 2008: 121).

Alan İncelemesi Yöntemi: İnsan kaynakları uzmanı, amire her bir astın başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorar ve daha sonra değerlendirme raporunu hazırlar. Hazırlanan raporlar, gerektiğinde tekrar gözden geçirip düzelterek olan amire gönderilir ve onaylanarak kesinlik kazanır (Bingöl, 2006: 345).

4.3. Performans Değerlendirme Hataları

Performans değerlendirme yöntemlerinin pek çoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Ancak uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle sistemlerin güvenilirliği önemli ölçüde düşmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanır. Çoğunlukla kişinin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hataları bazen onun belleğinin zayıflığından, bazen de yaşadığı bazı psiko-sosyal süreçlerden kaynaklanabilir (Uyargil, 2009: 225). Ancak şunu unutmamak gerekir ki hangi nedenden kaynaklanırsa kaynaklansın değerlendirmelerde yapılacak hatalar çalışanların moral ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler. Haksızlığa uğradığını düşünen çalışanların motivasyonları düşer ve hatta örgüte karşı bir güvensizlik doğar ve yabancılaşma başlar. Genellikle yapılan değerlendirme hataları şöyle sıralanabilir:

Belirli Puanlara Yönelme: Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. Yüksek puanlara yönelmenin; sevilme arzusu ve çalışanlarla çatışmama; düşük puanlara yönelmeninse; başarılı olarak değerlendirilen personelin ileride kendi yerini alacağı endişesi ile kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu gibi nedenleri vardır (Uyargil, 2009: 227).

Ortalama Eğilim: Değerlendirici çalışanları ortalamanın dışındaki kriterlerle değerlendirmekte isteksizse ya da değerleri birbirinden ayırt etme yeteneği yoksa ortalama eğilim oluşur. Başka bir ifadeyle, çalışanların performansları farklılık gösterse bile değerlendirici tüm çalışanları ortalama değer üzerinden değerlendirir (Çiftçi, 2007: 194).

Yakın Zaman Etkisi: Personel değerlemesinde, subjektif başarı ölçütleri kullanıldığında değerlendirilecek personelin son faaliyetlerinin bıraktığı iyi ya da kötü izlenim değerlendiriciyi önemli ölçüde etkiler (Tortop vd, 2006: 224).

Hale (Halo) Etkisi: Yöneticinin, çalışanın bir alan ya da konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesidir (Fındıkçı, 2009: 303). İşgörenle ilgili olumlu ya da olumsuz bir izlenime sahip olunması da değerlendirmede böyle bir etki yapar.

Kontrast Hataları: Değerlendirici birbiri ardına yaptığı değerlendirmeler sırasında, ister istemez değerlendirdiği kişileri birbirleriyle karşılaştırır. Böylece her birey kendisinden önceki şahsın aldığı puandan etkilenir. Bir başka deyişle önceki bireyin başarı düzeyi bir sonrakinin başarılı ya da başarısız görünmesini sağlar.

Kişisel Önyargılar: Bazen değerlendirilen kişiyle ilgili önyargılar performans değerlendirme sürecine yansır. Özellikle değerlendiren ve değerlendirilen arasında geçmişte yaşanmış ilişkilerden kaynaklanan önyargılar ile değerlendiricinin belirli konulardaki düşüncelerinden kaynaklanan önyargılar, değerlendirmeyi etkiler.

Nesnel Davranmama: Değerlendirme sürecinde personelin; din, dil, ırk, yaş cinsiyet ve siyasal eğilim gibi bireysel ve sosyal özelliklerine ağırlık verilmesi, buna karşın işe ilişkin davranışlarının dikkate alınmamasıdır.

Pozisyondan Etkilenme: Değerlendirme yapılırken değerlendirilen kişinin performansından ziyade, yüksek pozisyonundan etkilenilerek yüksek puan verme eğilimi oluşur. Aynı şekilde önemsiz sayılan kişiler de düşük performans düzeyinde değerlendirilebilir.

