



TÜRKİYE'DE ÇALIŞANLARIN GELİŞİMİNİ ENGELLEYEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME HATALARI*

PERFORMANCE EVALUATION ERRORS THAT HINDER THE DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN TURKEY

Enes CÖMERT¹

¹Dr., Bağımsız Araştırmacı, enescomert89@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1833-336X

Geliş Tarihi /Date Applied
12.07.2025

Kabul Tarihi / Date Accepted
26.09.2025

ÖZET

Performans kavramı, özel sektörde verimlilik arayışıyla ortaya çıkmış, zamanla kamu yönetiminde de benimsenmiştir. Bir örgütün hedeflerine ulaşma çabasını ifade eden performans, bireysel, takım ve kurumsal boyutlarda incelenir. Temel unsurları tutumluluk (economy), verimlilik (efficiency) ve etkililik (effectiveness) olup, son dönemlerde kalite de bu unsurlara eklenmiştir. Performans değerlendirme ise çalışanların hedeflere ulaşma düzeyini, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini belirleyerek örgütsel ilerlemeye katkıda bulunan kritik bir süreçtir. Ancak performans değerlendirme süreçleri, çeşitli hatalar barındırabilir. Değerlendiricilerin önyargıları ve kişisel tercihleri, sonuçları etkileyerek objektifliği zedeler ve çatışmalara yol açabilir. Bu nedenle önyargılardan arınmak için eğitim şarttır. Bir diğer hata, davranışların nedenlerini göz ardı edip kişisel niteliklere atfetme eğilimi olan atıf hatasıdır. Yöneticiler, çalışanın başarısını dış faktörlere bağlayarak adaletsiz değerlendirmelere ve motivasyon düşüklüğüne neden olabilir. "Statüko yanlılığı" ise önceki değerlendirmelerin gelecekteki performansı önyargılı etkilemesidir. Örneğin; daha önce iyi not alan bir çalışanın aynı çabayı göstermese bile benzer tepkiler beklemesidir. Ayrıca çalışanın işinin çeşitli görevlerden oluşması nedeniyle değerlendirmenin standart olmaması ve kriterlerin düzenli gözden geçirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Son olarak, değerlendiricilerin sevilme arzusu veya mükemmeliyetçilik gibi nedenlerle çalışanlara gerçek performanslarından farklı, aşırı yüksek veya düşük puanlar verme eğilimi, motivasyonu olumsuz etkiler ve organizasyonel sorunlara yol açar. Bu hataları gidermek için yapılandırılmış, kanıta dayalı değerlendirme yöntemleri ve sürekli eğitim gereklidir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerlendirme, Performans Değerlendirme Hataları.

ABSTRACT

The concept of performance emerged in the private sector in the pursuit of efficiency and has since been adopted in public administration. Performance, which refers to an organisation's effort to achieve its goals, is examined in individual, team and institutional dimensions. Its basic elements are economy, efficiency and effectiveness, and recently quality has been added to these elements. Performance appraisal is a critical process that contributes to organisational progress by determining the level of achievement of goals, strengths and aspects that need to be developed. However, performance appraisal processes may contain various errors. Prejudices and personal preferences of the evaluators may affect the results, undermine objectivity and lead to conflicts. Therefore, training is essential to eliminate biases. Another error is the attribution error, which is the tendency to ignore the causes of behaviour and attribute it to personal qualities. By attributing an employee's success to external factors, managers can lead to unfair evaluations and demotivation. "Status quo bias" refers to previous evaluations influencing future performance in a biased manner. For example, an employee who has previously received good marks may expect similar responses even if they do not put in the same effort. It is also emphasised that evaluations should not be standardised due to the diverse nature of an employee's work, and that criteria should be reviewed regularly. Finally, evaluators' tendency to give employees scores that are excessively high or low, differing from their actual performance, due to reasons such as the desire to be liked or perfectionism, negatively affects motivation and leads to organisational problems. To eliminate these errors, structured, evidence-based evaluation methods and continuous training are required.

Keywords: Performance, Performance Evaluation, Performance Evaluation Errors.

*Bu makale, "Türkiye'de Belediyelerde Performans Değerlendirmesi: Elazığ Belediyesi Örneği (2015-2019)" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.



1. GİRİŞ

Performans değerlendirme süreçleri, işletmelerin en değerli varlığı olan çalışanların yeteneklerini ve katkılarını anlamak, gelişim alanlarını belirlemek ve kariyer yollarını şekillendirmek için hayati bir araçtır. Fakat bu süreçler doğru yönetilmediğinde, çalışanların motivasyonunu düşürmekle kalmaz, aynı zamanda onların potansiyel gelişimini de ciddi şekilde engeller. Özellikle Türkiye gibi dinamik bir iş piyasasında, geleneksel yaklaşımların ötesine geçemeyen, öznel ve hatalı performans değerlendirme uygulamaları, hem bireysel hem de kurumsal hedeflere ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Bu durum, nitelikli iş gücünün kaybedilmesine, kurumsal hafızanın zayıflamasına ve inovasyonun önünde büyük bir engel teşkil etmesine neden olabilir (Erbaşı ve Akdeniz, 2021, s. 244-252).

Bu bağlamda, Türkiye'deki iş hayatında sıklıkla karşılaşılan performans değerlendirme hatalarını derinlemesine incelemek büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanların gelişimini sekteye uğratan bu hatalar; yöneticilerin eğitim eksikliğinden kaynaklanan subjektif değerlendirmelerden, objektif kriterlerin yokluğuna, geri bildirim kültürünün yetersizliğinden, "halo etkisi" veya "boynuz etkisi" gibi bilişsel önyargılara kadar geniş bir yelpazede yer alır. Örneğin; halo etkisi, bir çalışanın tek bir olumlu özelliğine odaklanarak, diğer tüm performans göstergelerinin de yüksek olduğu varsayımını yaratırken; boynuz etkisi, tam tersi bir etkiyle, tek bir olumsuz özelliğin tüm değerlendirmeyi gölgelemesine neden olur. Bu tür hatalar, adil ve şeffaf bir değerlendirme ortamının oluşmasını engellerken, çalışanlar arasında güvensizlik ve memnuniyetsizlik yaratır (Doğan, 2019, s. 48-49).

Değerlendiricinin kişisel tutumları, yakınlık veya antipati gibi duygusal faktörler de değerlendirmenin tarafsızlığını bozabilir. "Yumuşaklık etkisi" ise değerlendiricinin kendisine benzeyen kişilere daha olumlu puanlar verme eğiliminden kaynaklanır. Dahası, performans değerlendirme sürecinde "sıralama hatası" ve "pozisyon etkisi" gibi hatalar da ortaya çıkabilmektedir. Sıralama hatası, ardışık değerlendirmelerde kişilerin birbirleriyle karıştırılmasına yol açarken, pozisyon etkisi, çalışanın gerçek performansından ziyade hiyerarşik konumu nedeniyle farklı değerlendirilmesine sebep olur. Değerlendirme kriterlerinin eksik veya yetersiz olması ve puanlama yanlılıkları (aşırı yüksek veya düşük puan verme eğilimi) da sistemin etkinliğini azaltan önemli sorunlardandır (Boztemir, 2011, s. 40-51).

Bu makalede, Türkiye'deki kurumlarda çalışanların potansiyellerini tam olarak ortaya koymalarını engelleyen ve kişisel gelişim süreçlerini olumsuz etkileyen bu kritik performans değerlendirme hatalarını detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Türkiye'deki performans değerlendirme süreçlerinde karşılaşılan bu ve benzeri hataları derinlemesine inceleyerek, teorik çerçevede tanımlanmış bu önyargıları analiz etmek amaçlanmaktadır. Böylece elde edilecek bulgular ile hem yöneticilere hem de insan kaynakları çalışanlarına daha adil, objektif, şeffaf, gelişim odaklı ve etkin bir performans yönetim sistemi oluşturmaları için önemli çıkarımlar sunulacaktır. Bu çalışma, performans değerlendirme uygulamalarının iyileştirilmesi ve insan kaynakları yönetiminde daha sağlıklı kararlar alınabilmesi adına kritik bir rehber niteliği taşıyacaktır.

2. PERFORMANS KAVRAMININ GELİŞİMİ VE UNSURLARI

Performans kavramı, kökenlerini ilk olarak ABD'deki özel sektör firmalarının verimlilik artışı arayışında bulmuştur. Zamanla hem merkezi hem de yerel yönetim birimlerince benimsenerek geliştirilmiştir (Acar, 2009, s. 3). Bu çok yönlü kavram, finansal performans ya da politika etkinliği gibi alanlarda ele alınabilir. Yöneticiler iş süreçlerinin performansına odaklanırken,

müşteriler genellikle ürün ve hizmet kalitesi üzerinden performans değerlendirmesi yaparlar. Ancak genel anlamda, bir örgütün tüm departmanları ve faaliyetleri performansa bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmelidir (Celep, 2007, s. 4). İşletmelerin varlıklarını sürdürme amacı, belirli hedeflere ulaşma çabasına dayanır. Kurum hedeflerini en üst seviyeye taşımak, işletme yönetiminin temel görevidir ve bu başarı, yönetimin benimsediği performans anlayışı ile şekillenir. Geçmişten günümüze yönetimlerin performans yaklaşımları, sürekli bir evrim geçirerek çeşitli fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Akal, 2000, s. 1-5).

