



Kamu İç Denetçileri Derneği Meşrutiyet Caddesi Konur Sokak No: 36/6 Kızılay - ANKARA
www.kidder.org.tr/denetisim/ • denetisim@kidder.org.tr

ISSN 1308-8335

Yıl: 15, Sayı: 2024 Ek Sayı, 59-74, 2024

Konferans Bildirisi

İÇ DENETİM DANIŞMANLIK FONKSİYONUNA BİR ÖRNEK: BİREYSEL PERFORMANS YÖNETİMİ (AN EXAMPLE OF INTERNAL AUDIT CONSULTANCY FUNCTION: INDIVIDUAL PERFORMANCE MANAGEMENT)

Ayşe Başdemir ATAK¹

ÖZ

İç denetim, bilginin araştırılmasına, yayılmasına ve yönlendirilmesine odaklanan bir metodoloji aracılığıyla kurum ve paydaşların mevcut iş sürecinden elde edeceği faydayı en üst düzeye çıkaracak öneriler sunan bir danışmanlık rolüne sahiptir. Danışmanlık rolü sayesinde iç denetçiler kurumlarına önemli katkılar sunmaktadır. İç denetimin danışmanlık fonksiyonunun en temel başarısı ise, önerilen iyileştirmelerin uygulanması ile ölçülmektedir. Bu kapsamda bu araştırmanın amacı, örnek seçilen şirketin bireysel performans yönetim sürecine ilişkin gerçekleştirilen danışmanlık faaliyeti ile iç denetimin kurumlara katkı sağlayabileceğini, bir uygulama pratiği olarak ortaya koymaktır. Araştırmada örnek seçilen şirketin iş yapma kültürü, süreçleri icra eden çalışanların bilgi seviyesi, deneyimi, yetkinlik düzeyi, şirketin içinde bulunduğu çevre gibi etmenler analiz kapsamına alınmış, gözlem, belge inceleme, mülakat gibi nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıca, örnek seçilen şirketin bireysel performans sürecinin, en iyi uygulamalara uygunluğuna yönelik bir benchmark (karşılaştırmalı değerlendirme) çalışması yürütülmüştür. Öncelikle performans yönetimi ile ilgili kavramlar ve temel unsurlar tanımlanarak örnek uygulama çerçevesinde vakıf olunan bireysel performans yönetim sürecinin genel literatür içindeki yeri, uygulamanın zorlukları ve riskleri değerlendirilmiştir. Ardından, insan davranışını olumlu yönde etkileyen dünyadaki yeni yaklaşımlardan örnekler vermek suretiyle araştırmaya örnek seçilen şirket uygulamasında geliştirilmesi gereken hususlara ve pratikte fayda sağlayacak uygulanabilir önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İç Denetim, Danışmanlık Faaliyeti, Bireysel Performans, Performans Yönetimi

JEL Kodları: M40, M42

ABSTRACT

Internal audit has a consultancy role to provide suggestions that maximize the benefits of stakeholders from the existing business process by way of a methodology focused on research, dissemination and guidance of knowledge. Thanks to their consultancy role, internal auditors make significant contributions to their organizations. The most basic success of the consultancy function of internal audit is measured by the implementation of suggested improvements. In this context, the purpose of this research is to demonstrate as an application practice that internal audit can contribute value to organizations through consultancy activities regarding the individual performance management process of the selected company. In the research; factors such as the business culture of the selected company, the knowledge level, experience, and competence level of the employees who carry out the processes, and the environment in which the company operates were included in the analysis, and qualitative research methods such as observation, document review, and interview were used. In addition, a benchmark study was conducted to determine the compliance of the individual performance management of the selected company with best practices. First of all, the concepts and basic elements related to performance management are defined and the place of the exemplary company's individual performance management process in the general literature, the difficulties and risks of implementation are evaluated. Then, by giving examples of new approaches in the world that positively affect human behavior, issues that need to be improved and applicable suggestions were addressed to improve the individual performance management process of the exemplary company.

Keywords: Internal Audit, Consulting Activity, Individual Performance, Performance Management

JEL Classification: M40, M42

¹ Başdenetçi, TUSAŞ İç Denetim Başkanlığı, Ankara, Orcid Id: 0009-0001-3840-5391, abasdemir@tai.com.tr

1. GİRİŞ

Şirketlere rekabet avantajı sağlayan unsurların başında kendilerini kurumlarına yürekten adanmış çalışanları gelmektedir. İş yaşamında, bireyin performansının değerlendirilmesi yoluyla fiziksel ve düşünsel emeğinin yönetilmesi her zaman öncelikli konulardan olmuştur. Bu nedenle işletme performansı üzerinde bireyin merkezi rolüne işaret edilerek, bireysel performans yönetim ve değerlendirme sistemlerinin şirketin genel başarısında önemli etkileri sürekli olarak değerlendirilmekte ve gözden geçirilmektedir.

Günümüzde yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin; yetenek gelişimi, performans yönetim maliyetlerini azaltma, yetenek sahibi çalışanların muhafaza edilmesi konularında şirketlerin ihtiyaçlarını karşılayamadığı görülmektedir. Bu nedenle şirketler, iş ortamlarındaki değişikliklere, hızla dijitalleşen ve globalleşen dinamik iş dünyası ile iş birliğini artırma ve çalışanın değişen ihtiyaçlarına göre performans yönetim sistemlerinde köklü değişiklikler planlamaya veya yapmaya başlamışlardır (PWC – Global CEO Survey, 2018).

Araştırmada; öncelikle performans yönetimi ile ilgili kavramlar ve temel unsurlar tanımlanarak örnek uygulama çerçevesinde vakıf olunan bireysel performans yönetim sürecinin genel literatür içindeki yeri, uygulamanın zorlukları ve riskleri değerlendirilmiştir. Ardından, insan davranışını olumlu yönde etkileyen dünyadaki yeni yaklaşımlardan örnek vermek suretiyle incelediğimiz örnekle beraber uygulamada geliştirilmesi gereken hususlara ve risklere işaret etmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırmada örnek seçilen şirketin iş yapma kültürü, süreçleri icra eden çalışanların bilgi seviyesi, deneyimi, yetkinlik düzeyi, şirketin içinde bulunduğu çevre gibi etmenler analiz kapsamına alınmış, gözlem, belge inceleme, mülakat gibi nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır.

2. PERFORMANS ÜZERİNE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Performans, Performans Değerlendirme ve Performans Yönetim Sistemi Kavramları

Performans kelimesinin sözlük anlamı, “1.Yapılan iş, uygulama, icraat; 2.Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü; 3. Kişinin yapabileceği en iyi derece; 4. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı” olarak tanımlanmaktadır (TDK).

Performans, basit bir ifadeyle, çalışanın işinde ne kadar iyi çaba gösterdiği, planlanan bir işin yerine getirilme düzeyi, çalışanın davranış biçimi olarak tanımlanır. Ancak performans, yalnızca bireyin değil, bir grubun veya kurumun iş ile ilgili hedeflenen ve planlanan noktaya belirlenen zaman dilimi içinde ne kadar ulaşabileceğinin nicel ve nitel ifadesidir (Mayatürk Akyol, 2011).

Tanımlara bakıldığında performans kavramı içerisinde;

- Birey veya grubun özne olduğu,
- Belirli bir zaman diliminde öznelerden belirli oranda iş beklendiği,
- Elde edilen sonuçla beklentinin kıyaslandığı

görülmektedir. Bu karşılaştırma sonucunda bireyin veya grubun performansı elde edilir. Verilen görevlerin yerine getirilmesi ve elde edilen sonuçların olumlu olması durumunda yüksek performansa ulaşıldığı, aksi takdirde performansın düşük olduğu kabul edilir. Ancak performans; kişisel, kurumsal ve çevresel birçok faktöre bağlıdır: Konuşma, anlama, yazma vb. bireysel yetenekler, bireyin bu yetenekleri sergileme isteği ve çevre koşulları, politikalar ve kurumsal koşullar performans üzerinde önemli etkisi olan diğer bileşenlerdir (Bingöl, 2006).

Bireysel performans: Çalışanın beklenen hedeflere ulaşma yeteneği ve motivasyonunun gösterdiği davranış ve sonuçları ifade eder.

Performans değerlendirme: Bir çalışanın işini ne kadar iyi yaptığına ilişkin kurumsal bilgilerin toplanması sürecidir. (Waxin ve Bateman, 2009). Çalışanların iş başındaki performansını değerlendirmek ve desteklemek için kullanılan bir yöntemdir.

Performans değerlendirme, çalışanlarla birlikte belirlenen, hedeflere dayalı performans yönetim sisteminin bir parçası olarak değerlendirilir. Çalışanların hedeflerine göre ne kadar iyi performans gösterdiklerini görme ve erken müdahale olanağı sağlar.

Performans değerlendirme, çalışanların yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerini ne ölçüde karşıladığını araştıran veya kişinin işteki verimliliğini belirleyen objektif analizler olarak da tanımlanabilir. Performans değerlendirme, günümüzde dengeli ücret sisteminin uygulanmasında, çalışanların terfi, rotasyon ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, çalışanların seçilmesi ve atanmasında kullanılan önemli bir süreç olarak kabul edilmektedir. Ancak uygulamada, birçok şirket nazarında, performans değerlendirmenin, çalışanları personel bütçesine ya da performans prim dağıtımına uydurmak için kullanımıyla sınırlı kaldığı görülmektedir. Aslında performans değerlendirme, çalışanın işindeki başarısını, tutum ve

davranışlarını, ahlaki durumunu ve özelliklerini detaylandıran, kurumun başarısına yaptığı katkıları değerlendiren planlı bir süreç olarak uygulanmalıdır.

Performans yönetimi: Çalışanların ve grupların performanslarının iyileştirilmesinin yanı sıra kurumsal performansın iyileştirilmesi için yürütülen sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Armstrong, 2006).