5. MOTİVASYON ARAÇLARI VE SÜRECİ

5.1. Motivasyon Araçları

Çalışanları motive eden faktörler bireyden bireye değişir. Bu nedenle motivasyon araçları kullanılırken, bireysel farklılıkların göz önüne alınması gerekir. Bir başka deyişle insan ihtiyaç ve öncelikleri farklılık arz ettiğinden birini motive eden araç diğerini etmeyebilir. Kimisi prestij ve yetki ararken kimisi emniyete öncelik verebilir. Bireysel tercih ve öncelikler farklı olsa da motivasyon araçları kullanılırken performans değerlendirme sonuçlarının adil bir biçimde kullanılması gerekir. Aksi halde bireyleri motive etmesi beklenen motivasyon araçları tam tersine bir işlev üstelenebilir. Bu durum arzu edilen örgütsel sonuçların elde edilmesini engeller. Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse de her kişiye, her topluma ve her örgüte uygun bir motivasyon modeli geliştirmek oldukça zordur. Bununla birlikte birçok araştırma ile geçerliliği desteklenen motivasyon araçları şöyle sıralanabilir:

Ekonomik Araçlar: Taylor'un uygulamalarından bu yana ekonomik gelir ya da ödül sistemi çalışanları motive etmek için yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. İnsanı ekonomik değerlerin motive ettiği bilinen bir gerçektir. Çünkü çalışan insanların büyük bir bölümü gelir elde etmek için gayret sarf eder. Motivasyon sağlayan ekonomik araçlar şöyle özetlenebilir (Sezici, 2008: 178-179):

- **Ücret Artışı:** İnsanları motive etmek için kullanılan en yaygın ve etkin araç ücret artışıdır. Kendilerine eşit davranılmasını isteyen işgörenler eşit işe eşit ücret verilmesini isterler. Bir başka deyişle, verimliliği ile elde ettiği ücret arasında bir eşitlik olmasını ister ve böyle bir uygulama onu olumlu yönde motive eder.

- **Primli Ücret:** Çalışanı almış olduğu sabit ücrete ilaveten, daha fazla gelir elde etmeye teşvik eden bir sistemdir. Birey üretmiş olduğu her ilave birim için, prim adı verilen ek bir ücret alır. Böylece gelirini artırmak isteyen işgören motive edilmiş olur.

- **Kâra Katılma:** Bu sistemde örgüt, elde ettiği karın bir kısmını dönem sonunda, işgörenler arasında paylaştırır. Kurumsal kârın artması ile bireyin payına

düşen miktar da artacağından, işgören daha fazla üretmek ve kârı azamîleştirmek ister.

▪ **Ekonomik Ödül:** Örgütsel amaçlara uygun davranışlar gösteren bireylerin ödüllendirilmesi, onları aynı tür davranışı göstermek için teşvik eder; diğer çalışanları da benzer davranışları yapmaya yöneltir. Ekonomik ödül sisteminin önceden bilinmesi ve uygulamada adil olunması, motivasyon için oldukça önemli bir husustur.

Psiko-Sosyal Araçlar: İnsan sosyal bir varlık olup, onu yönlendiren faktörlerin çoğunun da psikolojik olduğu bilinmektedir. İnsan fizyolojik ve psikolojik bir varlık olarak hem maddî hem de manevî araçlar ile tatmin olur. Ekonomik araçlar onun maddi yönüne seslenirken psiko-sosyal araçlar manevi yönüne seslenir. Bu bağlamda bireyin motivasyonunu sağlayan ve onu tatmin eden pek çok psiko-sosyal araç sayılabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 180-181):

▪ **Bağımsız Çalışma:** Bu kavram sınırsız bir özgürlük anlamına gelmez. Aksi takdirde örgütsel amaçlar için gerekli olan uyum ve işbirliğinden söz edilemez. Ancak çalışanların yeteneklerini gösterebileceği bir ortam oluşturmak ya da hareket alanlarını genişletmek onların motivasyonunu artırır.

▪ **Güç ve Yetki:** Pek çok çalışan çalışmış olduğu örgütte güç ve yetki sahibi olmak ister. Eğer kendisine bu imkân verilirse motivasyonu artar. Güç ve yetki onun hem sorumluluğunu hem de etkisini artırır. Elinden yetkileri alınan bir yönetici gücünü kaybeder ve saygınlığı azalır.

▪ **Sosyal Statü:** İnsanların temel ihtiyaçlarından birisi de saygınlıktır. Örgütte ve çevresinde saygınlığını artırmak isteyen birey statü sahibi olmak ister. Statü elde etmek için gerekli her türlü çabayı sarf eder. Bu tür insanları motive etmek için örgütteki kariyer basamakları kullanılabilir.

▪ **Eğitim ve Geliştirme:** Mevcut yetenek ve becerilerini geliştirmek suretiyle çalışanların verimliliğini artırmak mümkündür. Diğer yandan eğitim bireyin üretkenliğini artırdığı gibi onu yeni görevlere hazırlar. Kendisini yenilemek ve geliştirmek isteyen bireyin motivasyonu, eğitim ve geliştirme fırsatlarıyla sağlanabilir.