Performans, kurumsal performans (toplam performans), bireysel performans ve takım performansı olmak üzere üç temel boyutta incelenebilir (Yılmaz, 2019, s. 6). Kurumsal performans, çalışan performansını (bireysel performans) kapsar ve kurumda sürdürülen faaliyetlerin performansını ifade eder (İpek, 2013, s. 9). Bireysel performans, çalışanın belirli bir zaman diliminde verilen görevi tamamlayarak elde ettiği sonuçlardır. Sonuçların yetersiz olması düşük performansa işaret ederken, yeterli sonuçlar yüksek performansı ve görevlerin başarıyla yerine getirildiğini gösterir (Çetin ve İnan, 2019, s. 2-3). Takım performansı ise kamu kuruluşları için özellikle hizmet odaklı program ve proje yönetimi açısından büyük önem taşır. Bireysel çalışmanın ötesinde takım çalışmasına duyulan ihtiyaç, takım bazlı performans yönetimini vazgeçilmez kılmaktadır (Yılmaz, 2019, s. 6).

Türk kamu yönetimi literatürüne nispeten geç giren performans kavramı, yıllar içinde farklı açılardan ele alınmış ve önemli değişimlere uğramıştır. Geleneksel “en düşük maliyetle en yüksek üretim” anlayışından, günümüzdeki rekabetçi bir anlayışa geçiş yaşanmıştır (DPT, 2000, s. 74). Performansın hedeflerine ulaşması için dikkat edilmesi gereken unsurlar bulunur. Kamu kurumları ile özel işletmelerde uygulanan performans unsurları arasında farklılıklar mevcuttur (Köseoğlu, 2005b, s. 213). Bu farklılıklar, sunulan mal ve hizmetin niteliğinden veya kaynağındaki ayrımlardan kaynaklanır (Kızılboğa, 2006, s. 4). Yani performansın unsurları nicel ve nitel anlamda farklılıklar gösterir (Karadeniz, 2019, s. 4). Bu nedenle performansın unsurları hakkında farklı görüşler ortaya çıkmıştır.

Performansın unsurlarını çalışma yaşamının kalitesi, etkinlik, yenilik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kalite, kârlılık ve bütçeye uygunluk olmak üzere yedi farklı şekilde ifade etmek mümkündür (Akal, 2000, s. 16). Genel olarak ilk zamanlarda performansın tutumluluk (economy), verimlilik (efficiency) ve etkililik (effectiveness) olmak üzere üç unsurunun olduğu kabul görmüştür. Bu unsurlar İngilizce baş harflerinden oluşan 3E olarak adlandırılmıştır. Ancak son dönemlerde kamuda ortaya çıkan kalite yaklaşımıyla bu kavram da literatüre girerek performansın önemli bir unsuru haline gelmiştir (Ateş ve Köseoğlu, 2011, s. 16).

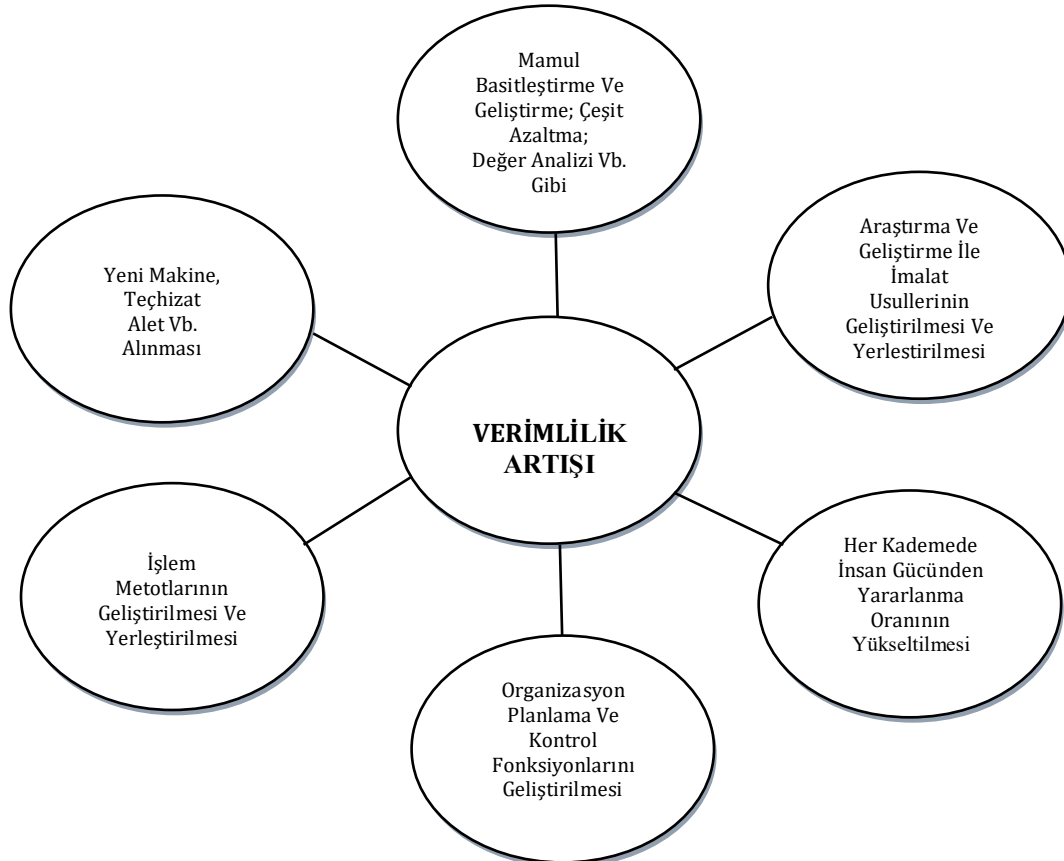
Performansın unsurları olan tutumluluk, verimlilik ve etkililik kavramları, yönetimin en alt kademesinden en üst kademesine kadar önem taşımaktadır. İnsanların sınırsız ihtiyaçlara sahip olması ve üretim yapmasının önemli bir gereklilik haline gelmesi nedeniyle üretim için kullanılan her şeyin idaresi ile bu sürecin tutumluluk, etkililik ve verimliliği kurumsal yapılarca vazgeçilmez bir öneme sahiptir (Çetin, Turan ve Çeven, 2018, s. 553).

Performansın unsurları zamanla evrilerek günümüzdeki önemini kazanmış, siyasi ve sosyal gelişmelerin de etkisiyle sürekli bir değişime uğramıştır. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrası dönemde, artan talep ve sınırlı kaynaklar nedeniyle tutumluluk (economy) ve verimlilik (efficiency) kavramları öne çıkarken, zamanla etkililik (effectiveness), günümüzde ise kalite (quality) kavramı, özellikle kamu sektöründeki yeni yaklaşımlarla birlikte performansın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir (Köseoğlu, 2005b, s. 213; Doğan, 2006, s. 5; Ateş ve Köseoğlu, 2011, s. 16).

Tutumluluk, kurumun hedefleri doğrultusunda, gerekli kaynakların doğru miktar, kalite, zaman ve yerde, en uygun maliyetle sağlanarak üretim yapılması sürecidir. Bu yaklaşım, kalite faktörünü de daima göz önünde bulundurur (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1998, s. 33). Başka bir deyişle, belirli bir miktar ve kalitede hizmetin, kaynak tasarrufu sağlayarak önceden belirlenmiş özelliklere uygun şekilde üretilmesidir (Çetin ve İnan, 2019, s. 3). Bu unsur, organizasyonlar için uzun vadeli sürdürülebilirlik, finansal sağlamlık ve toplumsal sorumluluk açısından kritik bir performans ölçütüdür. Bu doğrultuda, bir kamu kuruluşunun maliyetlerini düşürmek amacıyla başka kamu kuruluşlarıyla işbirliği yapması veya bazı hizmetlerini özel sektöre ihale etmesi, tutumluluk ilkesinin pratik bir uygulamasıdır (Ateş ve Köseoğlu, 2011, s. 17).

Verimlilik, Milli Prodüktivite Merkezi'nin kuruluşuyla Türkçe'ye girmiş olup, Fransızca "productivité" kelimesinden türemiştir ve "üretmek" anlamına gelir (Biricikoğlu ve Yalnızoğlu, 2018, s. 258). Kamu sektöründe maliyetleri düşürmenin tek başına yeterli olmadığı, girdilerden en etkili şekilde yararlanmanın önemi anlaşıldığında, özel sektörde kullanılan "prodüktivite" kavramı yerine "verimlilik" kavramı benimsenmiştir (Köseoğlu, 2005a, s. 7-8). Teknik olarak verimlilik, üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu üretim için kullanılan kaynaklar arasındaki oran olarak tanımlanır ve en basit ifadesiyle "çıktı/girdi" oranıdır. Verimlilik, her bir girdi veya toplam girdi için ayrı ayrı hesaplanabileceği gibi, girdi ve çıktılarının miktar veya parasal değerleri kullanılarak da ölçülebilir (Biricikoğlu ve Yalnızoğlu, 2018, s. 258). Verimlilik, sadece özel sektörün değil, aynı zamanda kamu kurumları ve toplum yararına çalışan diğer kuruluşların da konusudur. Her kurum ve kuruluşun amacı farklı olduğu için verimliliğin de farklı tanımlamaları yapılmaktadır (İnci, 2013, s. 11). Verimliliği artırmak için dikkat edilecek hususlar Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Verimlilik Artışı İçin Gerekli Hususlar



Kaynak: Acar, 2009: s. 38

Etkililik, bir işletme veya kurumun belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmak için yürüttüğü çalışmalar sonucunda, bu amaç ve hedeflere varma aşamasını belirleyen performans unsurudur (Şentürk, 2005, s. 24). Başka bir tanıma göre ise etkililik, bir kuruluşun tanımlanan amacına ulaşma düzeyidir (Yamak, 1994, s. 20). Etkililik kavramının temel amacı, hedeflenen sonuç ile ulaşılan sonucun birbirleriyle ilişkili olmasını sağlamaktır. Böylece asıl mesele, öncelikle hedefin doğru belirlenmesi ve elde edilen sonucun da bu hedef doğrultusunda ortaya çıkmasıdır. Kısaca etkililik, doğru olan şeyleri yapmaktır (Kızılboğa, 2006, s. 5). Genel anlamda etkili bir faaliyetin nasıl olması gerektiği konusunda kesin bir sınırlama yapmak zordur. Etkililik kavramı oldukça geniş bir alanı kapsar ve ölçülmesi kolay değildir (Doğan, 2006, s. 6). Etkililik kavramının toplum, zaman ve yönetim açısından üç farklı boyutu bulunmaktadır (Yalçındağ, 1997, s. 3-4).