Performans yönetimine ilişkin kavramlar kısaca şöyle tanımlanmıştır:

- Bireysel performans yönetimi: Bireye odaklanan ve bireyin performansını geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim tarzıdır. Bireysel etkinlik ve verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır. Bireysel performans kişisel özelliklerden, görev süresinden, önceki iş deneyiminden, iş ilişkilerinden ve iletişimden etkilenir (Hutchinson, 2013).
- Ekip performans yönetimi: Ekibi oluşturan bireylerin performansı dışında, ekibin bir bütün olarak performansının yönetilmesidir. Bir amaca ulaşmak ve bir projeyi gerçekleştirmek için kurulan bir ekibin performans yönetimi, belirlenen zaman diliminde ve belirlenen bütçe dahilinde proje hedeflerine ulaşma faaliyetlerini gösteren unsurlardır. Ekip performans yönetiminin en temel özelliklerinden biri, çalışanlar arasında rekabeti değil, iş birliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır. Tüm ekip tarafından başarılan ve süreç kalitesini baz alan süreç geliştirme çabası, ekibin süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı, ekibe katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi, ekip performans yönetiminde değerlendirilmesi gereken temel unsurlardır.
- Kurumsal performans yönetimi (CPM): Kurumu ön plana çıkarmak, kurumsal etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla; stratejik planlar yapılarak kurumun önceliklerinin belirlenmesi, en üst seviyeden en alt seviyeye kadar kurum geneline yaygınlaştırılması ve belirlenen hedeflere ulaşılması sürecinin yönetilmesidir. Kurumsal performansı etkileyen unsurlar arasında kurum kültürü, insan kaynakları, politikaları, iç/dış çevre koşulları, teknoloji ve diğer iş uygulamaları da yer alır.

CPM sisteminde kalite, maliyet, zaman, işgücü, güvenlik hususlarında performansın gerçekleşmesi için verimlilik, etkililik, ekonomiklik, hukukilik, saydamlık, iç çeviklik, iş birliği ve hesap verebilirlik gereklerinin yerine getirilmesi beklenir. Çalışanların performansları kurum performansından ayrı tutulamaz. Yalnızca çalışanların bireysel performanslarını ölçmekle de kurumun performansına ulaşmak mümkün değildir. Bununla birlikte, son zamanlarda işletmelerin proje bazlı çalışma modellerine, matris organizasyon yapılarına yönelmeleri sebebiyle takım bazlı organizasyonların giderek önem kazandığı görülmektedir. Bu tür işletmelerde çalışanların direkt olarak değerlendirilmesi ve sadece bireysel performansın ölçülmesi yeterli olmamaktadır. Takım çalışması ve iş birliğinin başarı açısından gerekli olduğu haller önem kazandığı için proje bazlı işletmelerde hem ekibin performansını hem de kişilerin ayrı ayrı iş performansını dikkate alarak değerlendirme yapmak gerekmektedir. Bu nedenle literatürde, çalışan performansı, ekip performansı ve kurum performansının birlikte konuşabileceği yöntemler ile ölçülmesi ve sonuçlarının bu bağlamda birlikte değerlendirilmesi ortak görüş niteliğindedir.

2.2. Performans Değerlendirme ile Performans Yönetiminin Kavramsal Karşılaştırması

Performans yönetimi sisteminin, pek çok yöntemi kapsayan geniş işlevi ile birlikte genellikle aynı anlamda kullanıldığı performans değerlendirme çalışmalarını da içerdiği değerlendirilmektedir. Etkin bir performans yönetimi, mevcut olanla yetinmeyip aynı zamanda sistematik gelişimi de hedefler (Mayatürk Akyol, 2011). Bu doğrultuda sadece performans değerlendirme yaparak şirketlerde “performans yönetimi” uygulandığını düşünmek hata olacaktır.

Tablo 1. Performans Değerlendirme ile Performans Yönetimi Arasındaki Temel Farklılıklar

| PERFORMANS DEĞERLENDİRME | PERFORMANS YÖNETİMİ |
|---------------------------------------|--|
| Yönetici Çalışan Yönlü Değerlendirme | Karşılıklı Görüşmelerle Değerlendirme |
| Yılda Bir Kez Değerlendirme Görüşmesi | Devamlı Görüşme |
| Değerlendirmede Not Kullanma | Daha Az Yaygın Değerlendirme Notu |
| Canlı Olmayan Sistem | Esnek ve Canlı Süreç |
| Sayısal Hedefler | Hedeflerin Yanında Değerlere ve Davranışlara Odaklanma |
| Ücretlendirme ile İlişkili | Ücretlendirme ile Direkt Bağlantılı Olmama |
| Bürokrasi ve Dokümantasyon Yoğunluğu | Dokümantasyon Azdır |
| İnsan Kaynakları Sorumluluğunda | Yöneticilerin Sorumluluğu Daha Belirgindir |

(Armstrong, 2006)

Performans yönetimi, çalışanların ve ekiplerin performansını iyileştirerek kurumun performansını artırmak amacıyla yürütülen sistematik bir süreçtir (Armstrong, 2006). Tablo 1’de yer alan performans değerlendirme ile performans

yönetiminin karşılaştırması incelendiğinde; performans yönetiminde yöneticilerin her süreçte yer almasının, işin sürekli içinde olmasının ve işi sahiplenmesinin beklendiği görülür. Bu kapsamda performans yönetiminin, kurumun temel amaç ve hedeflerine ulaşmasında daha fazla katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme, performans yönetiminin yalnızca bir parçasıdır. Performans yönetim sistemi içerisinde sadece performansın değerlendirilmesi ve diğer aşamaların göz ardı edilmesi başarısızlığa neden olacaktır (Aksu, Korkmaz, 2024).

Performans yönetimi, çalışan ile yöneticisi arasındaki çift yönlü ve sürekli iletişime dayanmaktadır. Beklentilerin karşılıklı olarak belirlendiği ve amacın fikir birliğine varmak olduğu bir ortaklıktır (Hutchinson, 2013). Dolayısıyla etkili bir performans yönetimi sağlamak için;

- Çalışanlarla beraber hedeflerin belirlenmesi,
- Belirlenen hedeflerin gerçekleşmesine yönelik kurumsal altyapı oluşturulması,
- Performans ölçümlerinin yönteminin ve sonuçlarının ne şekilde kullanılacağına açıklanması,
- Çalışan ve yöneticilere eğitim verilmesi,
- Yöneticilerin her bir sürecin içinde yer almaları gerekmektedir.

3. PERFORMANS YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

3.1. Dünyadaki Uygulamalar

Performans değerlendirmenin kullanımına olan ilgi son otuz yılda artmasına rağmen çalışanların değerlendirilmesi yüzyıllardır gündemdedir. M.S. 3.yüzyıl başlarında Wei Hanedanlığı'ndaki bir değerlendirici, Çinli bir filozof tarafından, çalışanları yeteneklerinden ziyade kendi zevklerine göre taraflı değerlendirdiği için eleştirilmiştir. Yüzyıllar sonra İspanyol rahip Ignatius Loyaola (1491-1556) Cizvit tarikatı üyelerinin sorumluluklarını değerlendirmek için bir performans sistemi kurmuştur. Aynı yıllarda Osmanlı İmparatorluğunda devlet işlerinde adına doğrudan performans yönetimi sistemi denmese de benzer uygulamaların olduğu belirtilmektedir (Erbaş, Kutlu, 2021).

Padişahın emirleri olan "ilam" ve padişahın onayına sunulan ve işlerin özet raporu olan "telhis" önemli yönetim belgeleridir. Örneğin; Koca Sinan Paşa, 1580-1596 yılları arasında yaklaşık 9 yıl sadrazamlık yapmış, telhislerinde; kadıların yolsuzluklarından ve padişahın emri olmadan toplanan vergilerden bahsetmiştir. Vergilerin miktarı belirlenerek kadıların görevlerine aykırı davranışları ve isyan etmeleri engellenmiştir. Bu dönemde mevzuat kapsamında devletin işleyişinin denetlenip değerlendirildiği, bir anlamda devlet görevlilerinin performansının ölçüldüğü değerlendirilmektedir (Uysal, 2015).

Osmanlı İmparatorluğunda tüm terfi ve ödüller liyakate, başarıya ve hizmetteki kıdeme göre belirlenmişti. Örneğin; normal atama ve terfiler kıdeme göre yapılmaktaydı ve buna "ocak" yoluyla terfi denilirdi. Özel bir kabiliyet isteyen hizmetler (imamlık, yazıcılık, mehterbaşılık) için kıdeme bakılmaksızın tayin yapılırdı (Uysal, 2015).

Kişisel özellikleri içeren bir değerlendirme sisteminin 1648 yılında İrlanda'da kullanıldığı bilinmektedir. 1800'lü yılların başında Robert Owen, endüstriyel düzeyde performans değerlendirmesini ilk kez İskoçya'daki bir pamuk işleme fabrikasında uygulamıştır (Murphy ve Cleveland, 1995). Aynı dönemde batıda sanayi devrimiyle birlikte çalışma hayatında performansın planlanması olarak değerlendirilebilecek yeni bir kavram ortaya çıktı: "İş bölümü". 1776'da Adam Smith; aynı sayıda çalışanın iş bölümü sayesinde iş miktarında ne kadar büyük bir artış sağlayabileceğini analiz etti. Adam Smith'in vurguladığı iş bölümü, Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor (1856-1915) tarafından verimliliği en üst düzeye çıkaracak şekilde ele alındı ve ilk kez "yapılan iş" detaylı bir şekilde analiz edildi. Genel verimliliği artırmaya ve üretim maliyetlerini düşürmeye yönelik unsurlara odaklanan 'Taylor Sistemi' sayesinde işveren ve çalışanlar açısından büyük önem taşıyan verimlilik artışları sağlandı. Performans değerlendirme kavramı, Taylor'un iş ölçümü uygulamalarıyla, çalışan verimliliğinin ölçülmesiyle bilimsel olarak kullanılmaya başlandı.

Performans değerlendirmesinin ilk sistematik ve resmi uygulamaları 1900'lü yılların başında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) kamu kurumlarında görülmüştür (Erbaş, Kutlu, 2021). Bu bağlamda ilk yapılandırılmış performans değerlendirme sistemi I. Dünya Savaşı öncesinde Taylor ve yardımcıları tarafından kurulmuştur. İlk uygulama 1920 yılında ABD ordusundaki ofis çalışanlarının değerlendirilmesi amacıyla yapılırken, benzer uygulamalar izleyen yıllarda İngiltere'deki bazı fabrikalarda da görülmeye başlanmıştır (Uyargil, 2013).

Birinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda kişilik özelliklerine dayalı farklı performans değerlendirme teknikleri belirlenmiş, 1950'lerden sonra ise kişinin ürettiği işe veya sonuçlara yönelik kriterlere dayalı teknikler ABD kamu ve özel kurumlarında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Beyaz yaka çalışanların performansının ölçülmesi, mavi yaka çalışanlara göre öncelik haline gelmiştir (Uysal, 2015).

Performans yönetimi kavramı ilk kez 1960-1970 yıllarında kullanılmaya başlandı. Performans değerlendirme sürecinde 1980'li yıllardan itibaren bireysel özellikler ve bilgiye yönelim ön plana çıkmıştır (Uysal, 2015).

McClelland'ın 1973 yılında "yeterlilik" kavramını insan kaynakları alanına kazandırması ile büyük şirketlerin insan kaynakları departmanları, objektif olduğundan şüphe duymadıkları bu aracı, performans yönetimi sistemlerinde çalışanları değerlendirmek için kullanmaya başladılar. Yetkinlikler, yüksek performansı düşük performanstan ayıran davranışları tanımlanmış ve somut gözlemlere dayalı olarak çalışanlar değerlendirilmeye başlanmıştır (Mayatürk, 2011).

1980'li yıllarda ABD'de Jack Welch "zorlayıcı sıralama" (forced ranking) veya derecelendirme olarak adlandırılan yaklaşımı tanıttı (Bilgin, Sevim, 2022). Bu yaklaşıma göre çalışanlar yukarıdan aşağıya doğru sıralamaya zorlanmaktadır. En üst yüzde grupta çalışanlar cömert ödüllerle primlendirilmekte, en altta gruba ikramiye verilmemekte ve iş akdi feshi ile sonuçlanabilen bir süreç uygulanmaktadır (Mayatürk, 2011). Wall Street Journal'ın 2016 yılında bildirdiğine göre, Fortune 200 Şirketlerinin %60'ı halen bu sistemi kullanmaya devam etmektedir.

Performans göstergelerinin, işletmelerin yapısını, beklentilerini, hedef ve stratejilerini, varlıklarının verimliliğini ve etkinliğini, pazar uyumluluğunu vb. yansıtmaları gerekmektedir. Bu ihtiyaçtan yola çıkarak, performans ölçüm sistemlerinin nasıl geliştirilebileceğine dair cevaplar aramak tüm bu çalışmaların temel amacı olmuştur ve olmaya devam etmektedir. Dijitalleşen dünyada giderek daha fazla bireysel işin otomasyonlaşmasıyla işlerin tanımının değişmekte olduğu, doğal olarak performans değerlendirme için belirlenen yetkinliklerin güncelliğini ve etkinliğini yitirmekte olduğu endişesi mevcut performans değerlendirme sisteminin yeniden ele alınmasını kaçınılmaz kılmıştır. Yetkinlik sisteminin her bir çalışanın yeteneğine özel bir değerlendirme sağlamakta kısıtlı kaldığı ve performans yönetimi için artık yeterli bir değerlendirme aracı olmadığı değerlendirilmektedir. Performans yönetim sisteminin geleceğe seyri ile ilgili yaklaşımlar ve yeni modellere eğilimler ilerleyen bölümde ayrı bir başlık altında ele alınmıştır.

3.2. Türkiye'deki Uygulamalar

Türkiye'deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamıştır. Özel sektörün konuya olan ilgisinin artması, işletme biliminin ve modern yönetim tekniklerinin yaygınlaşmasıyla olmuş ve özellikle son 20 yılda gelişmiştir (Uyargil, 2013).

Performans değerlendirmesi 1948 yılında ilk olarak kamu sektöründe Karabük Demir Çelik Fabrikalarında, daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ve Devlet Demiryolları vb. kamu kurumlarında uygulanmaya başlamıştır. 1960'lı yıllarda özel sektördeki bazı kurumlar da performans değerlendirme konusuna ilgi duymuş ve uygulamaya başlamıştır. Bu ilgi özellikle 4857 sayılı İş Kanunu'nun 2003 yılında yürürlüğe girmesiyle daha da artmıştır. 4857 sayılı Kanun uyarınca çalışanların iş sözleşmelerinin feshedilmesinde performans değerlendirme sonuçlarının yasal hale gelmesiyle birlikte işverenlerin değerlendirme sonuçlarına yönelik eğilimin arttığı gözlemlenmiştir (Uyargil, 2013).

Araştırmalar Türkiye'de performans yönetim sisteminin beklenenden daha fazla kullanıldığını göstermiştir. İstanbul Sanayi Odası'nın "İlk 750 Şirket" araştırması kapsamında 307 kurumda yapılan araştırmada şirketlerin %80,8'inin çalışanlarına performans değerlendirme sistemi uyguladığı belirlenmiştir (Ünal, 2012). Ancak, PwC-Türkiye tarafından 2018 yılında gerçekleştirilen "Değişen Bireysel Performans Yönetimi Araştırması", katılan kurumların %66'sının mevcut sisteminin etkinliği konusunda ciddi soru işaretleri bulunduğunu, çalışan bağlılığını olumlu etkilemediğini ve çalışanların gelişimini ve yetenek yönetimini desteklemediğini ortaya koymaktadır. (PwC-Türkiye, 2018)

3.3. Performans Yönetim Sisteminin Geleceğe Seyri ile İlgili Yaklaşımlar ve Günümüzde Denenen Uygulamalar

PwC tarafından her yıl düzenlenen Global CEO araştırmasının 22'ncisi 2018 yılında gerçekleştirilmiştir. Yetenekli iş gücü rekabeti ve teknolojinin etkisiyle hızla değişen ortamda büyümeyi konu alan araştırmaya 85 ülkeden 1293 CEO ve Türkiye'den 69 CEO katılmıştır. Araştırmaya yanıt verenlerin yüzde 93'ü yetenek yönetimi uygulamalarının değişmesi gerektiğine katıldıklarını ifade etmiştir. Korn Ferry Enstitüsü'nden Robert Eichinger, bu araştırmaya katılan kurumların kullandığı toplam 67 yetkinlikten biri olan "yetenek geliştirme" becerisinin en son sırada yer aldığını ortaya koymuştur. Bu durum, kurumların çalışanlarının beklentilerini karşılayabilmek için en iyi olmaları gereken yetkinlikte, en kötü performansı sergilediklerini göstermektedir. Bu sonuçlar sadece yetenek yönetimi, bireysel performans yönetimi değil, esasında dijital çağa uygun bir İK organizasyonunun yeniden ele alınması ve belirlenmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır (PwC – Global CEO Survey, 2018).

Aynı araştırmada birçok CEO dijitalleşen dünyada iş fırsatlarını yeterince hızlı belirlemek konusunda zorlandığını dile getirmiş ve CEO'ların yalnızca %47'si otomasyonun müşteri deneyimini ne şekilde iyileştirebileceğini bildiğini söylemiştir. Giderek daha fazla bireysel işin otomasyonlaşmasıyla işlerin tanımının değişmekte olduğu, doğal olarak performans değerlendirme için belirlenen yetkinliklerin güncelliğini ve etkinliğini yitirmekte olduğu belirtilmiştir (PwC – Global CEO Survey, 2018). Otomasyona evrilmiş bir dünyada başarı, makinelerin insanların yerini alması değil, ikisinin birlikte çalışması anlamına geldiği için;

- İş gücü dönüşümü,
- İnsan Kaynaklarının dijitalleşen çağa uygun yapılanması,
- Uygun bir bireysel performans yönetim yapılanması gerekmektedir.

CEO'ların %86'ı bu görüşlere katılarak İK organizasyonlarını ve performans değerlendirme sistemlerini değiştirdiğini, değiştirmeyi düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar performans yönetimi anlayışının ciddi şekilde değişmekte olduğuna işaret etmektedir.

- Globalleşme,
- Demografik değişim,
- Bir arada çalışan farklı nesillerin beklentileri,
- Dijitalleşme,
- Çalışma hayatında yeni yön olan 'esneklik' konsepti

'performans' kavramına yeni bir tanım bulmayı zorunlu kılmaktadır.

Bir çıkış yolu bulmak amacıyla şirketlerin kimileri 'notlama'yı sorgulamakta, kimileri süreci küçük iş paketlerine bölmek suretiyle performansı iş paketi esaslı yönetmeyi hedeflemekte ve kimileri ise teknoloji yatırımlarına odaklanmaktadır. Proje bazlı çalışma modellerinin, matris organizasyon yapılarının, çalışan potansiyelinin, yeteneğin ve koçluk yetkinliklerinin öne çıktığı bir dünyada, mevcut değerlendirme sisteminin; geliştirmekten çok 'notlamak' üzere kurulu, 'yetenek yönetimi'ni göz ardı eden yaklaşımı nedeniyle değişimi kaçınılmazdır (PwC – Global CEO Survey, 2018). Bu bilgiler ışığında performans değerlendirme sisteminin yeniden ele alınmasının kaçınılmaz olduğu net bir hal almıştır. Performans yönetiminde sayısal değerlendirme sisteminden uzaklaşmaya yönelik bir trend başlamıştır.

CEB Global şirketinin 2016 yılında yaptığı ve 300 İK yöneticisinin katıldığı bir ankette, katılımcıların %21'i performans yönetimlerinden puanlama ve sayısal değerlendirmeyi çıkarmayı planladıklarını, %28'i ise bir planları olmamakla birlikte bu konu üzerinde değerlendirmede bulduklarını ifade etmişlerdir. Şirketler iş ortamlarının değişikliklerine; çalışanın değişen ihtiyaçlarına ve hızla dijitalleşen dinamik iş dünyası ile iş birliğini artırma ihtiyacına göre performans yönetim sistemlerinde köklü değişiklikler planlamaya başlamışlardır. Yeni sistemler yetenek gelişimini iyileştirmeyi, performans yönetim maliyetlerini azaltmayı, yetenek sahibi çalışanların muhafaza edilmesini vaat etmektedir (CEB, 2016). Ancak, performans değerlendirme sistemine alternatif ve güncel trend arayışlarına yönelik çalışmalar 2012 yılından itibaren şekillenmeye başladığı için, bu trendin henüz çok yeni olduğu ve yeni sistemlere kayışın kısa ve uzun dönem etkileri üzerinde henüz çok az araştırma bulunduğunu da dikkate almak gerekmektedir.