▪ **Psikolojik Güvence:** Psikolojik güvence çalışma ortam ve iklimiyle ilgilidir. Motivasyonun artırılabilmesi için, işyerinin havasını bozan, olumsuz psikolojik faktörlerin ortadan kaldırılması gerekir. Diğer yandan çalışanların moral ve motivasyonlarını artıracak çeşitli örgütsel uygulamaların gerçekleştirilmesine özen gösterilmelidir.

▪ **Öneri Sistemi:** Örgütteki demokratik yönetim anlayışının bir göstergesidir. Çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili çalışma ve önerilerinin teşvik edilmesi, ciddiye alınması ve yararlı olanların uygulanması, bireyleri motive eden önemli uygulamalardan birisidir.

▪ **Çevreye Uyum:** İşgörenlerin çevrelerine uyum sağlamaları için yöneticilerin gerekli tedbirleri alması gerekir. Bireyin etkin ve verimli çalışabilmesi için, iş arkadaşlarıyla uyum içinde bulunması gerekir. Çevresiyle güçlü ilişkiler ve iyi iletişim kuran çalışanların örgüte bağlılıkları ve motivasyonları artar.

▪ **Önem ve Değer Vermek:** İnsanı örgütün en değerli kaynağı olarak görmek ve ona değer vermek çalışanları motive eder. Çalışanına gerekli önemi ve değeri vermeyen pek çok örgüt, onlardan gerekli verimi alamaz. Çünkü kendisini örgütten dışlanmış ve değersiz hisseden bireyin motivasyonu düşer.

▪ **İlginç ve Önemli İş:** Bireyin yaptığı iş ve o işe karşı tavrı çok önemlidir. Kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine uymayan bir işte çalışan bireyin moral ve motivasyonu düşer. Bu nedenle iş dağılımı yapılırken, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Sosyal Araçlar: Sosyal faaliyetler bireyin stresli iş ortamından uzaklaşarak diğer çalışanlarla kaynaşmasını ve zihinsel yenilenmesini sağlar. Bu nedenle bireyin motivasyonunu yükseltmek ve örgütsel performansa katkısını artırmak için sosyal araçlardan yararlanmak gerekir (Sökmen, 2010: 190). İşgörenin moral ve motivasyonu, işyerindeki şartlara bağlı olduğu kadar iş dışındaki zamanın kullanılma şekline de bağlıdır. Bu nedenle çalışma saatleri dışındaki zamanını iyi değerlendirmesi için bireye çeşitli sosyal imkânlar sunmak gerekir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarılı olan çalışanlara ekstra sosyal imkânlar sunulabilir. Böylece diğer çalışanların motivasyonu sağlanabilir. Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla spor ve dinlenme tesisleri ile kütüphanelerden yararlanılabilir. Ayrıca geziler, özel günler ve eğlenceler tertip edilmelidir. Sosyal araçların iki önemli etkisi vardır: Birisi, çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek ve hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamak; diğeri ise; sosyal faaliyetlere katılan işgörenler arasında ortaya çıkan doğal liderleri tespit etmektir. Diğer yandan performans değerlendirme sonucunda başarılı olan bireyler sosyal araçlar kullanılarak ödüllendirilebilir. Bu tür teşvikler bireysel motivasyonu üzerinde olumlu etki yapar.

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar: Çalışanları çeşitli örgütsel ve yönetmel araçlar yardımıyla da motive etmek mümkündür. Uygun bir biçimde kullanılması gereken örgütsel ve yönetmel araçlardan bazıları şöyle özetlenebilir (Serinkan, 2008: 162):

▪ **Amaç Birliği:** Örgütsel amaçlar ile çalışanların amaçlarının paralellik arz ettiği durumlarda bireylerin motivasyonu artar. Yönetim bu süreçte örgütsel amaçlara hizmet ettiği için bireysel amaçları destekler. Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar.

▪ **Yetki Devri:** Yetki ve sorumluluğun devredilmesiyle çalışana bir eğitim ve gelişme fırsatı verilmiş olur. Bu durum, karar alanı genişleyen bireyin kişiliğinin de gelişmesine yol açar. Böylece özgüveni artan bireyin, moral ve motivasyonu yükselir.