Etkinlik ve etkililik kavramları sıklıkla karşılaştırılır. Etkinlik, kaynakların kullanımı ve araçlarla ilgiliyken, etkililik ise amaçlarla ilgilidir. Etkililik, istenilen çıktının hangi kaynakların kullanıldığı sonucunda ortaya çıktığını gösteren bir ölçüdür ve bu sayede bazı kaynakların boşa harcandığı görülebilir. Her iki ölçü (etkinlik ve etkililik) yüksek olduğunda, kaynak kullanımı iyi ve hedefler yüksekse, hem etkinlik hem de etkililik yeterli düzeydedir ve bu durum, yüksek performansla ilişkilendirilebilir (Celep, 2007, s. 16). Etkinlik ve etkililik kavramları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Etkinlik ve Etkililik Bileşimleri

		Faaliyetlerin Etkinliği (Kaynak Kullanımı)	
Hedefe Ulaşma Derecesi		Kötü	İyi
	Yüksek	Etkili ancak etkin değil (<i>kaynak israfı</i>).	Hem etkili hem de etkin (<i>istenilen sonuçlara ulaşıyor ve kaynaklar etkin kullanılıyor</i>).
	Düşük	Ne etkili ne de etkin (<i>istenilen sonuca ulaşılmaması ve kaynak israfı</i>).	Etkin ancak etkili değil (<i>kaynak kullanımı iyi ancak istenilen sonuçlara ulaşılamıyor</i>).

Kaynak: Celep, 2007: s. 17

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME: TANIMI, ÖNEMİ VE UYGULAMA ESASLARI

Performans değerlendirme, yönetim bilgilerinin toplanması, uygulama planının raporlanması ve ardından elde edilen sonuçların değerlendirilerek, önceden belirlenmiş misyon, vizyon, temel politikalar ve hedeflerle uyumluluğunu gösteren bir süreçtir. Bu süreç, çalışanların iş hedeflerine ulaşma yeteneklerini, güçlü yönlerini ve geliştirilmesi gereken alanlarını belirlemek amacıyla kullanılır. Temel amacı, çalışanların performansını artırmak ve organizasyonun hedeflerine daha etkili bir şekilde katkıda bulunmalarını teşvik etmektir (Bütünler, 2016, s. 124).

Performans yönetimi sürecinin önemli bir bileşeni olarak görülen bu değerlendirme, mevcut ve gelecekteki durumları neticelendirir, bilgi toplama ve karşılaştırma süreçlerini içerir. Ayrıca performansın sürekli gelişimini teşvik eden yeni düzenlemelerin başlatılması ve uygulanması görevlerini de üstlenir (Çalık, 2003, s. 23). İyi planlanmış ve ciddi bir şekilde uygulanan performans değerlendirme sisteminin kurumlara çeşitli faydalar sağlaması beklenir. Aynı

zamanda performans değerlendirmeyeyle birlikte kurumlarda hem mikro hem de makro düzeyde verimlilik artışı sağlanacaktır (Özer, 2013, s. 39). Performans değerlendirmesinin yapılmasıyla yöneticiler, performans sonuçlarına göre hareket ederek geleceğe yönelik daha emin adımlarla doğru kararlar alırlar (Usta, 2010, s. 53). Performans değerlendirmesi sonucunda kişilerin performansında artış meydana geliyorsa çeşitli ödüller vermek mümkünken, performansında düşüş olanların ise sorumluluklarına göre cezalandırmak da mümkündür (Altıntaş, 2008, s. 6).

Performans değerlendirme, bireysel performans değerlendirme ve kurumsal performans değerlendirme olmak üzere iki farklı kategoriye ayrılır. Bireysel performans değerlendirme, herhangi bir kurumda çalışanların başarı durumunu ölçer. Yönetimin, çalışanların bireysel görev performansını incelediği ve değerlendirdiği bir sistem olup, yönetim döngüsünün son aşamasını oluşturur. Kurumsal performans değerlendirme ise bir organizasyonun veya kurumun genel performansını analiz etmeyi içeren bir süreçtir. Örgütsel anlamda performans değerlendirmedeki amaç, örgütün yaptığı faaliyetleri, ürettiği mal ve hizmetleri ortaya çıkarmaktır (Köseoğlu, 2005b, s. 212; Övgün, Sayan ve Zengin, 2018, s. 82; Erbaş ve Kutlu, 2020, s. 72-73).

Performans değerlendirme, zaman açısından temelde iki ana kategoriye ayrılır: Ön değerlendirme ve uygulama sonrası değerlendirme. Ön değerlendirme, stratejik amaçların, hedeflerin, faaliyetlerin, projelerin ve politikaların uygulanacağına dair kararların alındığı aşamada gerçekleştirilir. Uygulama sonrası değerlendirme ise faaliyetlerin ve projelerin uygulanması esnasında ve tamamlandıktan sonra yapılan bir analizdir. Performans değerlendirmenin ana hedefi, kaynak dağıtımını ve karar alma süreçlerini geliştirmek ve hesap verebilirliği artırmaktır (İpek, 2013, s. 41-42). Performans değerlendirme, organizasyonlarda çalışanların işlerini yönlendirmelerinde ve geliştirmelerinde yardımcı olur. Aynı zamanda bu süreç, iş sonuçlarını artırmakla birlikte çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimine de destek olur (Cömert, 2025, s. 44).

3.1. Performans Değerlendirmenin Kapsamı ve Kullanım Alanları

Performans değerlendirmenin kullanım alanları oldukça geniştir ve şunları kapsar (Karadeniz, 2019, s. 29):

- **Çalışanlar hakkında kapsamlı bilgi edinme:** Bu sayede bireysel yetkinlikler, güçlü yönler ve gelişim alanları net bir şekilde anlaşılır.
- **İyileştirme fırsatları yaratma:** Tespit edilen eksikliklere yönelik somut gelişim planları oluşturulmasına olanak tanır.
- **Çalışanların iş tatminini ve verimliliğini artırma:** Geri bildirim ve gelişim odaklı yaklaşımlar, çalışan motivasyonunu ve performansı yükseltir.
- **İyi performansı pekiştirme ve geliştirme:** Başarılı çalışanların tanınması ve desteklenmesi, olumlu davranışların sürdürülmesini teşvik eder.
- **Endişeleri ve belirsizlikleri azaltma:** Açık ve şeffaf bir değerlendirme süreci, çalışanların beklentilerini netleştirir.
- **Ücretlendirme ve ödül standartları belirleyerek başarıyı özendirme:** Performansa dayalı ödüllendirme sistemleri, rekabeti ve başarıyı teşvik eder.

- **Kötü performansı belirleyerek, sebeplerini ve çözüm yollarını bulma:** Düşük performansın altında yatan nedenlerin anlaşılması ve düzeltici eylemlerin planlanması için zemin hazırlar.
- **Çalışanların motivasyonunu sağlama:** Çalışanların çabalarının görüldüğünü ve takdir edildiğini hissetmeleri, motivasyonlarını artırır.
- **Yönetim becerilerini geliştirme:** Yöneticilerin, çalışanlarını daha etkin bir şekilde yönetme ve yönlendirme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur.
- **Eğitim ihtiyaçlarını belirleme:** Performans analizleri, bireysel ve kurumsal eğitim gereksinimlerinin tespitinde önemli bir kılavuzdur.

Bu temel alanlara ek olarak performans değerlendirmeleri, personel envanteri oluşturarak insan kaynakları planlamasını destekler, çalışan eğitim ihtiyaçlarını belirler, terfi ve nakillerde objektif ölçütlere dayalı seçimler yapılmasına olanak tanır. Aynı zamanda ödül ve ceza sistemlerine katkı sağlayarak, çalışan-yönetim ilişkilerini güçlendirir, çalışanların gelişimine destek olur ve motivasyonu artırır. Başarısızlık durumunda ise ilgili yasal süreçlere rehberlik eder. Ücret yönetimi ve ayarlamalarına yönelik veriler sağlayarak, deneme süresindeki personelin değerlendirilmesinde de kullanılır (Tunçer, 2013, s. 90; İnci, 2013, s. 90).