Adobe, Cargill, Gap, Intel, Juniper Network, Medrotonic, Sears, USAA, The New York Times, NASA, Pfizer, AIG, Fedex, Morgan Stanley, Deloitte, IBM, GAP, Intel, Netflix, United Technology, LinkedIn, Ebay, Motorola ve Microsoft performans yönetimi sisteminde köklü değişiklikler yapan büyük şirketler arasındadır. General Electric ise, Jack Welch'in döneminde savunucusu olduğu sayısal değerlendirme sisteminden uzaklaşması sebebiyle belki de dönüşümün en büyük temsilcilerindendir. Jack Welch'in yerine gelen CEO Jeffrey Immelt döneminde General Electric, yüzleşmeyi kolaylaştıran, samimi performans görüşmelerini tercih eden, katı kurallara, sayısal değerlere bağlı kalmadan çalışana kendisini nerede geliştirmesi gerektiğini ve bunu nasıl yapabileceğini anlatan bir yaklaşım benimsemeye başlamıştır (Baltaş, 2016). Bu arayış trendi içinde yeni sistemleri keşfeden şirketlerden General Electric, Adobe ve Microsoft uygulamalarından örnekler ve elde ettikleri ilk sonuç ve değerlendirmeler paylaşılmaktadır (Leon&Murphy, 2016):

3.3.1 General Electric

Yeni Sistem: General Electric (GE), 2015 yılında, zorunlu derecelendirmeye dayalı sayısal değerlendirme tabanlı geleneksel performans yönetim sistemini terk ettiklerini duyurmuştur. Çalışanlarına daha dinamik geri bildirim sağlamak amacıyla yeni yol arayışında GE, çalışanların kısa ve uzun dönem hedeflerini daha iyi yönetmeyi ve yöneticilerin daha sık görüşme yapma imkanını kolaylaştırmak amacıyla "PD@GE" adında mobil bir uygulama geliştirmiştir.

Yeni sistemde artık yılda bir yapılan performans notlama ve performans görüşmeleri bulunmamaktadır. Onun yerine yönetici ve çalışan arasında kısa, sonuç odaklı ve düzenli bir iletişim bulunmaktadır. Bu görüşmeler hem bilgisayarlar hem de telefonlar üzerinden kullanılan PG@GE uygulaması ile kayıt altına alınmakta ve aynı uygulama üzerinden çalışanlar bu şekilde 360 derece görüş de alabilmektedirler.

Yeni sistemde kullanılan dil değişmiştir. "Feedback" yerine artık "Feed forward" kullanılmaya başlamıştır. Geri bildirim geriyeye dönük bir eylem içerdiği düşüncesinden hareketle, çalışanlara bugün ve gelecekle ilgili bildirim vermek amaçlanmaktadır.

Geleneksel sistemde, geri bildirim genelde olay anında verilmediği ve paylaşıldığı zaman diliminde ise etkisinin azaldığı gözlenmiş olduğu için yeni sistemde anında continue (devam et) / consider (gözden geçir) yaklaşımının benimsendiği belirtilmektedir. Bu yaklaşım ile anında bildirim verilmesi suretiyle çalışanların başarısının ve doğru

davranışlarının devamının sağlanması, iyileştirilmesi gereken konularda ise çalışanın zorlanması değil cesaretlendirilmesi amaçlanmıştır.

Sonuçları:

- Şeffaflık: Daha pilot uygulama aşamasında, geri bildirim artık geçmişe dayalı olmadığı için, yeni performans yönetim sisteminin yöneticiler ve çalışanlar arasında güven artışını kolaylıkla sağladığı belirtilmektedir.
- Verimlilik: İleri bakışa yönelik bir eğilim ve kısa dönemli geri bildirimler sayesinde yeni programın uygulanmaya başlandığı ilk dönemlerden itibaren verimliliğin eskiye oranla beş kat arttığı ifade edilmektedir.
- Meritokrasi: Yönetim gücünün, yetenek ve kişilerin bireysel üstünlüğüne yani liyakata dayandığı yönetim biçimidir. Bu yönetim şeklinde idare gücü, üstün özellikleri olduğu düşünülen kişiler arasında paylaştırılmaktadır. Yeni sistemin 30.000 çalışanı kapsayan pilot uygulaması sırasında, GE, yöneticilerinin çalışanlara ait ücretle ilgili kararları puan olmadan belirleyebildiklerini gözlemiştir. Yeni sistemde GE’de ücret artışlarını yöneticiler, kendilerine verilen bütçe dahilinde belirlemektedirler. Hatta bu sistemin, yöneticiyi daha fazla düşünmeye ittiği, sadece puana dayalı bir artış oranı ya da prim belirlemek yerine yöneticinin çalışanlarını daha iyi tanımasına ve performansını daha derinlemesine düşünmeye zorladığı ifade edilmektedir.

3.3.2 Adobe

Yeni Sistem: Adobe 2012’de ‘Check-in’ isimli yeni performans yönetim sisteminin tanıtımını yaparken sayısal değerlendirme tabanlı performans yönetim sistemini terk ettiğini ilan etmiştir. Yeni sistem;

- Devamlı ve gerçek zamanlı geri bildirim sağlamak
- Yöneticilere çalışanların hedeflerini belirlemede daha fazla otonomi sağlamak ve
- Çalışanların birbirleriyle doğrudan kıyaslanmasını azaltmak amacıyla tasarlanmıştır.

Sonuçları:

- Muhafaza: Performans değerlendirmesinde şeffaflığın artması uygulanan bölümlerdeki işten ayrılma oranını %30 azaltmıştır. Dahası müdürlerin ‘zor görüşme’ yapma yeteneklerinin artmasına bağlı olarak sistemi çok faydalı bulan çalışan sayısı artmıştır.
- Finansal Performans: 2015’ten bu yana, gerçek zamanlı geri bildirim yeteneğini geliştiren şirketin verimliliğinde artış sağlandığı ve borsa fiyatlarının 2015’ten bu yana 30 USD’den 80 USD’ye yükseldiği ifade edilmektedir.
- Etkinlik: Yöneticilerin yıllık gözden geçirme sürecinde harcadıkları saate kıyasla yılda 80.000 saat tasarruf ettikleri hesaplanmıştır.
- Çalışan-Yönetici İletişimi: Yeni programın uygulandığı ilk yılın sonunda, çalışanların %78’i yöneticilerinin kendilerinden gelen geri bildirimlere açık olduklarını ifade etmişlerdir.

3.3.3 Microsoft

Yeni Sistem: Microsoft 2013 yılında önemli bir karar olarak derecelendirme, dağılım ve yıllık gözden geçirme gibi geleneksel performans değerlendirme uygulamalarının tamamını terk ederek sistemini yeniden yapılandırmıştır. Bu yeni konfigürasyona göre performans değerlendirmesi; çalışanların ortaklaşa ürettiği sonuçlar, çalışma arkadaşlarının performansına katkıları, gösterdikleri sürekli öğrenme ve gelişim esas alınarak yapılmaya başlanmıştır.

Bunun için ‘Connects’ adında yeni bir sistem tasarlayarak iş birliğini artırmaya yönelik anlamlı tartışmaları ve ‘anlık öğrenim’ yoluyla ortaya çıkan sonuçları optimize etmek amaçlanmıştır.

Sonuçları:

- İş birliği: Nitelikli bir görüşme yapmaya imkan vermeyen, sıralama anlayışının çalışanlarda adaletsizlik yarattığı, performans ve bağlılık açısından güvenilir bulunmayan eski yöntemin terkiyle beraber, ekip çalışanlarının ortak ürettikleri sonuçlara dayanan, sürekli öğrenme ve gelişmeye açık yeni sistemin, çalışanlar arasında iş birliğini artırdığı belirtilmektedir.

- İnovasyon: Yöneticiler, kazandıkları esneklik nedeniyle, katkıları ödüllendirmek için daha donanımlı hale gelmişlerdir. Bu durum yaratıcılığı teşvik etmek, yeni fikirlerin oluşumunu motive etmek ve gerçekleşmesini kolaylaştırmak için yöneticilere güçlü bir araç sağlamaktadır.
- Yönetici Tecrübesi: Yeni sistemde, yöneticiler çalışanlarını düşük performansla puanlamaya zorlanmamaktadır. Yöneticiler yüksek potansiyelli çalışanların belirlenmesi, gelişimi ve izlenmesi için tecrübe kazanmaktadırlar.
- Yasal Riski azaltmak: Microsoft, yöneticilerin ayrımcı davranışlarını gizlemek için “zorunlu sıralama” kullandıklarını iddia eden bir dava geçmişine sahiptir. Yeni sistemin bu gibi yasal risklere karşı daha fazla şeffaflık oluşturabileceğine inanılmaktadır.

3.4. Bugünkü Uygulamaların Yeni Trendi: Sayılarla Ölçülmeyen Performans Yönetim Modeli

Yeni sistemlerin ilk uygulama örneklerinden türeyen “sayılarla ölçülmeyen yeni performans yönetim modeli”nin ana temeli “potansiyeli performansa dönüştüren görüşmeler”e dayanmaktadır. Derecelendirmeyi terk etmek gibi cesur bir karar veren öncü kurumlar bu hususta iki farklı yol izlemektedir (Baltaş, 2016):

- Birincisi, “sıkı yapılandırılmış görüşme”dir. Örneğin kurum İK’sı her bölümün ihtiyacına göre yıllık görüşme için birkaç başlık belirlemekte, yenilikçilik, iş birliği, kariyer gelişimi, kurum hedeflerine katkı bu başlıklar arasında yer almaktadır.
- İkincisi, ise “yönlendirilmiş görüşme”dir. Bu görüşme bireylerin kendilerine belirledikleri hedefler, bunlara nasıl ve ne ölçüde yaklaştıkları, kurumun hedeflerine geçmişteki ve şimdiki dönemdeki katkıları üzerine yapılandırılmaktadır.