▪ **Kararlara Katılma:** Bu yöntem çalışanlara değer verildiğinin de bir göstergesidir. Kararlar alınmadan önce, konunun ilgili çalışanlara danışılması ve onların görüşlerinin alınması, onları motive eder ve örgüte bağlar. Alınan bir karara katılan birey, bu kararı benimser ve başarılı olması için bütün bilgi, birikim, beceri ve yeteneğini kullanır.

▪ **Etkin Bir İletişim Sistemi:** Etkin bir iletişim sistemi çalışanların motivasyonuna önemli katkılar sağlar. Örgütsel sorunlar ve faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmak ve bu konularla ilgili fikir ileri sürüp tartışabilmek iyi örgütlenmiş bir iletişim sistemi sayesinde mümkündür.

▪ **İş Tasarımı:** İş tasarımı, işin verimliliğini ve çalışanın tatminini artırmak için işin ve görevin yapısına müdahale edilmesidir. İşinde ustalık kazanan bireye işi artık monoton gelir ve kendisini tatmin etmemeye başlar. Diğer yanda işin çok karmaşık olması da bireyi işinden soğutur ve motivasyon düşüklüğüne sebep olur. Bu bağlamda, iş ve görevin yapısına yönelik müdahaleler yapılarak iş, çalışanlar için yeniden çekici hale getirilebilir.

▪ **Fiziksel Şartların Değiştirilmesi:** İş ortamının fiziksel özellikleri, çalışanların motivasyonu üzerinde etkilidir. Bu nedenle çalışma ortamı dizayn edilirken; renk, ışık, ses, nem ve sıcaklık gibi faktörlere dikkat etmek gerekir. Ayrıca iş için gerekli olan araç ve gereçlerin ergonomik olması gibi fiziksel şartlar çalışanın moral ve motivasyonunu yükseltir.

5.2. Motivasyon Süreci

Bir ihtiyacın ortaya çıkmasıyla tatmin edilmesi arasında geçen süreçte meydana gelen gerilime motive edilme denir. Eğer birey ihtiyaçların tatmin edilmesinin performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olduğunu hisseder ya da bilirse performansını yükseltmek için motive olur. Motivasyon sürecini bu tatmini sağlayacak şekilde dizayn etmeye çalışır.

Bireylerin motivasyonu birdenbire ve kendiliğinden oluşan bir olay olmayıp uzun bir süreci gerektirir. Bu süreç altı aşamadan oluşur (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2008: 222-223; Güney, 2009: 351):

İhtiyaç Duyma: Kişinin gerek biyolojik dengesini, gerekse çevreye uyumunu sağlayan etmenlerden birisinin ortadan kalkmasıyla kişi dengeye ulaşma çabasına girer. Muhtaç olunan biyolojik, psikolojik ve toplumsal etmen sağlanmadıkça kişi dengeye kavuşamaz. İhtiyacın yarattığı dengeye ulaşma çabası kişide gerilim yaratır. Böylece birey kendisini dengeye ulaştırarak etmenleri edinmeye ihtiyaç duyar.

Ortam Arama: Kişinin bazı ihtiyaçları toplumun ya da örgütün değerlerine uygun düşmeyebilir. Ortamın elverişli olmaması nedeniyle doyurulmayan ihtiyaçlar, kişi tarafından bastırılarak, bunların yarattığı gerilimden kurtulmaya çalışılır. Bunların

ne zaman, nerede ve nasıl doyurulacağı pek kestirilemez. Ama doyurulmayan ihtiyaçlar, işgöreni genel bir gerilim içinde bırakır.

İstek: İhtiyaç, elverişli bir ortam bulduğunda isteğe dönüşür. İşgörenin doyurulmasını istediği ihtiyaçlarının kuruluşun istekleriyle uyumlaştırılması gerekir. İstekler işgörence bilincine varılmış ihtiyaçlardır. Talep belirlendikçe işgörenin geriliminin kaynağı da belirlenmiş olur. Talep ne oranda önemliyse işgörende yarattığı gerilim de o oranda önemlidir.

Seçenek Arama: Birey, isteğini karşılamak için tatmin edici seçenekler aramaya başlar. Örgütteki ortamın, isteğin karşılanmasına elverişli bulunması, çoğu kez seçeneklerin bulunmasını da kolaylaştırır. Seçenek arama aşamasında bireyin algılaması önemlidir.