Performans değerlendirme sonuçlarının, özellikle ücret ve maaş yönetimi bağlamında kullanılması hem tartışmalı hem de kritik bir konudur. Performans farklılıklarının ödül sistemine yansıtılması temel bir amaç olmasına rağmen bu yansıtmanın ne ölçüde olması gerektiği konusunda sürekli bir tartışma devam etmektedir. Ücret sistemleri, performansa dayalı olarak iki ana yaklaşımla ele alınır. Özendirici ücret sistemleri, performans ile ücret arasındaki ilişkiyi belirli standartlara veya doğrudan göstergelere dayandırırken; liyakat esaslı ücret sistemleri ise dolaylı performans kriterlerini temel alır. Bu iki farklı sistem, çalışanların toplam ücretleri üzerinde farklı oranlarda etki yaratır (Uyargil, 2013, s. 134-135).

Çalışanların mevcut performansı, ilerideki terfi ve iş değişiklikleriyle ilgili kararları etkileyen önemli bir belirleyici olabilir. Yüksek performans sergileyen bir çalışanın gelecekte de aynı düzeyde performans göstereceği kesin olmasa da genellikle geçmiş performansın, gelecekteki davranışları en iyi yansıtan gösterge olduğu kabul edilir. Bu nedenle terfi ve iş değişiklikleriyle ilgili kararlarda yapılan performans değerlendirmelerin sonuçları kritik bir rol oynar (Yılmazgil, 2012, s. 37).

3.2. Performans Değerlendirmenin Çok Boyutlu Amaçları ve Stratejik Rolü

Performans değerlendirme, günümüz organizasyonları için salt bir denetim mekanizmasının ötesinde, hem bireysel hem de kurumsal gelişimi hedefleyen çok boyutlu bir stratejik araç olarak öne çıkmaktadır. Yapılan birçok çalışma, performans değerlendirmenin amaçlarını yöneticiler, çalışanlar ve sistem bazında ele alarak geniş bir perspektif sunar (Boztemir, 2011, s. 13). Bu sürecin temelinde, çalışanın görevlerini yerine getirerek elde ettiği sonuçların örgütün amaçlarına ne denli katkı sağladığını belirleme gayesi yatar (Örücü, 2003, s. 201).

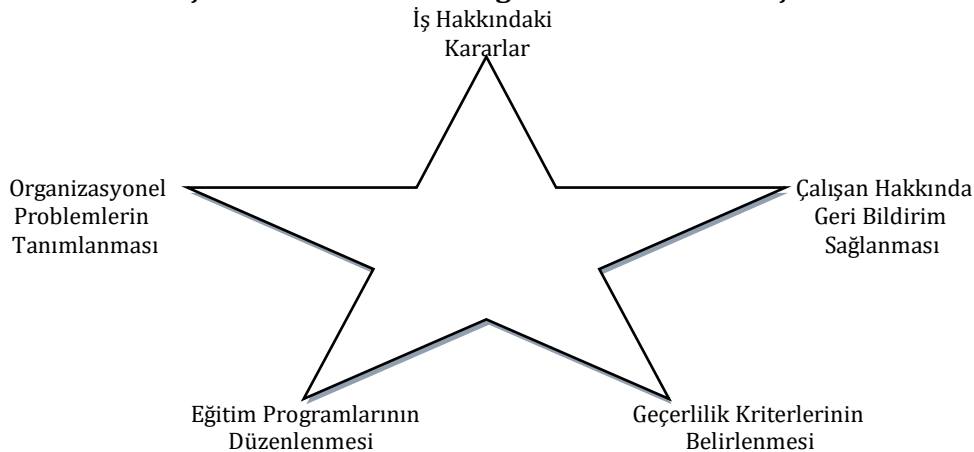
Performans değerlendirmenin iki temel amacı bulunmaktadır. İlki, çalışanlara iş performansı ve iş tanımı standartlarına ne ölçüde yaklaştıklarına dair geri bildirim sağlamaktır. İkincisi ise yönetsel kararlara (ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, terfi vb.) dayanak oluşturmaktır. Bu, yönetimin iş performansı hakkında net bilgilere sahip olmasını gerektirir ve yasal standartlara uygun, ayrımcılığı engelleyen politikalarla uyumlu olmalıdır. Sağlanan geri bildirimler,

çalışanların mesleki gelişimlerine olumlu katkı sunarken, kariyer yönlerini anlamalarına da yardımcı olur (Karasoy, 2014, s. 259-260).

Performans değerlendirme sisteminin bütünleşik hedefi, örgütün etkinliklerini, çalışanların beceri seviyelerini ve örgüte sağladıkları katkıları sürekli olarak geliştirmelerine olanak tanımak, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlenerek işbirliği odaklı bir kültür oluşturmak, her çalışanı tüm yönleriyle ele almak, başarıları ödüllendirmek ve eksiklikleri giderme imkânı yaratmaktır (Örücü, 2003, s. 201). Bu sürecin ana hedefi, gelecekteki belirsizlikleri azaltarak bilgi düzeyini artırmaktır. Bir geri bildirim mekanizması olarak tanımlanan performans değerlendirme, sadece kurumun geçmiş başarısını ölçmekle kalmaz; aynı zamanda gelecekte daha iyi sonuçlar elde etmek için gerekli adımları ve olası aksaklıkların kökenlerini anlamayı amaçlar. Böylece düşük performansın nedenlerini belirleyerek, performansı artırmak için gerekli önlemleri alarak temel verilere ulaşılır ve iyileştirmeler yapılır (Engin, 2015, s. 56).

Performans değerlendirme, bireylerin motivasyonlarını artırarak performanslarına olumlu bir etki yapar. Çalışanların mevcut performanslarına dair yapılan her değerlendirme ve her görüşme, gelecekteki performanslarını şekillendiren bir gelişim fırsatı olarak ele alınmalıdır. Bu sistem, denetim amacının yanı sıra, bireylerin gelişimine katkı sağlayan bir süreç olarak da kullanılır (Karadeniz, 2019, s. 30-31). Performans değerlendirme sisteminin temel amaçları, örgütteki tüm çalışanlara görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli bilgileri sunmaktır. Bu temel amaçlar şunları içerir: Performansı artırmak ve çalışanları teşvik etmek, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek, ücret düzenlemeleri için temel oluşturmak, kariyer planlama ve gelişim çalışmalarına rehberlik etmek, kadro eksikliklerini gidermek ve insan kaynakları kararlarında hataları önlemek, iş tasarımındaki hataları belirlemek, terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarma kararlarında objektifliği sağlamak, yasal temel oluşturmak, çalışanların özel sorunlarını insan kaynakları bölümüne yardımcı olacak şekilde değerlendirmek, etkili iletişim ortamını desteklemek, insan kaynakları yönetimi için doğru ve güvenilir bilgi sağlamak ve örgütün performansı hakkında geri bildirim sağlamak (Tunçer, 2013, s. 92). Bu çok yönlü hedefler, performans değerlendirmenin organizasyonel stratejilerdeki merkezi konumunu açıkça ortaya koymaktadır (Cömert, 2025, s. 54-55).

Şekil 2: Performans Değerlendirmenin Amaçları



Kaynak: Özdemir, 2007: s. 32

Organizasyonlar geçmişte performans değerlendirme görüşmelerine yeterince ilgi göstermemiş ve bu durum, iyi bir değerlendirme görüşmesinin hedefleri ve faydaları konusunda yeterli düşünülmendiğini ortaya koymuştur. Ancak etkili bir performans değerlendirme sistemi için düzenli ve kapsamlı bir analiz şarttır. Bu analiz, değerlendirme sürecine odaklanarak, hedeflere

ulaşmayı sağlayacak faktörleri tanımlayarak, kurumsal eğitimi destekleyerek, bilgi paylaşımı için bir veri havuzu oluşturarak, yönetimin önceliklerini destekleyerek ve yöneticilere bilgi akışı sağlayarak gerçekleştirilmelidir (Karadeniz, 2019, s. 31-32).

Performans değerlendirme, örgüt çalışanları hakkında kritik bilgiler sunar ve bu bilgilere dayanarak çalışanların motivasyonlarını artırma ve performanslarını iyileştirme önlemlerini hayata geçirmeyi mümkün kılar. Aksi takdirde bu alandaki çabalar temel bir dayanaktan yoksun kalarak başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bazı yöneticiler için zaman zaman ek bir yük veya zaman kaybı gibi algılansa da, etkili bir performans değerlendirme sistemi örgüt, yönetim ve bireyler açısından pek çok fayda sağlar (Tunçer, 2013, s. 94-95). Sonuç olarak performans değerlendirmenin doğru bir şekilde yapılması ve objektif olunması büyük önem taşır. Aksi takdirde bu süreçler, çalışanlar arasında stres ve haksızlık hissi yaratabilir (Yılmazgil, 2012, s. 21-22).

3.3. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, yeni kamu yönetimi anlayışına uygun olarak kamu gelir ve harcamalarını düzenleyen önemli bir yasadır. Bu kanun, kamu idarelerinin sadece siyasi otoriteye değil, aynı zamanda halka karşı da sorumlu olduğunu vurgular. Bu bağlamda, halka açıklık ve kamusal hesap verilebilirlik temel prensipler olarak öne çıkar. Kanunun temel esaslarından biri, kamu idarelerinin bütçelerini oluştururken stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme yöntemini kullanmasını zorunlu kılmasıdır. Buna göre kamu idareleri, gelecekteki hedeflerini kalkınma planları ve Cumhurbaşkanlığı politikaları doğrultusunda belirler, ölçülebilir hedefler ve performans göstergeleri oluşturur. Bütçeler bu stratejik planlara, yıllık amaç ve hedeflere uygun olarak hazırlanır ve uygulanır (Sarıoğlu ve Karakaş, 2019, s. 451-452).