Her iki görüşme türünde de hem çalışanın hem de yöneticinin "insan odaklı bir yaklaşım getirerek, insanlardaki değişim ve gelişim potansiyelini öne çıkarması" amaçlanmaktadır. Tehdit edici olmayan bir görüşme ortamı, çalışanı kendisine verilen geri bildirimleri dinlemeye ve kendisine zorlayıcı hedefler belirlemeye teşvik eder. Ayrıca böyle bir görüşmenin kişinin anlamlı bulduğu projelerde gönülden çaba göstermesine, kendisine örnek alacağı modeller bulmasına ve hatalardan ders çıkarmasına yardımcı olacağı ifade edilmektedir. Bu görüşmelerde çalışanın yetkinliği, zekası gibi özellikleri asla ön plana çıkarılmamaktadır. Çalışanın niyeti, çabası, iş yapış şekli, mücadelesi gibi özellikleri vurgulanır. Böyle bir görüşme sonunda çalışandan beklenen, “Ben en iyi olmak istiyorum” demesi veya bunu düşünmesi değil, “Yeni şeyler öğrenmek, gelişmek ve yapabileceklerimin sınırını görmek için bu projeye girmek istiyorum” demesidir.

Her çalışanı kendi öğrenme ve gelişim potansiyeline göre yönlendiren bu yeni yaklaşımın derecelendirme sisteminden farkı, sadece performansı ve potansiyeli yüksek çalışanların yetenek olarak görüldüğü ve elde tutulmaya çalışıldığı bir sistem olmayışıdır. Kurumdaki tüm çalışanlar birer “değer” olarak görülmektedir. Böylelikle düşük performansın her zaman düşük potansiyel anlamına gelmediği görüşü uygulamada da desteklenmektedir. Gelişim sorumluluğunu çalışanın ve yöneticisi birlikte paylaşmaktadır. “Sıkı yapılandırılmış” veya “yönlendirilmiş görüşmelerle” tüm çalışanların kendi vizyonlarıyla kurum vizyonu arasında köprü kurması ve geleceğe hazırlanması amaçlanmaktadır. Böyle bir sistemle yönetilen kurumlarda amaç, çalışanların:

- Etiketlendiklerini değil, değerli olduklarını hissetmelerini,
- Kendilerini ve kurumlarına olan katkılarını nasıl geliştirebilecekleri konusunda hem söz, hem fikir sahibi olmalarını,
- Kıyaslamaya dayanmayan, kendilerine özel bir değerlendirme sisteminin getirdiği adalet ve güven duygusuyla; ekiplerine ve kurumlarına anlamlı katkı sağlamalarını
- İstekleri ile potansiyellerine uygun olarak yapabilecekleri arasında ilişki kurabilecekleri şekilde yönlendirilmelerini,
- Kurumlarının desteğini arkalarında hissederek göreve bağlılıklarını sağlamaktır.

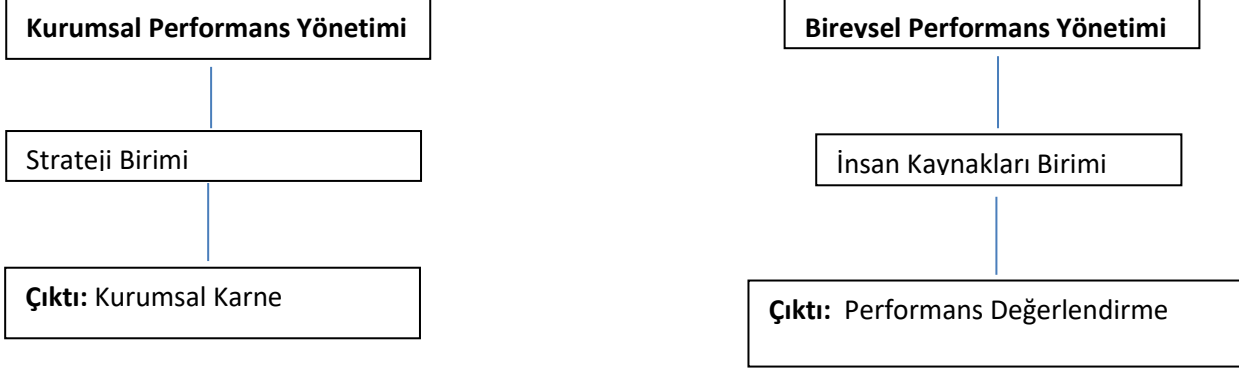
Farklı sistem ve uygulamalarla ulaşılmak istenen nihai amaç kurum performansını geliştirmektir. Çalışanların bireysel bilgi, beceri ve potansiyellerinin kurum performansını geliştirecek kaynaklara dönüştürülmesi hedeflenmektedir.

4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ KAPSAMINDA ÖRNEK UYGULAMA

4.1. Seçilen Örnekte Uygulanan Performans Sistemi

Örnek seçilen Şirkette Performans Yönetimi Şekil 1’de gösterildiği gibi 2 unsurdan oluşmaktadır:

Şekil 1. Kurumsal Performans Yönetimi ve Bireysel Performans Yönetimi



Kurumsal ve bireysel performans yönetim sistemleri iki ayrı süreç olarak farklı birimlerce yönetilmektedir. Şirket içerisinde ekip performans yönetimine ait kurumsal bir yapılanma bulunmamaktadır.

Kurumsal performans yönetim sistemi, ölçülebilir performans verisine bağlıdır. Her müdürlük seviyesinde belirlenen metriklere göre hedeflere uyum ölçülmektedir. Yıllık ölçüm sonuçları Kurumsal Karne adı altında Şirket CEO’suna sunulmakta ve bölümlere raporlanmaktadır.

Bireysel performans yönetim sisteminde;

- Çalışan grupları bazında yetkinlikler değerlendirme faktörleri belirlenmektedir.
- Yetkinlikler; belirli bir iş konusunda yüksek performansı düşük performanstan ayıran gerekli davranışlar olarak tanımlanmaktadır.
- Daha sonra bu davranışlar ile ortaya çıkması beklenen sayısal sonuçlar çalışana bireysel hedef olarak verilmektedir.
- Bir yılın sonunda çalışanın performansı, yöneticisi tarafından puanlanarak değerlendirme tamamlanmaktadır.
- Performans değerlendirme puanı, İnsan Kaynakları birimi tarafından belirlenen oranlar doğrultusunda yetkinlik ve hedef değerlendirme puanlarının etkileşimi sonucu maksimum 100 tam puan üzerinden hesaplanmakta ve değerlendirme neticesi düzeyi düşük performanstan üstün performansa doğru 4 başarı düzeyinde sınıflandırılmaktadır:
- Hesaplanan performans değerlendirme puanının 90 puan ve üzerinde olması ve değerlendirmeyi yapan bölümün sıralamasında ilk %15 içerisinde olması halinde çalışanın Performans Başarı Düzeyi “A” olarak belirlenmektedir. “A” performans başarı düzeyi için belirlenmiş oranın aşıldığı yerlerde, nihai performans puanı büyükten küçüğe sıralanarak B (89) düzeyine getirme işlemi İnsan Kaynakları birimi tarafından gerçekleştirilmektedir.
- “C” başarı düzeyindeki çalışanın tekrar “C” alması durumunda performans primi ödenmemekte ve “D” başarı düzeyindeki çalışan yazılı olarak uyarılmakta, 1 yıl takip edilmekte ve durumunun değişmemesi halinde iş akdi feshedilmektedir.
- “A”, “B”, “C” alan çalışanlar yıllık olarak belirlenen toplam performans priminden oransal pay olarak ödüllendirilmektedir.

Bu şekilde Şirketin uyguladığı sistemin, “yetkinliğe ve derecelendirmeye dayalı performans değerlendirme sistemi”nin tüm geleneksel özelliklerini gösterdiği görülmektedir. Her ne kadar Şirket prosedürlerinde bireysel performans yönetimi olarak tanımlanmış olsa dahi, esasen “zorlayıcı sıralama” veya “derecelendirme”yi benimseyen “geleneksel performans değerlendirme sistemi” uygulanmaktadır.

4.2. Seçilen Örnek Üzerinden Geleneksel Performans Değerlendirme Sisteminin Analizi

Bireysel değerlendirmenin amacı çalışanları daha yüksek performansa yönlendirmek olmasına rağmen, yalnızca ücret ve ilerlemede kullandığı için iş gücünün değerlendirilmesinin zararlı etkileri kaçınılmaz olmaktadır. Örnek seçilen şirkette uygulanan yetkinliğe ve derecelendirmeye dayalı performans değerlendirme sistemi uygulamada hem değerlendiren hem de değerlendirilen için büyük zorluklar içermektedir. Geleneksel performans değerlendirme sisteminin dünya genelinde de literatürde tartışılan zorlukları ve taşıdığı riskler, örnek şirket özelinde de hem yönetici hem çalışanlar ve hem de şirket açısından değerlendirilmiş olup aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Yönetici açısından zorluklar:

1. Geleneksel performans değerlendirme sistemi, çalışanı ile yüzleştirme gerektirdiği için yöneticiler açısından esasında sıkıntılı bir süreçtir. Yöneticisi tarafından örneğin bir ile beş arasında “üç” düzeyinde değerlendirilmek çalışmada hayal kırıklığı yaratır ve “yeterince takdir edilmediği” duygusu doğurarak motivasyonunu düşürür.

Kültürümüz "güvenli davranış" teşvik edemediği yönetici yüzleşmekten kaçınır ve çalışanını "dört" seviyesinde ortamın biraz üstündeki düzeyde derecelendirir. Çünkü ortalama ya da ortalamanın altında bir değerlendirme yönetici açısından özel bir çaba gerektirir. Bir yıllık değerlendirme sırasında çalışanın davranışlarının yeterlilik açısından dikkatli bir şekilde kayıt altına alınması ve daha sonra karşı tarafı ikna edecek şekilde tartışılması kolay ve mümkün değildir. Bu nedenle yöneticiler ortamın biraz üzerinde değerlendirme notu belirleyerek ve görüşmeleri “...şuralarda iyisin”, “...buralarda senin gayretinden memnunuz” ancak “...şuna dikkat et; ...bu konuda biraz daha gayret et” diyerek bağlarlar. Böyle bir görüşme sonrasında, yönetici de çalışanına gerekli geri bildirimleri yaptığını, çalışan da yöneticisinin kendi performansından memnun kaldığını düşünür.