Sinama: Bu aşamada isteği karşılamak için seçilen hareket tarzının sınaması yapılır. Bireyin seçeneği ne ölçüde isabetli ya da geçerliyse, talebinin tatmininde de o ölçüde başarılı olur. Bir başka deyişle kişinin tatmin düzeyi, kendi seçeneğindeki isabete bağlıdır.

Tatmin: Motive edilmenin son aşaması tatminle sona erer. Bu aşamada birey yeterli tatmine ulaştığında, gerilimden kurtularak durağan duruma geçer. Tatmin yeterli düzeyde olmadığında ya da tatmine ulaşılmadığında birey, doyumsuzluğu oranında düş kırıklığına uğrar. Böyle bir durumda birey, ya yeniden motive edilerek bu aşamalara baştan başlar ya isteğinden vazgeçer ya da kaygı geliştirerek tatminsizliği artar.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütlerin temel amacı etkinliği ve verimliliği artırmaktır. Bunu başarmak isteyen örgütlerin öncelikle bireylerin motivasyon ve performans düzeylerini artırmaları gerekir. Bu bağlamda performans değerlendirme sisteminden yararlanmak mümkündür. Çalışanların performansını değerlendirebilmek için öncelikle örgütte performans kriterlerinin açık, ölçülebilir ve gerçeğe uygun olarak belirlenmesi ve çalışanlara bildirilmesi gerekir. Diğer yandan performans değerlendirme sonuçlarının bireyler üzerinde ne gibi etkileri olabileceği de açıklanmalıdır. Diğer bir deyişle çalışanların örgütün belirlediği performans standartlarını aştıkları zaman ne elde edeceklerini ya da ulaşamadıklarında ne gibi yaptırımlarla karşılaşacaklarını bilmeleri gerekir. Böylece ödüle ulaşmak ve yaptırımlarla karşılaşmak istemeyen bireylerin motivasyonları yükselir. Ayrıca bireylerin motivasyonlarını artırmak için değerlendirme sonuçlarına göre kendilerini geliştirmeleri ve eksik yönlerini gidermeleri için örgüt tarafından desteklenmeleri gerekir.

Performans değerlendirme sonuçları pek çok örgütsel uygulamada kullanılabileceğinden son derece önemli bir husustur; bu nedenle doğru, gerçekçi ve rasyonel ölçütler kullanılmalıdır. Bireylerin performanslarının önceden belirlenen standartlara göre ölçülmesi yeterli olmayıp, elde edilen sonuçların adalet ve hakkaniyet ölçüleri içerisinde kullanılması gerekir. Bir örgütte performans değerlendirmenin yapılmaması ya da yanlış yapılması kadar yanlış uygulanması da örgüte zarar verir ve bireysel motivasyonu ve performansı düşürür.

Günümüzde örgütler bireylerin performanslarının değerlendirilmesi konusuna özel bir önem vermektedirler. Bunun nedeni örgütsel performansın bireyin performansına bağlı olmasıdır. Ayrıca örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracak bir örgütsel iklimin oluşturulması da performans değerlendirme sisteminin etkinliğine bağlıdır. Örgütler kendi şartlarına uygun performans değerlendirme yöntemlerini kullanmalı ve elde edilen sonuçları uygulamalıdır. Kullanılan yöntemlerin uygunluğu kadar, elde edilecek sonuçların gerçekçi olması ve bu sonuçların örgütte adil bir biçimde uygulanması da son derece önemli bir husustur. Diğer yandan çalışanların elde edilen sonuçların gerçekçi ve uygulamaların adil olduğuna inanmaları gerekir. Aksi takdirde örgütte baş gösteren stres ve çatışma çalışanları kısır bir çekişme içine iter ve onların motivasyonu ve performanslarının düşmesine sebep olur.

Performans değerlendirmesinin temel amacı, örgütün önceden belirlediği performans kriterlerine uygun çalışması için bireylerin motivasyonunu sağlamaktır. Bu nedendir ki etkin bir performans değerlendirme sisteminin bulunmasının personelin motivasyonunu olumlu bir şekilde etkileyeceği, aksi halde örgütsel üretime ya da performansa katkıları değerlendirilmeyen bireylerin motivasyonu ve performanslarının düşmeye başlayacağı örgütler tarafından göz ardı edilmemelidir.