Hesap verebilirlik ilkesi gereği, kamu idarelerinin faaliyetleri düzenli olarak raporlanır. Kanunun 41. maddesine göre, üst yöneticiler her yıl faaliyet raporları hazırlamakla yükümlüdür. Bu raporlar, idarenin genel bilgilerini, kullanılan kaynakları, bütçe hedeflerinin gerçekleşme durumunu, stratejik plan ve performans programı çerçevesinde yürütülen faaliyetleri ve elde edilen performans bilgilerini içerir. Merkezi yönetimdeki idarelerin raporları Sayıştay ve Cumhurbaşkanlığı’na gönderilirken, mahalli idarelerin raporları ise Sayıştay ile Çevre Şehircilik Bakanlığı’na iletilir. Son olarak tüm bu raporlar ve Sayıştay denetim sonuçları ışığında, kamu kaynaklarının kullanımı ve hesap verme sorumluluğu gereği Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde tartışılmaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020, s. 16-38).

3.4. Performans Değerlendirme Hataları

Performans değerlendirme sistemleri, organizasyonlar için kritik bir yönetim aracı olmasına rağmen, geçmişten günümüze kadar etkili bir şekilde uygulanmasında çeşitli zorluklar yaşanmıştır. Herbert Meyer, Emmanuel Kay ve John French’in 1965 yılındaki öncü çalışmaları dahi, klasik performans değerlendirme sistemlerinin etkisiz olduğunu ve zamanla performanslarının kötüleştiğini göstermiştir (Boztemir, 2011, s. 34). İngiliz araştırmacı Rowe’un 1964’teki araştırması ise performans değerlendirmenin başarısızlık nedenlerini irdelemiş ve yöneticilerin “Tanrı rolü oynamaması gerektiğini, kişisel yargı ve değerlendirmelerden kaçınması gerektiğini” vurgulayarak şu bulgulara ulaşmıştır: Değerlendirme yapanların isteksiz davranışları, sonuçların izlenmesindeki eksiklikler, hedeflerin belirlenmemesi ve sınıflandırılmaması performans değerlendirmeyi olumsuz etkilemektedir (Öztürk, 2006, s. 29).

Performans değerlendirme süreçleri doğası gereği sübjektiftir ve birçok faktörden etkilenebilir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini adil ve eksiksiz bir şekilde yürütürken

karşılaşılabilecekleri hataları anlaması, bu tür hataları en aza indirmeye yardımcı olur (Helvacı, 2002, s. 160).

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu, değerlendiricilerin gözlemlerini ve kararlarını objektif ve önyargısız bir şekilde yapacaklarını varsayar. Ancak uygulamada, değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle sistemlerin güvenilirliği önemli ölçüde düşebilir. Bu hataların bir kısmı, sistemi yeterince tanımamaktan ve değerlendirme sürecindeki özellikler konusunda eksik bilgilendirilmekten kaynaklanır. Değerlendirme hataları, genellikle kişinin farkında olmadan yapılır ve bellek zayıflığından veya yaşanan psiko-sosyal süreçlerden kaynaklanabilir. Performans değerlendirmeleri sırasında bazen yapılan hatalar, personel arasında ayrım yapmayı zorlaştırmaktadır. Ayrıca hangi nedenden olursa olsun yapılan hatalar, çalışanların moralini ve motivasyonunu olumsuz etkiler. Adaletsizlik hissi yaşayan çalışanların motivasyonu düşebilir, hatta kuruma karşı güvensizlik duygusu oluşabilir ve çalışanlar kendilerini dışlanmış hissedebilirler (Tunçer, 2013, s. 99; Barutçugil, 2015, s. 229).

Değerleyici tutumları, değerlendirme hatalarının oluşumunda önemli bir etkidir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini kişisel bir sorumluluk olarak görmemeleri ve sadece formalite gereği yerine getirilmesi gereken bir insan kaynakları departmanı talebi olarak algılamaları, en sık karşılaşılan tepkilerdendir. Yani değerlendirmenin yöneticilerin günlük görevlerinin doğal bir parçası olduğu gerçeğini kabul etmemeleri, değerleyici hataların temel nedenlerinden biridir. Değerleme sürecinin kalitesi de, değerlendirme hatalarını artırabilecek önemli bir faktördür. Eğer değerlendirme yöntemi, somut örneklerle desteklenmez ve kanıtlanmazsa değerlendirici hataları artabilir (Özdemir, 2007, s. 110-111). Hataları, değerlendirici kaynaklı hatalar ile sistem kaynaklı hatalar ve örgütsel hatalar olmak üzere iki ana başlık altında toplamak mümkündür.

3.4.1. Değerlendirici Kaynaklı Hatalar

Bu hatalar, değerlendirmeyi yapan kişinin kendi önyargılarından, tutumlarından veya değerlendirme becerilerindeki eksikliklerden kaynaklanır. Değerlendirici kaynaklı hatalar şunlardır: Hale (halo) etkisi ve boynuz (horn) etkisi, yakın zaman etkisi, merkezi eğilim (standart ölçüm) hatası, kişisel önyargılar, aşırı hoşgörü ve aşırı katı olmaktan kaynaklanan hatalar, en son ölçüme bağlı kalma, taraflı ölçüm, benzerlik hatası, kontrast hatası, atfetme teorisine ilişkin hata, meyil etkisi ve belirli puanlara yönelmeden kaynaklanan hatalar.

a. Hale (Halo) Etkisi ve Boynuz (Horn) Etkisi

Performans değerlendirme süreçlerinde ortaya çıkan bilişsel önyargılardan ikisi, “hale etkisi” ve “boynuz etkisi”dir. Bu etkiler, yöneticilerin bir çalışanın performansını objektif olarak değerlendirmesini engelleyebilir. Hale etkisi, bir yöneticinin, bir çalışanın belirli bir alanda gösterdiği üstün yetenekten veya olumlu bir özellikten aşırı derecede etkilenecek, bu kişinin diğer tüm yeteneklerini ve performans alanlarını da aynı derecede üstün kabul etmesidir. Örneğin, bir çalışanın iletişim becerileri çok güçlüyse, yönetici bu olumlu izlenim nedeniyle o çalışanın analitik yetenekleri veya görev tamamlama hızı gibi diğer alanlarda da yüksek performans gösterdiğini varsayabilir. Bu durumda, çalışanın zayıf olduğu alanlar göz ardı edilebilir veya olduğundan daha iyi algılanabilir (Çetin ve İnan, 2019, s. 23; Yılmazgil, 2012, s. 39-40).

Hale etkisinin tam tersi olan “boynuz etkisi” ise bir çalışanın tek bir alandaki başarısızlığının veya olumsuz bir özelliğinin, diğer başarılı yönlerinin önüne geçerek genel performans değerlendirmesini olumsuz etkilemesidir. Örneğin, bir çalışan birçok alanda oldukça başarılı olmasına rağmen, zaman yönetimi konusunda tek bir zayıf yönü varsa, yönetici bu zayıf yönü

aşırı vurgulayarak çalışanın diğer tüm alanlarda da düşük performans gösterdiğini düşünebilir (Çelik, 2017, s. 31).

Hem hale hem de boynuz etkisi altında yapılan performans değerlendirmeleri, çalışanların motivasyonunu ciddi şekilde düşürebilir ve potansiyel performans gelişimlerini engelleyebilir. Çalışanlar, çabalarının adil bir şekilde değerlendirilmediğini veya haksızlığa uğradıklarını hissedebilirler. Bu durum, iş tatminini azaltarak işten ayrılma oranlarını artırabilir veya genel iş verimliliğini düşürebilir. Bu önyargılı etkilerden kurtulmanın temel yolu, diğer değerlendirme sorunlarında olduğu gibi değerlendiricilerin eğitilmesidir. Bu eğitimler, yöneticilerin bilişsel önyargılarının farkına varmalarını, her bir performans kriterini ayrı ayrı ve objektif bir şekilde değerlendirme becerilerini geliştirmelerini, somut kanıtlara dayalı geri bildirim verme yetkinliklerini artırmalarını sağlamalıdır. Bu tür eğitimler zorlu olabilir ancak imkânsız değildir ve adil, etkili bir performans yönetim sistemi için kritik öneme sahiptir (Çelik, 2017, s. 31; Yılmazgil, 2012, s. 39-40).

b. Yakın Zaman Etkisi

Performans değerlendirme süreçlerinde sıkça rastlanan bir hata, yakın zaman etkisidir. Bu hata, değerlendiricinin, personelin tüm değerlendirme dönemi boyunca gösterdiği performansa değil, son dönemdeki (örneğin birkaç hafta veya bir ay önceki) performansına aşırı odaklanması durumunu ifade eder (Karadeniz, 2019, s. 41; Helvacı, 2002, s. 161; Kızılboğa, 2006, s. 37-38). Bu durum, çalışanın genel performansının yanlış algılanmasına yol açabilir. Örneğin, eğer bir çalışan son bir ayda oldukça başarılı olduysa, yönetici altı-sekiz ay önceki düşüşleri göz ardı ederek olumlu bir değerlendirme yapabilir. Aksine eğer son dönemde bir performans düşüşü yaşandıysa, önceki iyi performanslar gözden kaçırılarak olumsuz bir değerlendirmeyle karşılaşılabılır.