Tablo 2’de, 2022 ve 2023 yılları için örnek uygulama Şirketinde gerçekleştirilen bireysel performans değerlendirme sonuçlarının ağırlıklı olarak hangi puan grubunda toplandığı görülmektedir:

Tablo 2. Örnek Uygulama Şirketi Bireysel Performans Puan Dağılımı (2022-2023)

| Başarı Düzeyi | Performans Puanı | % Dağılımı (2022) | % Dağılımı (2023) |
|---------------|------------------|-------------------|-------------------|
| A | 90-100 | 16,8 | 18,8 |
| B | 75-89 | 78,6 | 76,7 |
| C | 50-74 | 4,5 | 4,2 |
| D | 0-49 | 0,1 | 0,3 |

Son iki yılda Şirket çalışanlarının yaklaşık %80’ninin “B” başarı düzeyinde değerlendirildiği görülmektedir. Ortamın bir üstü olan başarı düzeyindeki ağırlıklı yoğunlaşma, şirketteki yöneticilerin yukarıdaki değerlendirmeyi destekleyici yönde “yüzleşme kültüründen” kaynaklı zorluklar yaşadığına işaret etmektedir. Şirkette performans görüşmeleri son iki yıldır uygulamadan kaldırılmış olup sadece çalışanın puanına itirazı halinde yapılmaktadır. Bu yaklaşım sadece puanlamaya odaklanarak, çalışanı sisteminin dışında bıraktığı için fayda sağlamamaktadır.

2. Aşırı hoşgörü içinde olan yöneticiler bazen çalışanları belirli ölçütlere göre olduklarından daha yüksek değerlendirirler. Değerlendirme enflasyonu olarak tanımlanan bu durum yöneticinin eğitimi ve değerlendirmenin işe yönelik nesnel kriterlere dayanması ile doğrudan alakalıdır.
3. Katılık içinde bulunan yönetici, hoşgörünün tersine, çalışanları hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimindedir. Değerlendiren çalışanın eksikliklerine, zayıflık ve hatalarına odaklanır. Değerlendirmenin bu odakla kullanılması çalışmada üretkenliği azaltacak, çalışanları küçük düşürecek ve gelişme heveslerini kıracaktır.
4. Performans değerlendirme yılda bir kez yapıldığı için, yönetici çalışanın son zamanlardaki çalışmalarına ve performansına odaklanarak bir değerlendirmede bulunacaktır. Yakın zaman etkisi diye tanımlanan bu durumu önlemek için yöneticilerden beklenen çalışanlarının performansıyla ilgili sürekli not tutmalarıdır. Yılda bir yapılan performans değerlendirmelerinde bu yöntem uygulamada etkin değildir. Bu uygulama yetersizliklerinden dolayı, mevcut sistemde gerçekte başarılı olmayan çalışanların terfi ettirilmesi riski bulunmaktadır. Sistem bunu engelleyebilecek şeffaflıkta nesnel önlemler barındırmamaktadır.
5. Yöneticinin yaşadığı diğer zorluklardan bir diğeri ise, çalışan tarafından yapılan işe bütün yönleriyle yaklaşma yerine bir alandaki başarı ya da zayıflığına yoğunlaşabilmesidir. Bir yönetici çalışanın belli bir iş alanındaki mükemmeliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan yüksek değerlendirebilir. Ya da tam tersi yönde, işin bütününde başarılı olduğu halde tek bir hususta başarılı olmayan bir çalışanı başarılı olmadığı bu yönü üzerinde

odaklaşarak yetersiz değerlendirebilir. Tek kişi tarafından ve yılda bir kez yapılan bu tür değerlendirmelerde sık karşılaşılan sakıncalı durumlardan biridir.

Yöneticilerin çalışanları olduğundan daha yüksek değerlendirmesi ya da daha çok çalışanların hata, zayıflık ve eksikliklerine odaklanması, performans değerlendirmesinin üretkenliği azaltmasına sebebiyet vereceğinden, değerlendirmenin nesnel kriterlere dayanması için yöneticilerin bu konuda iyi niyetli, eğitilmiş ve bilinçli olmaları büyük önem taşımaktadır.

6. Geleneksel sistem çalışanın yetkinliğine dayalı kriterlere odaklandığı için, yönetici çalışanın iş çeşitliliği, iş yükü ve iş süreçlerindeki aksaklıklara dayalı kriterleri değerlendirme aşamasında gözardı etmektedir.
7. Şirkette bireysel performans değerlendirme sistemi bölüm bazlı zorlayıcı sıralamaya tabiidir. Hesaplanan performans puanının 90 puan ve üzerinde olması ve değerlendirmeyi yapan bölümün sıralamasında ilk %15 içerisinde olması halinde çalışanın Performans Başarı Düzeyi "A" olarak belirlenmektedir. Bu durum uygulayıcıların kotaya uyumdan ötürü çalışanlar arasında mecburi bir ayırım yapmasına ve objektifliklerini kullanmadıklarından ötürü memnuniyetsizliğine sebebiyet vermektedir. Bu kotaya uymayı reddeden yöneticilerin kendi değerlendirmeleri, "A" performans başarı düzeyi için belirlenmiş oranın aşıldığı yerlerde, nihai performans puanı büyükten küçüğe sıralanarak İnsan Kaynakları birimi, tarafından B (89) düzeyine getirildiği için sistemin objektiflik yönünden sorgulanmaya açık olduğu değerlendirilmektedir.
8. Sistem yılda bir kez değerlendirme yaptığı için ve her pozisyonun iş tanımına uygun yetkinlik kriteri uygulanmadığı için, adil olmayan yöneticilerin mobing yapmasına açık olması riskini taşımaktadır.
9. Çalışanı değerlendirmek için uygulanan yetkinliklerin her pozisyonu değerlendirmede yetersiz kalması yöneticileri değerlendirme yaparken sınırlamaktadır.

Çalışan açısından zorluklar:

1. Geleneksel performans değerlendirme sistemi, esasında çalışan açısından çok daha sıkıntılı bir süreçtir. Son yıllarda beyin üzerine yapılan araştırmalar, puanlara dayalı performans sistemlerinin insanların gelişimi üzerinde olumlu bir etkisinin olmadığını, hatta olumsuz etkisinin arttığını bilimsel olarak kanıtlamaktadır.

Performansın herhangi bir konuda derecelendirilmesi beyindeki "Amigdala" denilen bölümüyle bağlantıya geçmesine, bu durumu bir "tehdit" olarak algılamasına ve tehdit algılayan beynin de "kaçış" tepkisi vermesine neden olmaktadır. Literatür içinde yapılan bu tartışmalarda, çalışanların bir değerlendirme karşısında kaygı, stres ve çatışma yaşadıklarını, bir ile beş arasında bir rakam ile etiketlenecek olmanın klasik "savaş veya kaç" tepkisi doğurduğu ve kişinin normal düşünce akışını bozduğu yaygın görüştür (Baltaş, 2016). Bu durumu Neuroleadership Institute kurucusu David Rock, SCARF (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness) kısaltmasını kullanarak adını verdiği bir modelle açıklamaktadır. Geleneksel performans değerlendirme sisteminin SCARF içindeki aşağıdaki kriterleri sağlayamadığı ifade edilmektedir:

- a. Statü (Status): Yönetici tarafından çalışanın işteki mevcut durumunu, konumunu anlamayı, görüş almayı, geri bildirim vermeyi ifade eder. Ancak yöneticisi tarafından düşük bir "sayı" ile etiketlenen çalışan kendini aşağılanmış ve motivasyonu kırılmış hisseder. Çünkü kendisi, daha yüksek düzeyde değerlendirilmediği sürece, konumunu bazı arkadaşlarına göre "aşağı" olarak algılamaktadır.
- b. Belirlilik (Certainty): Kesin ve net olmak, çalışanlara önümüzdeki resmi açıklamayı, taahhüt etmeyi ve yapmayı gerektirir. Ancak performans değerlendirmesinin geriye dönük olması, gelecekteki potansiyelin tartışılmasını engellemektedir. Bu yapılmadığı için çalışan açısından belirsizlik devam eder.
- c. Otonomi (Autonomy): Olaylar üzerinde çalışanın kontrol duygusu sağlamasını ifade eder.

Bir öğrenci bir dersten başarısız not aldığı anda, yardım alarak çabasını artırması veya becerilerini geliştirmesi gerektiğini bilir. Ancak bir çalışanın performansının artırılması, müşterinin bir ürün veya hizmete olan talebine, bazen piyasa koşullarına ve departmanlar arasındaki iş birliğine bağlıdır. Bu nedenle bir çalışanı yöneticisi tarafından bir sayıyla etiketlemek aslında o kişinin performansını değil, eşitleriyle nasıl karşılaştırıldığını ifade eder. Bu karşılaştırma, çalışanın öz kontrol duygusunu, iç motivasyonunu ve performansı artırma isteğini zayıflatır.

- d. Bağlılık/beraberlik (Relatedness): İlişki kurmak, performansları düştüğünde çalışanlara koçluk yapmak, onları eğitmek ve geliştirmek anlamına gelir.

Ancak, sadece bir kişiyi en üst seviyede değerlendirmek ve bireysel değerlendirmeye çok yüksek değer atfetmek; ekip çalışması kavramını yok eder. Ekip üyeleri arasındaki çatışmaları artırır, bilgi saklanmasına, duvarların

örülmesine ve dedikodu yapılmasına neden olur. Bu durum, çalışanların işlerini şirket stratejileri doğrultusunda yapmak yerine, giderek daha fazla zamanlarını kendi yarattıkları sorunlara harcamalarına yol açar.