KAYNAKÇA

- Akal, Zuhâl (2005), İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi, 6. Baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
- Akdemir, Ali (2009), İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Yayınları, Bursa.
- Akgemci, Tahir, Hasan Kürşat Güleş (2009), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Gazi Yayınları, Ankara.
- Akoğlan Kozak, Meryem (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Detay Yayınları, Ankara.
- Appelbaum, Steven H., David Nadeau and Michael Cyr (2009), "Performance Evaluation in a Matrix Organization: A Case Study (Part 3)", Q Emerald Group Publishing Limited, Vol. 41, No. 1, 2009, p. 9-14.
- Argon, Türkan, Altay Eren (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- Aşan, Öznur (2001), "Motivasyon", Yönetim ve Organizasyon, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayınları, Ankara, s.225-255.
- Bakan, İsmail, Hakan Kelleroğlu (2003), "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF. Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, s.103-127.
- Barutçugil, İsmet (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Sakarya Yayınları, Adapazarı.
- Benligiray, Serap (2007), "Performans Değerlemesi", İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ed. Ramazan Geylan), Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No. 1747, Eskişehir, s.147-170.
- Bingöl, Dursun (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Budak, Gönül (2008), Yeniliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- Budak, Gülay, Gönül Budak (2004), İşletme Yönetimi, 5. Baskı, Barış Yayınları/ Fakülteler Kitabevi Yayınları, İzmir.
- Byars, Lloyd, Leslie W. Rue (1991), Human Resource Management, Third Edition, Richard D. Irwin, Inc. Printed in the USD, Boston.
- Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı (2005). Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara.

- Canman, Doğan (1993), Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Çiftçi, Birgül (2007), “Performans Değerlemesi”, İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ed. Uğur Dolgun), Ekin Yayınları, Bursa, s.167-199.
- Çolakoğlu, Ülker (2005), “Başarım Değerlemesi”, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, (Ed. Cengiz Demir), Nobel Yayınları, Ankara, s.129-148.
- Dessler, Gray (2008), Human Resource Management, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Efil, İsmail (2009), Yönetim ve Organizasyon, 10. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Ertürk, Mümin (2009), İşletme Biliminin Temel İlkeleri, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ferecov, Rakif (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 8, Haziran, s.133-153.
- Fındıkçı, İlhami (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi, 7. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gök, Sibel (2006), 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Göksel, Aykut (2003), “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Performans Ölçümü”, İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler, (Ed. Birol Bumin), Gazi Yayınları, Ankara, s.41-57.
- Güney, Salih (2009), Davranış Bilimleri, 5. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Kıngır, Said, Erkan Taşkiran (2006), “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF. Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, s.200.
- Okakin, Neslihan (2009), Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Adana.
- Örücü, Edip (2003), Modern İşletmecilik, 3. Baskı, Gazi Yayınları, Ankara.
- Öztürk, Ahmet (2009), Kalite Yönetimi ve Planlaması, Ekin Yayınları, Bursa.
- Öztürk, Ümit (2009), Performans Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Öztürk, Namık Kemal (1993), “Yeni Yönetim Paradigması”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 4, Aralık, s.45-58.

- Serinkan, Celalettin (2008), "Liderlik ve Motivasyon İlişkisi", Liderlik ve Motivasyon, (Ed. Celalettin Serinkan), Nobel Yayınları, Ankara, s.149-177.
- Sezici, Emre (2008), "Motivasyon", İşletme Beceri Grup Çalışması, (Ed. Kenan Mehmet Ekici ve Tarık Zeki Şahım), Savaş Yayınları, Ankara, s.178-184.
- Sökmen, Alptekin (2010), Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayınları, Ankara.
- Şimşek, M. Şerif (2005), İşletme Bilimlerine Giriş, 12. Baskı, (yky), Konya.
- Şimşek, M. Şerif, H. Serdar Öge (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik ve Uluslararası Boyutlarıyla, 2. Baskı, Gazi Yayınları, Ankara.
- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik (2008), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 6. Baskı, Gazi Yayınları, Ankara.
- Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve Akif Özer (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- Thompson, Lee Brad (2003), Yeni Yöneticinin El Kitabı, (Çev. Vedat G. Diker), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tuncer, Doğan, Doğan Yaşar Ayhan, Demet Varoğlu (2008), Genel İşletmecilik Bilgileri, 2. Baskı, Siyasal Yayınları, Ankara.
- Uyargil, Cavide (2009), "Performans Değerlendirme", İnsan Kaynakları Yönetimi, Cavide Uyargil vd., 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s.209-261.
- Uygur, Akyay, Ramazan Göral (2005), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara.
- Yenice, Ebru (2006), "Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi", Maliye Dergisi, Sayı 150, Ocak-Haziran, s.122-132.