Bu durum, değerlendirmenin süreklilik ilkesiyle çelişir ve potansiyel olarak hatalı kararlara yol açar. Performans değerlendirme sürecinde, en az bir yıllık bir zaman diliminin dikkate alınması ve bu periyottaki hem olumlu hem de olumsuz özelliklerin bütüncül bir şekilde göz önünde bulundurulması esastır (Uyargil, 2013, s. 107).

Yakın zaman etkisini önlemek ve daha adil, doğru değerlendirmeler yapmak için bazı kritik adımlar atılmalıdır (Uysal, 2014, s. 72; Boztemir, 2011, s. 49; Özdemir, 2007, s. 114-115):

- **Düzenli Kayıt Tutma:** Değerlendiricilerin, personel hakkındaki gözlemlerini düzenli olarak kayda geçirmesi büyük önem taşır. Bu, özellikle unutkanlık kaynaklı hataların önüne geçmede etkilidir.
- **Bütünsel Değerlendirme:** Personelin performansı, değerlendirme döneminin tamamı göz önünde bulundurularak incelenmelidir. Bu, anlık başarıların veya aksaklıkların tüm dönemi gölgelemesini engeller.

Bazı yöneticiler, bu tür hataları bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Onlara göre, özellikle performansı giderek artan bir çalışanın geçmiş hatalarını hatırlatmak, gelişimini olumsuz etkileyebilir ve hatta bu ilerlemeyi durdurabilir (Uysal, 2014, s. 72; Boztemir, 2011, s. 49; Özdemir, 2007, s. 114-115). Ancak bu yaklaşım, kısa vadeli faydalar sağlayabilse de objektiflik ve adaletten uzaklaşılmasına neden olabilir.

c. Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hatası

Performans değerlendirme süreçlerinde yaygın olarak karşılaşılan hatalardan biri, yöneticilerin yüksek ve düşük performans arasındaki belirgin farkları tespit edememesidir. Bu durum,

genellikle merkezi eğilim hatası olarak adlandırılır. Bu hatada, çoğu çalışan “mükemmel” (örneğin 1) ile “çok kötü” (örneğin 5) arasındaki bir ölçekte, ortalama bir puan olan “3” etrafında değerlendirilir. Yani hiçbir çalışanın performansı ne “çok iyi” ne de “çok kötü” olarak nitelendirilmez. Bu durumun temelinde yatan sebepler genellikle yöneticilerin değerlendirme sürecine tam anlamıyla hazır olmaması, zaman kısıtlamaları ve performans hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasıdır. Bu kısıtlamalar, tüm çalışanlara ortalama bir puan verilmesine yol açar ve ne yazık ki tüm çalışanların performansı etkin bir şekilde ölçülmez (Uyargil, 2013, s. 88; Helvacı, 2002, s. 161). Merkezi eğilim hatasının ciddi sonuçları vardır (Çetin ve İnan, 2019, s. 22; Yılmazgil, 2012, s. 41):

- **Başarıların Göz Ardı Edilmesi:** Yüksek performans gösteren çalışanların başarıları göz ardı edilebilir, bu da onların çabalarının takdir edilmediği hissine kapılmalarına neden olabilir.
- **Gelişim Alanlarının Belirlenememesi:** Gelişime ihtiyaç duyan çalışanlar, gerçekçi geri bildirim alamadığı için potansiyellerini tam olarak geliştiremezler.
- **Motivasyon Kaybı:** Çalışanlar, performanslarının etkili bir şekilde değerlendirilmediğini, adil olmak yerine eşit bir muamele gördüklerini ve emeklerine saygısızlık yapıldığını düşünerek motivasyonlarını kaybedebilirler. Bu durum, özellikle yüksek performans gösterenler için hayal kırıklığı yaratır.

Tüm çalışanları titizlikle değerlendirmenin zorluğu nedeniyle bazı yöneticiler, ortalama bir değerlendirme yapmayı tercih edebilir. Ancak bu kolaycılık, uzun vadede hem çalışanların gelişimine hem de kurumsal performansa olumsuz etki eder.

ç. Kişisel Önyargılar

Performans değerlendirme süreçlerinin güvenilirliği ve adaleti üzerinde, değerlendiricinin kişisel önyargıları ve tercihleri belirleyici bir rol oynar. Bu önyargılar, değerlendirme sonuçlarını doğrudan etkileyerek, sistemin temel amacı olan objektif ve adil bir değerlendirme yapmayı son derece zorlaştırır. Nihayetinde bu durum, organizasyon içinde potansiyel çatışmalara yol açabilir ve çalışanların sisteme olan güvenini sarsabilir. Etkili ve adil bir performans değerlendirmesi gerçekleştirebilmek için değerlendirenlerin kişisel önyargılarından arınmış olmaları ve çalışanları yalnızca iş performanslarına dayalı olarak değerlendirmeleri hayati önem taşır. Yöneticilerin ya da çalışanların etnik kökeni, cinsiyeti, yaşı, kişisel zevkleri veya herhangi bir önyargıya dayalı başka bir özelliği yerine, sadece belirlenmiş performans kriterleri ve gözlemlenebilir çıktılar üzerinden değerlendirme yapmasını gerektirir. Bu tür önyargıların üstesinden gelmek için kapsamlı ve sürekli eğitim programları şarttır. Bu eğitimler, değerlendiricilerin kendi önyargılarının farkına varmalarını, bu önyargıların değerlendirme üzerindeki etkilerini anlamalarını ve daha tarafsız bir bakış açısı geliştirmelerini sağlamalıdır. Ancak bu sayede, performans değerlendirme gerçek anlamda bir gelişim aracı haline gelebilir ve organizasyonel başarıya katkıda bulunabilir (Helvacı, 2002, s. 161; Kızılboğa, 2006, s. 37; Özdemir, 2007, s. 116-117; Yılmazgil, 2012, s. 42).

d. Aşırı Hoşgörü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirme süreçlerinde sıkça karşılaşılan bir hata türü, değerlendiricinin kendi önyargılarını ve kişisel görüşlerini değerlendirmeye dâhil etmesinden kaynaklanır. Bu durum, değerlendirmenin temel amacı olan iş performansının objektif ölçümünü sekteye uğratar. Örneğin, bir yöneticinin belirli bir etnik gruba karşı olumsuz bir tutum sergilemesi, yaş veya

cinsiyet ayrımcılığına dayalı değerlendirmeler yapması, bu tür önyargı hatalarına tipik örneklerdir. Ayrıca değerlendiricinin aşırı hoşgörülü ya da aşırı katı bir yaklaşım sergilemesi de bu hata kategorisine girer. Performans değerlendirmesinin esas amacı, bir işin ne derece başarıyla gerçekleştirildiğini belirlemek olsa da bu süreçte sadece iş çıktıları değil, aynı zamanda çalışanların davranışları ve hatta kişisel özellikleri de değerlendirme kapsamına girebilir. Bu noktada, kişinin işle ilgili hedeflerine ulaşmak için sergilediği davranışlar ile değerlendiriciye ait doğrudan veya dolaylı bireysel görüşler, önyargılar ve inançlar ne yazık ki performans değerlendirmesine karışabilir. Bu karışım, tarafsız ve adil bir değerlendirme yapılmasını engeller, sonucunda ise objektiflikten uzak bir tablo ortaya çıkar (Helvacı, 2002, s. 161).

e. En Son Ölçüme Bağlı Kalma

Performans değerlendirme süreçlerinde ortaya çıkan bir diğer yaygın hata türü, yöneticilerin bir çalışanın mevcut performansını, onun geçmiş değerlendirmelerinden etkilenerek, benzer bir şekilde derecelendirme eğilimidir. Bu durum, “geçmişe bağlılık önyargısı” olarak adlandırılabilir. Örneğin, bir çalışan önceki değerlendirme dönemlerinde sürekli olarak yüksek puanlar almışsa, yönetici bilinçaltında onun aynı başarı düzeyini sürdürmesini bekleyebilir ve bu beklenti, mevcut dönemdeki performansı tam olarak yansıtmasa bile, yine yüksek bir puan verilmesine yol açabilir. Bu sapma, geçmiş başarıların bir gölgesi gibi çalışarak, güncel performanstaki olası düşüşlerin gözden kaçmasına veya gelişim alanlarının fark edilmemesine neden olabilir. Aynı şekilde geçmişte düşük performans göstermiş bir çalışanın mevcut dönemdeki önemli gelişimleri de göz ardı edilebilir. Çünkü yönetici önceki olumsuz algısına saplanıp kalmış olabilir. Bu durum, performans değerlendirmenin temel amacı olan objektif ve güncel bir geri bildirim sağlama ilkesiyle çelişir ve hem çalışan motivasyonunu hem de kurumsal gelişim potansiyelini olumsuz etkileyebilir (Helvacı, 2002, s. 161).

f. Tarafı Ölçüm

Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan önemli bir hata kaynağı, değerlendiricinin, değerlendirdiği kişiye karşı duyduğu kişisel tutumları veya yakınlıkları (sevgi veya antipatiyi) sürece yansıtmasıdır. Bu durum, değerlendirmenin temel ilkelerinden olan tarafsızlığı ciddi şekilde etkileyerek sonuçları yanıltabilir. Tarafsızlık her ne kadar gerekli ve arzu edilen bir özellik olsa da insan doğası gereği her zaman bunu sürdürmek kolay değildir. Değerlendiricilerin duygusal yaklaşımları sonucunda, değerlendirme sonuçları gerçek durumdan önemli ölçüde sapabilir. Değerlendirici, bir çalışana karşı hissettiği yakınlık, sevgi veya tam tersi antipati gibi duygusal etmenler nedeniyle değerlendirmeyi objektif bir biçimde yapamayabilir. Bu sübjektiflik, çalışanların performans değerlendirme sistemine olan güvenini zedeler ve elde edilen sonuçların sorgulanmasına neden olabilir (Helvacı, 2002, s. 161; Karadeniz, 2019, s. 43). Çalışanlar, çabalarının ve başarılarının nesnel ölçütler yerine kişisel ilişkiler üzerinden değerlendirildiğini hissettiklerinde, motivasyonları düşebilir ve sistemin adil olmadığı algısı yerleşebilir.