- e. Adalet/Hakkaniyet (Fairness): Adil olmak, objektif değerlendirmeler yapmak, açık ve şeffaf iletişimi sağlamak ve desteklemek demektir.
2. Araştırma kuruluşu i4cp'nin 2017 yılında yaptığı araştırmada, çalışanların üçte ikisinin performansı en üst düzeyde değerlendirilenlerin katkıları konusunda hemfikir olmadığı, yüzde 75'inin performans sistemini adil bulmadığı ve performans sisteminin kurumlarda adaleti sağlamak amacıyla uygulanması gerekirken giderek huzursuzlukların kaynağı olmaya başladığı ortaya konulmuştur. İnsanların adil bulmadıkları bir değerlendirme sonucunda hak etmediklerine inandıkları çalışma arkadaşlarını ödüllendirmenin, çalışma ortamında düşmanlık ve çatışmalara yol açabileceği değerlendirilmektedir.

Şirket açısından zorlukları

1. Literatürde performans değerlendirmenin statik bir değerlendirme faaliyeti olarak düşünülmemesi gerektiği, aktif bir süreç olarak planlanması, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve kapsamlı bir şekilde ele alınması gerektiği belirtilmektedir Tüm bu aşamaları içeren süreç esasında “performans yönetim sistemi” olarak tanımlanmaktadır.

Performans değerlendirme sonuçlarının, esasında insan kaynakları yönetimi süreçlerinde dikkate alınması, çalışanların terfi, rotasyon gibi atama işlemlerinde değerlendirme sonuçlarından yararlanılması ve geçmiş performans bilgisinin Şirketin geleceğe dair işgücü potansiyelini belirlemede kullanılması öngörülmektedir (Kuersch,2016).

Ancak uygulamada, örnek Şirkette de görüldüğü gibi birçok şirket nazarında, performans ölçümünün çalışanları personel bütçesine ya da performans prim dağıtımına dayanak olarak kullanılmakla sınırlı kaldığı, geleceğe dönük potansiyelin belirlenmesi için uygun veri sağlayamadığı, bu nedenle şirketin stratejik amaçlarına hizmet edemediği, İK süreçlerine (planlama, işe alım, değerlendirme, geliştirme) destek veremediği değerlendirilmektedir. Geleneksel performans ölçümünden aktif yönetime geçiş yapmak için, bir kurumun stratejik ve yönetsel süreçlerinde performans yönetimi bilgisinin değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

2. Çok sayıda şirket kotaya bağlı performans dağılımını prim dağıtmak için kullanmaktadır. Bu durağan bir yaklaşımdır. Performans dağılımı, çalışanların hedef ve beklentileri karşılama düzeyine göre dağılımda nerede yer aldıklarını; yani geçmişe dönük veriyi göstermektedir.

Değerlendirme ile literatürde öngörülen amaç ise, geleceğe dönük olmak, çalışanın potansiyelini de değerlendirmek ve geliştirmek olarak ifade edilmektedir. Uygulama ise, çalışanın performans dağılımdaki konumunu belirlemek için kıyaslama sisteminin kullanılması, çalışanlarda büyük duygusal olumsuzluk oluşturduğu için eleştirilmektedir. Sistemin bu haliyle, öncelikli olarak prim dağıtmak için çalışanı kişiler arası bir kıyaslamaya tabi tuttuğu ve çalışan yeteneklerini geliştirmeye yönelik bir geri bildirim ve yol tarifi sağlamadığı belirtilmektedir. (Kuersch,2016).

3. Geleneksel performans değerlendirme sistemiyle, çalışanların diğerlerine kıyasla bir işi en iyi onun yapabildiğini saptamanın şirketin gelecekteki performansına ne tür bir katkı sağladığı sorgulanmaktadır. Sistem çalışanın sadece geçmiş yıl performansını değerlendirmekte olup, çalışanın potansiyeline ve yeteneklerine yönelik değerlendirme ve sonuçlar içermemektedir.

Potansiyel kelime anlamı itibariyle; başarı, gelişim ve büyüme kapasitesi demektir. Yüksek performanslı çalışanları ayırt etmeyi sağlayan yılda bir seferlik puanlama ile derecelendirmeye dayalı performans değerlendirme sisteminin uygulamada düşük performanslı çalışanlar için böyle bir kapasiteyi görmezden geldiği iddia edilmekte ve şirketlerin geleceğe yönelik işgücü potansiyelini belirlemede gereken faydayı sağlayamadığı yönüyle bu sistem eleştirilmektedir (Kuersch,2016). Bununla birlikte, derecelendirmede alt sıralardaki çalışanlara performanslarını belirlenen bir süre sonunda iyileştirmeleri koşuluyla sağlanan koçluk vb. gelişim hizmetlerinin aslında sorun çözmeye odaklı olduğu ancak, uygulamada böyle bir performans gelişiminin gerçek anlamda programlanmadığı ve uygulanmadığı değerlendirilmektedir.

4. Faydalı performans değerlendirme sistemi oluşturmanın en önemli unsuru, değerlendiren olan yöneticilerin koçluk konusunda yetenekli ve eğitilmiş olmalarıdır. Ayrıca sistemin iletişime açık olması ve önemli değerlendirme girdilerinin aynı pozisyondaki üstlerden ve çalışanlardan gelmesi beklenmektedir. Bu arada hem değerlendirme yapacak yöneticilere eğitim verilmesi, hem de değerlendirilen çalışanlara performanslarının değerlendirilmesiyle ilgili bilgilendirilmeler yapılması gerekmektedir. Ancak uygulamada yılda bir kez yapılan değerlendirme ve puanlama sistemiyle bu gereksinimler karşılanamamakta ve çalışanların gerçek bireysel bilgi, beceri ve potansiyellerinin kurum performansını geliştirecek kaynaklara dönüştürülmesi mümkün olamamaktadır.

Şirket için asıl amaç, çalışanların kurum performansını etkileyecek beceri, motivasyon ve fırsatlara sahip olması için gereksinimleri performans değerlendirme yoluyla tespit etmek, potansiyeli belirlemek ve gereken desteği sağlamak

olduğuna göre, performans değerlendirme sisteminin uygulamadaki haliyle bu amaca hizmet etmekte yeterli faydayı sağlayamadığı değerlendirilmektedir. Geleneksel performans sisteminin taşıdığı riskler konusunda gerek literatürde yapılan tartışmalar gerek şirketleri kapsayan yapılan araştırmalar ve gerekse örnek şirket incelemesinden çıkan ortak sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

Geleneksel performans değerlendirme sisteminin;

- Durağan olduğu,
- Sayısal kıyaslamalar ile sınırlanan bir notlama yöntemiyle ile kısır kaldığı,
- Genelde çalışanın personel bütçesine ve motivasyon prim dağıtımına uygun dağılımını sağlamak amacıyla kullanıldığı,
- Değerlendiriciler açısından kısıtlayıcı özellikler taşıdığı,
- Performansı değerli kılmadığı,
- Şirketler için birey - ekip performansı ile kurum performansını hizalayamadığı,
- İK süreçlerine (planlama, işe alım, değerlendirme, geliştirme) destek veremediği;
- Çalışanın kendi vizyonu ile kurum vizyonu arasında köprü kurmasına ve sürdürülebilir bir öğrenme ve gelişim kültürü sağlamasına hizmet edemediği değerlendirilmektedir.

5. SONUÇ

Son dönemde yapılan araştırmalar, anketler ve çalışmalar sadece yetenek yönetimi, bireysel performans yönetimi değil, esasında digital çağa uygun bir İK organizasyonu gereksinimlerinin yeniden belirlenmesi ve ele alınması ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Şirketler iş ortamlarının değişikliklerine, çalışanın değişen ihtiyaçlarına ve hızla dijitalleşen, dinamik ve globalleşen iş dünyası ile iş birliğini artırma ihtiyacına göre yönetim sistemlerinde köklü değişiklikler planlamaya başlamışlardır. Sektör öncüsü şirketlerin başlattığı yeni model arayışları performans değerlendirme sisteminin yeniden ele alınmasının kaçınılmaz olduğunu net bir şekilde ortaya koymaktadır. Çünkü günümüzde yaygın olarak kullanılan yetkinliğe ve derecelendirmeye dayalı geleneksel performans değerlendirme sisteminin; yetenek gelişimini iyileştirme, performans yönetim maliyetlerini azaltma, yetenek sahibi çalışanların muhafaza edilmesi konularında şirketlerin ihtiyaçlarını karşılayamadığı görülmektedir.

Kıyaslama, sıralama ve salt sayısal ölçütlere dayanan geleneksel performans yönetim sisteminin; etiklendikleri için değersiz hisseden ve performansları üzerindeki kontrol duygusunun zayıflamasıyla birlikte etkisiz kalan çalışanlar için olduğu kadar, onlarla yüzleşmekte ve potansiyellerini ön görmekte zorlanan yöneticiler için de sorun teşkil ettiği değerlendirilmektedir. İki tarafın da süreç içinde yaşadığı zorluklar memnuniyeti, bağlılığı düşürmekte ve iş terkinin artırmaktadır.

Performans değerlendirme sonuçlarının, esasında insan kaynakları yönetimi süreçlerinde dikkate alınması, çalışanların terfi, rotasyon gibi atama işlemlerinde ve geçmiş performans bilgisinin şirketin geleceğe dair işgücü potansiyelini belirlemede kullanılması beklenirken, uygulamada, birçok şirket nazarında, performans ölçümünün veri toplama, raporlama faaliyeti ve çalışanları personel bütçesine ya da performans prim dağıtımına dayandırmak için kullanılmakla sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu nedenle, performans değerlendirme sistemini, bir notlama olmaktan çıkarıp “performansı değerli kılma sistemi” haline getirmek ihtiyacı yaygın bir kanaat haline gelmiştir. Bunun için de yöneticilerin sürekli olarak üst düzeyde ilgisi ve dikkatine ihtiyaç vardır. Çalışanların bir sıralamaya göre derecelendirilerek birbiriyle kıyaslandığı performans yönetim sistemleri, değerlendiriciler ve değerlendirilenler için zorlayıcı özellikler taşıdığı için, günümüzde yukarıda örnekleri verilen büyük şirketlerin dahil olduğu yeni yaklaşımlar sayısal kıyaslamalardan giderek uzaklaşmaya başlamıştır.

Yeni uygulamalar, çalışanın bireysel gelişim potansiyelinin ve ekibine sağladığı katkının üzerine inşa edilmektedir. Sayılara dayanmayan bu yeni model sayesinde birey ve ekip performansı ile kurum performansını hizalamak, böylelikle çalışanların kendi vizyonları ile kurum vizyonları arasında köprü kurarak kurumlarına yürekten adanabilecekleri, sürdürülebilir bir öğrenme ve gelişim kültürü sağlamak amaçlanmaktadır.

Sayılarla ölçülmeyen yeni performans yönetim modelleri, çalışanların performanslarını ve potansiyellerini etkin bir biçimde değerlendirmeye imkan vermeyi, onları öğrenme ve gelişim potansiyellerine göre yönlendirmeyi, aynı zamanda ekip çalışmalarına olan katkılarına öne çıkararak birleştirici bir rol üstlenmelerini amaç edinmiştir. Kurum performansını

artırma amacını, çalışanı merkeze alarak gerçekleştiren ve kendinden önceki sistemlerin sınırlarını ortadan kaldıran bu yeni yaklaşım, yürekte adanmış çalışanların yetiştirilmesinde performans yönetim sisteminin rolünü yeniden tanımlamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşımların uygulandığı örneklerdeki ilk sonuçlar, kurumun genel performansını belirleyen memnuniyet, işten ayrılma puanlarında azalma ve bağlılık puanlarında artış olarak kendisini ortaya koymaktadır. Tüm bu bulgular ışığı altında literatürde derecelendirme ve sıralamaya dayalı performans değerlendirme sisteminin artık tarihe karıştığı söylenmektedir. Bu tür bir sistemi uygulamanın, kurumlar için “demode” sayılmanın bir ölçütü olacağı ifade edilmektedir.

Öte yandan, derecelendirme ve sayısal kısıtlamaların kaldırılması yeni bir fenomen olduğundan, puanlamaya dayalı modellerden uzaklaşmanın uzun vadede etkileri üzerine çok fazla literatür bulunmamaktadır. Ayrıca, birçok şirketin yeni sistemlere geçişi hala yeni olduğundan, sayısal değerlendirmeye dayanmayan performans modellerinin etkilerini nitelendirecek henüz az sayıda akademik çalışma bulunmaktadır. Birçok yeni sistem hala kendi yaşam döngülerinin erken döneminde olmasına rağmen, şirketlerin kendi mevcut performans yönetim sistemleri ve derecelendirme tartışmalarına rehberlik edecek kabiliyettedir. Erken gözlemlerden ortaya çıkan ilk değerlendirmelere göre; yönetici yeteneklerini yapılandırmaya yönelik harcanan zaman ve artan maliyetler, yeni performans yönetimine destek verecek sistemler için gereken teknolojik platform, altyapı ve uygulama maliyetleri şirketlerin karşılaması gereken sonuçlar arasında bulunmaktadır.

Hali hazırda derecelendirmeye dayalı geleneksel performans değerlendirme sistemini uygulayan şirketlerde, yetenek yönetimi ve bireysel performans yönetim sisteminin yeniden yapılandırılmasına yönelik çalışmalar yürütülürken;

- Çalışanlara sadece performansının değerlendirilmesi altında not verilmesi yerine, çalışanlarla birlikte hedeflerin belirlenmesi,
- Belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebileceği uygun kurumsal altyapının oluşturulması,
- Performans ölçümlerinin ne şekilde yapılacağı ve özellikle sonuçlarının nerelerde ve nasıl kullanılacağına önceden açıklanması,
- Performans değerlendirme sonuçlarının sadece prim dağıtımı için kullanılmaması, özellikle İK süreçlerinde (planlama, işe alım, değerlendirme, geliştirme) kullanılabilir veri üretmesi,
- Şirketin geleceğe dair işgücü potansiyelini belirlemede kullanılması

konularındaki eksikliklere çözüm aranması gerekmektedir.

Bunu sağlamak için;

- Mevcut geleneksel sistemin çalışan, yönetici ve şirket açısından taşıdığı risklerin iyi tespit ve analiz edilmesi,
- Yeni eğilimlerin ve yeni modellerin incelenmesi ve değerlendirilmesi,
- Pilot uygulamalar vasıtasıyla Şirketin dinamiklerine ve kültürüne göre özgülleştirilmiş yeni bir model/modeller oluşturulması önerilmektedir.

Bireysel Performans Yönetimi konusunda sağlanacak iyileşmelerin şirketin, işgücü planlama, iş gücü potansiyelinin belirlenmesi, istihdam, iş yapış şekli, yetenek yönetimi, iç transfer süreci, sürekli öğrenme ve geliştirme süreçlerine katkı sağlayacak nitelikte veri üreteceği ve fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.

Aksu, M., & Korkmaz, S. (2024). *Performans Değerlendirme Üzerine Türkiye’de Yazılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi*. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, Volume 7, Issue 1, 127 - 147.

Aslantaş, M. (2024). *Yetenek Yönetimi ile Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Volume 11, Issue 1, 466 – 499.

Aycan, Z., & Al-Hamadi, A. B., & Davis, A., & Budhwar, P. S. (2007). *Cultural Orientations and Preferences for HRM Policies and Practices: The Case of Oman*. International Journal of Human Resource Management, 18(1), 11-32.

Aycan, Z., & Yavuz, S. (2007). *Performance Management in Turkey*. In A. Varma & P. S. Budhwar & A. DeNisi (Eds.), *Performance Management Systems: A Global Perspective*: 168-179, London: Routledge.

- Bai, X.; & Bennington, L. (2005). *Performance Appraisal in the Chinese State-Owned Coal Industry*. International Journal of Business Performance Management, 7(3), 275-287.
- Bailey, J. R., & Chen, C. C., & Sheng-Gong, D. (1997). *Conceptions of self and performance related feedback in the U.S.* Journal of International Business Studies, 28(3), 605.
- Baltaş, A. (2016, Mart). *Sayılarla Ölçülmeyen Performans Yönetim Modeli*. Harvard Business Review: 36.
- Bilgin, K.U., & Sevim, V. (2022). *Kamu Personeli Bireysel Performans Değerlendirmesi: "Ağırlıklı Performans Puanlama Modeli*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Volume 24, Issue 42, 255 – 276.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Denizli.
- CEB Corporate Leadership Council. 2016. *Survey: How to Increase the Effectiveness of Performance Reviews, Understanding the Impact of Eliminating Ratings*.
- Curzi, Y., & Fabbri, T., & Scapolan, A.C., & Boscolo, S. (2019). *Performance Appraisal and Innovative Behavior in the Digital Era*. Frontier Psychology, 10, 1-12.
- DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). *Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research*. The Academy of Management Annals, 8, 1.
- Erbaş, M.S. (2021). *Stratejik Plan, Bireysel Performans Değerlendirmesi İlişkisine Dair Algı Hakkında Bir Araştırma*. Strategic Public Management Journal, Volume 7, Issue 13, 10 – 34.
- Erbaş, M. S., & Kutlu, Ö. (2021). *Türk Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirmesi ve Ülke Örnekleri*. Sayıştay Dergisi, 31(119), 69-97.
- Genç, E. (2020). *Yöneticilerin İş Ortamında Birbirlerine Duydukları Güvenin Bireysel Performanslarına Etkisinin İncelenmesi*. Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Volume 4, Issue 2, 343 – 352.
- Gürer, A., & Çiftçi, G.E. (2019). *Özgeçmiş Davranışının Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Aracı Rolü*. Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Volume 9, Issue 17, 22 – 43.
- Hutchinson, S. (2013). *Performance Management Theory and Practise*. London: CIPD.
- Kanppert, L. (2010). *Country-Specific Profiles in Global Performance Management – A Contribution to Balancing Global Standardization and Local Adaptation in MNEs*. CIPD Best Paper Award at the 11th International Human Resource Management Conference, Aston Business School, Birmingham.
- Karakaya, K., & Bayraktar, O., (2020). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bireysel Performansa Etkisi*. Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi, Volume 2, Issue 2, 170 - 184.
- Kuersch, H. B. (2015). *Performansı Doğru Yönetmek için Derecelendirme Çözüm mü?*. HRdergi, sayı 58.
- Leon, A., & Murphy, T. (2016). *For companies doing away with performance management system and having no ratings over the recent years: What has been learned?*. Cornell University, ILR Collection.
- Mayatürk Akyol, E. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Oana, P.M. (2012). *Performance Evaluation: Literature Review and Time Evolution*. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series.
- O'Donnell, M. 2000. *Creating a Performance Culture? Performance-based Pay in the Australian Public Service*. Australian Journal of Public Administration 57, 3, 28-40.

Özer, M.A., & Kartal, M., (2022). *Performans Yönetiminde Performans Yükselme Uygulaması: Sorunlar Üzerinden Bir Değerlendirme*. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Volume 24, Issue 1, 23 – 44.

Öztürk, N. K. (2020). *Kamuda Performans Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar*. V.Eren ve T.Eroğlu, (Ed.), Kamu Performans Yönetimi içinde (ss.271-300), Ankara: Nobel yayını. Palmer, M. and Winters, K. T. (1993). *İnsan Kaynakları*, D. Şahiner (Çev.), İstanbul: Rota yayını.

PWC. Global CEO Survey. 2018.

PWC. Türkiye Değişen Bireysel Performans Yönetimi Araştırması. 2018.

Suvacı, B., & Ünal, B. (2020), *Örgütsel Adaletin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi: Bir İnşaat Firması Örneği*. EKEV Akademi Dergisi, Volume 0, Issue 84, 67 – 86.

Turmo Planuch, E. (2016). *Performance Management Model For Manufacturing Companies*. Riga Technical University.

Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Uygun, S. V., & Göküş, M. (2020). *Kamu Performans Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi*. V.Eren ve T.Eroğlu (Ed.), Kamu Performans Yönetimi içinde (ss.1-16), Ankara: Nobel Yayını.

Uysal, Ş. (2015). *Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış*. Electronic Journal of Vocational Colleges.

Ünal, M. (2012). *Performans Yönetim Sistemi Her Derde Deva mı?*. Kaynak Dergisi, 12.

Waxin, M. F., & Bateman, R. (2009). *Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering*. European J. International Management.

İnternet Kaynakları

Türk Dil Kurumu [TDK], <http://www.sozluk.gov.tr>. adresinden 10.09.2014 tarihinde alınmıştır.
[performans ne demek TDK Sözlük Anlamı \(sozluk.gov.tr\)](http://www.sozluk.gov.tr)