g. Benzerlik Hatası

Performans değerlendirme süreçlerinde ortaya çıkan bir diğer bilişsel hata, “yumuşaklık etkisi” olarak bilinir. Bu etki, değerlendiricinin kendine benzeyen kişilere karşı daha ılımlı bir tutum sergileme eğiliminden kaynaklanır. Değerlendirdiği kişiyle demografik özellikler, kariyer geçmişi, eğitim, yaşam deneyimleri veya hatta kişisel davranışlar gibi alanlarda benzerlikler taşıması, değerlendiricinin daha olumlu puanlar vermesine yol açabilir. Örneğin, çalışanın ve değerlendiricinin benzer aile yapılarına sahip olması, benzer zorluklarla karşılaşmış olmaları,

aynı okullardan mezun olmaları veya kariyer patikalarının benzerlik göstermesi gibi durumlar, değerlendirmenin olması gereken seviyeden daha yüksek bir notla sonuçlanmasına neden olabilir. Bu tür bir önyargı, performans değerlendirmenin temel amacı olan objektiflik ve adaletten sapmasına yol açar. Çalışanın gerçek performansından ziyade, değerlendiricinin kişisel bağlantılarına veya sempati duyduğu özelliklere göre bir derecelendirme yapılması, sistemin güvenilirliğini zedeler. Bu durum, hak eden çalışanların takdir edilmemesine, hak etmeyenlerin ise ödüllendirilmesine neden olabilir, bu da genel motivasyonu ve kurumsal adaleti olumsuz etkiler (Özdemir, 2007, s. 118; Karadeniz, 2019, s. 43).

ğ. Kontrast Hatası

Performans değerlendirme süreçlerinde sıkça karşılaşılan bir problem, değerlendiricinin art arda yaptığı değerlendirmeler sırasında, değerlendirdiği kişileri birbirleriyle karıştırma eğilimidir. Bu durum, genellikle “sıralama hatası” olarak adlandırılır. Bu hatada, her bireyin aldığı puan, kendisinden önce değerlendirilen bireyin performansından etkilenebilir. Yani önceki bir bireyin yüksek başarısı, sonraki bireylerin gerçekte olduğundan daha az başarılı görünmesine neden olabilir ya da tam tersi, önceki bir düşük performans, sonraki kişilerin performansını olduğundan daha iyi gösterebilir (Tunçer, 2013, s. 99; Kanpara, 2017, s. 23-24).

Değerlendiricinin, özellikle sınırlı bir zaman dilimi içinde birçok kişiyi incelemesi gerektiğinde, doğal olarak kişiler arasında bir karşılaştırma yapma eğilimi ortaya çıkar. Bir kişinin değerlendirmesi, daha önceki kişinin elde ettiği sonuçlardan etkilenebilir. Örneğin, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na göre kamu kurumlarında aylık 160 saat çalışma zorunluluğu olmasına rağmen çoğu zaman bu hedefe tam olarak ulaşamaz. Bu durumda bir yönetici, diğerlerine kıyasla sadece biraz daha fazla çalışan bir memuru “iyi performanslı” olarak nitelendirebilir. Oysa bu çalışan mutlak anlamda çok çalışmıyor, sadece diğerlerine göre daha iyi bir duruş sergiliyor olabilir. Bu, mutlak standartlar yerine göreceli karşılaştırmaların yol açtığı bir hatadır (Çetin ve İnan, 2019, s. 23). Bu tür hataları önlemek ve daha objektif değerlendirmeler yapmak için bazı önemli adımlar atılmalıdır (Çelik, 2017, s. 32):

- **Mutlak Standartlara Odaklanma:** Değerlendirici, performans değerlendirmesini bireyler arası karşılaştırmalara dayandırmak yerine, önceden belirlenmiş ve objektif performans standartlarına göre yapmalıdır. Bu, her çalışanın kendi hedefleri ve beklenen çıktılar bağlamında değerlendirilmesini sağlar.
- **Karışık Sıralama ve Bireysel Odak:** Değerlendiricinin, çalışanları belirli bir sıraya göre değil, karışık bir sıralama yaparak değerlendirmesi önerilir. Bu, zihinsel karşılaştırma eğilimini azaltmaya yardımcı olabilir.
- **Nicel Verilerin Önemi:** Nicel verilere dayalı performans değerlendirmelerinde (örneğin, üretim miktarı, satış rakamları) bu süreç oldukça kolaydır. Ayrıca sayılar objektif bir temel sunar. Ancak niteliksel değerlendirmelerde (örneğin, iletişim becerisi, liderlik), değerlendiricinin adil davranması daha zor olabilir.
- **Farkındalık ve Çaba:** Değerlendiricinin, bir kişiyi değerlendirirken diğerlerinin performansından etkilenebileceği gerçeğinin farkında olması ve bu etkilenmeyi minimize etmek için bilinçli çaba sarf etmesi kritik öneme sahiptir. Önemli olan, değerlendiricinin kötü niyetli olmaması ve önyargılarını aşma isteğidir.

Performans değerlendirmelerinde karışıklığa yol açan hatalar, burada sayılanlardan daha fazla ve çeşitli olabilir. Bu nedenle performans yönetim sistemlerinin tasarlanmasında ve yöneticilerin eğitiminde bu tür bilişsel önyargıların anlaşılması ve aşılması büyük önem taşır.

h. Atfetme Teorisine İlişkin Hata

Performans değerlendirme süreçlerinde sıkça karşılaşılan ve objektifliği ciddi şekilde zedeleyen bir hata türü, “atıf hatası”dır. Bu hata, kişilerin performanslarını değerlendirirken, davranışların nedenlerini ve dış etkenleri göz ardı edip performansı tamamen kişinin içsel niteliklerine atfetme eğilimini ifade eder. Bu tür hatalar, genellikle performansı hedefleyen nicel yöntemlerin sonuçları ile düzeltilmeye çalışılsa da köklü bir sorun olarak varlığını sürdürür. Atıf hatası, özellikle bir yöneticinin, çalışanın iyi performansını dış faktörlere bağlama eğilimi olarak kendini gösterir. Bu durumda yönetici, çalışanın başarısını onun kişisel çabasından veya yeteneğinden ziyade, “harika takım işi,” “doğru eğitim,” “yönetici performansı” veya “etkili kaynaklar” gibi başka bir şeye ya da başka bir kişiye bağlar. Bu, çalışanın hak ettiği değerlendirmeyi yapmamasına ve başarının gerçek sahibini göz ardı etmesine yol açar. İnsanlar, bazen davranışları belirli varsayımlara dayanarak açıklarlar ve bu varsayımlar, davranışların nedenini ya kişiliğe (içsel atıf) ya da dış etkenlere (dışsal atıf) yorarlar. Atıf hatalarının en yaygın söylemleri, olumlu performansta dış faktörleri vurgularken, olumsuz performansta ise genellikle içsel faktörlere odaklanabilir (temel atıf hatası). Çalışanlar, olumlu bir performans değerlendirmesi aldıklarında genellikle memnun olurlar. Ancak değerlendirme, çalışanın kendi katkısı yerine farklı bir kaynağa dayandırıldığında, hedeflenen amaçlara ulaşamaz. Bu durum, çalışanın motivasyonunu düşürebilir ve adalet duygusunu zedeleyebilir. Çünkü kişi emeğinin ve yeteneğinin doğru şekilde takdir edilmediğini hisseder (Uyargil, 2013, s. 92; Boztemir, 2011, s. 51-52).

ı. Meyil Etkisi

Performans değerlendirme süreçlerinde ortaya çıkan bir diğer bilişsel önyargı, “statüko yanlılığı” olarak da bilinen, çalışanların performanslarının aynı seviyede kabul edilmesinden kaynaklanan bir durumdur. Bu hata, özellikle çalışanların önceki değerlendirme sonuçlarından memnun olmaları halinde, iyi ya da kötü yönde benzer tepkiler göstermeleriyle belirginleşir. Başka bir deyişle, geçmişteki performans değerlendirmesi, gelecekteki değerlendirmeler üzerinde bir tür ön yargı veya referans noktası oluşturur. Bu etki, eğer bir çalışan daha önce olumlu bir değerlendirme almışsa, aynı çabayı göstermese bile benzer olumlu bir tepki beklentisi içine girebilmesi durumunu açıklar. Tam tersi, geçmişte düşük performans gösteren bir çalışan, sonraki dönemlerde çaba gösterse bile, önceki değerlendirmenin yarattığı olumsuz algı nedeniyle hak ettiği takdiri alamayabilir. Bu durum, önceki değerlendirmelerin gelecekteki olayları olumsuz etkileyebilecek bir önyargı oluşturduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Matthew etkisi, performans yönetim sistemlerinde statüko yanlılığına yol açar. Geçmişteki durumun, mevcut performansın gerçekçi bir değerlendirmesi yerine bir dayanak noktası olarak kullanılması, hem yüksek performans gösterenlerin potansiyelini kısıtlayabilir hem de gelişime açık olanların çabalarını göz ardı edebilir. Bu da çalışanların motivasyonunu düşürerek, sistemin adaletine olan inancı zedeler ve kurumsal gelişimi yavaşlatır (Karadeniz, 2019, s. 45).

i. Belirli Puanlara Yönelmeden Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirme süreçlerinde ortaya çıkan önemli bir sorun, bazı değerlendirmecilerin, çalışanlara gerçek performanslarından farklı puanlar verme eğiliminde olmasıdır. Bu durum,

değerlendirmenin objektifliğini ve sistemin güvenilirliğini ciddi şekilde tehlikeye atar. İki ana puanlama yanlılığı türü gözlemlenir:

1. Aşırı Yüksek Puan Verme Eğilimi (Cömertlik veya Hoşgörü Yanlılığı): Yöneticilerin çalışanlara hak ettiklerinden daha yüksek puanlar vermesi, genellikle çeşitli psikolojik ve sosyal faktörlere dayanır (Kızılboğa, 2006, s. 38; Tunçer, 2013, s. 99):

- **Sevilme Arzusu:** Değerlendiriciler, çalışanlar tarafından sevilme ve olumlu bir ilişki sürdürme isteğiyle yüksek puanlar verebilirler.
- **Çatışmadan Kaçınma:** Potansiyel anlaşmazlıklardan veya zorlu geri bildirim görüşmelerinden kaçınmak amacıyla yöneticiler, düşük performansı görmezden gelerek yüksek puanlar vermeyi tercih edebilirler.
- **Motivasyonu Korumak:** Çalışanların motivasyonunu kırmaktan çekinme, özellikle hassas veya yeni çalışanlar için yüksek puan verme eğilimine yol açabilir. Ancak bu cömertlik, uzun vadede ciddi sorunlara yol açabilir. Örneğin, gerçekte performansı yetersiz olan çalışanlar terfi ettirildiklerinde yeni görevlerinde yetersiz kalabilirler. Bu durum, organizasyonun genel işleyişinde aksaklıklara ve verimsizliğe neden olur.

2. Aşırı Düşük Puan Verme Eğilimi (Katılık Yanlılığı): Yüksek puan vermenin aksine, bazı yöneticiler çalışanlara gerçek performanslarından daha düşük puanlar verme eğilimindedir. Bu durum da belirli nedenlere dayanır (Kızılboğa, 2006, s. 38; Tunçer, 2013, s. 99):

- **Pozisyonu Tehlikeye Atma Endişesi:** Başarılı personelin kendi pozisyonlarını tehlikeye atacağı endişesiyle, yöneticiler bilinçsizce altındaki çalışanların performansını düşük gösterebilirler.
- **Mükemmeliyetçi Bir İmaj Çizme İsteği:** Kendilerini veya departmanlarını son derece zorlu ve yüksek standartlara sahip olarak gösterme arzusu, değerlendiricileri daha katı puanlar vermeye itebilir.
- **Daha İyisini Yapmaya Teşvik Etme:** Bazı yöneticiler, çalışanları daha iyisini yapmaya teşvik etmek amacıyla bilinçli olarak düşük puanlar verdiklerini düşünebilirler. Bu katılık yanlılığı da ciddi olumsuz sonuçlar doğurur. Örneğin, performansı gerçekte iyi olmasına rağmen düşük olarak değerlendirilen çalışanlar işten soğuyabilir, motivasyonları düşebilir ve performanslarında daha da düşüş yaşayabilirler. Bu durum, adaletsizlik algısı yaratarak çalışan bağlılığını ve üretkenliği olumsuz etkiler.

Her iki puanlama yanlılığı da performans değerlendirme sisteminin temel amacını yani objektif geri bildirim sağlayarak bireysel ve kurumsal gelişimi desteklemeyi engeller. Bu nedenle yöneticilere bu tür önyargıların farkındalığını artıracak eğitimler verilmesi ve daha yapılandırılmış, kanıta dayalı değerlendirme yöntemlerinin benimsenmesi kritik öneme sahiptir.

3.4.2. Sistem Kaynaklı Hatalar ve Örgütsel Hatalar

Sistem kaynaklı hataları ve örgütsel hataları birlikte değerlendirmek mümkündür. Sistem kaynaklı hatalar, performans değerlendirme sisteminin kendisindeki yetersizliklerden veya tasarım eksikliklerinden kaynaklanır. Örgütsel hatalar ise şirketin genel kültürü, politikaları veya yönetim yapısından kaynaklanan ve performans değerlendirme sürecini dolaylı olarak etkileyen sorunlardır. Bu hatalar şunlardır: Ölçme aracından kaynaklanan hatalar, tek yönlü ölçüm, pozisyonlardan etkilenme hatası ve başarısızlık korkusu.

a. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Performans testleri, değerlendirilen performans özelliklerinin niteliğine göre farklılaşır ve özellikle soyut özelliklerin ölçümü, somut özelliklere göre çok daha karmaşıktır. Soyut unsurlardan oluşan işlerin değerlendirilmesi, belirgin ve ölçülebilir çıktılar yerine, niteliksel ve yoruma açık kriterlere dayandığı için zorluklar içerebilir. Örneğin, bir fabrikadaki makine operatörünün performansı, üretilen ürün miktarı gibi somut verilere dayandırılarak kolaylıkla ölçülebilirken, bir öğretmenin performansı; öğrencilerin anlama düzeyleri, motivasyonları veya ders anlatımının kalitesi gibi soyut kavramlara dayandığı için değerlendirilmesi çok daha güçtür. Performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular ve kriterler belirlenirken, ölçülen özelliğin ne kadar doğru bir biçimde değerlendirildiği (geçerlilik) ve aynı değerlerin sonuçlarının tekrarlanıp tekrarlanamayacağı (güvenilirlik) konularına azami dikkat edilmelidir. Eğer kullanılan ölçüm cihazının veya değerlendirme aracının güvenilirliği düşükse, elde edilen performans değerlendirme sonuçları hatalı ve yanıltıcı olabilir, bu da yanlış kararlar alınmasına yol açabilir (Helvacı, 2002, s. 160).

b. Tek Yönlü Ölçüm

Performans değerlendirme süreçlerinde sıkça rastlanan ve sonuçların güvenilirliğini zedeleyen önemli bir hata, tek yönlülüktür. Bu hata, değerlendirmenin sadece tek bir bakış açısından (örneğin, yalnızca üst yöneticilerin veya sadece müşterilerin görüşleriyle) yapılması durumunda ortaya çıkar. Bir çalışanın performansının sadece belirli bir yönü ele alındığında veya değerlendirme süreci tek bir kişi tarafından yürütüldüğünde, elde edilen sonuçlar büyük ölçüde hatalı ve eksik olabilir. Performans değerlendirmenin temel amacı, bireyi bütünsel olarak, tüm yönleriyle ve kapsamlı bir bakış açısıyla değerlendirmektir. Ancak değerlendirici, belirlenmiş başarı standartlarının yalnızca birini kullanarak veya yalnızca tek bir göreve ya da o göreve ait standartlara odaklanarak işlem yaparsa, bu durum tek yönlü bir ölçüm hatasına yol açar. Bu tür bir yaklaşım, çalışanın gerçek performansının tamamını yansıtmaktan uzak kalır, çünkü bir bireyin iş performansı genellikle çok çeşitli görevler, beceriler ve etkileşimler üzerinden şekillenir. Tek boyutlu bir değerlendirme, çalışanın güçlü yönlerini veya gelişim alanlarını tam olarak ortaya koyamayabilir ve bu da hem çalışanın motivasyonu hem de kurumsal gelişim için değerli fırsatların kaçırılmasına neden olabilir (Helvacı, 2002, s. 161; Karadeniz, 2019, s. 42-43).

c. Pozisyonlardan Etkilenme Hatası

Performans değerlendirme süreçlerinde ortaya çıkan önemli bir önyargı, “pozisyon etkisi” olarak bilinir. Bu hata, değerlendiricinin, bir kişinin gerçek performansından ziyade, kurum içindeki hiyerarşik pozisyonunu göz önünde bulundurarak değerlendirme yapma eğiliminden kaynaklanır. Genellikle yöneticiler, üst düzey pozisyonundaki çalışanlara daha yüksek puanlar verirken, alt seviyedeki çalışanları daha düşük puanlarla değerlendirme eğiliminde olurlar. Bu durum, değerlendirmenin temel amacı olan performansın objektif ölçümünden sapılmasına neden olur. Değerlendirme, pozisyonun etkisiyle yapıldığında, kişinin sergilediği gerçek performans yerine, sahip olduğu unvan veya yetki alanı dikkate alınarak hatalar yapılabilir. Özellikle çalışanların birbirleriyle karşılaştırıldığı sıralama yöntemi gibi değerlendirme metotlarında bu tür hatalar sıkça görülmektedir. Değerlendiriciler, bilinçli veya bilinçsiz olarak, alt pozisyonundakileri düşük, üst pozisyonundakileri ise yüksek sıralamaya tercih edebilirler (Çetin ve İnan, 2019, s. 23; Uysal, 2014, s. 73; Tunçer, 2013, s. 100).

ç. Başarısızlık Korkusu

Bir çalışanın işi, genellikle tek bir göreve indirgenemeyen, çeşitli ve karmaşık görevler ile iş tanımlamalarından oluşur. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinin, tüm bu görevleri kapsayacak şekilde katı ve standart bir yapıda olmaması büyük önem taşır. Tek tip bir değerlendirme yaklaşımı, işin doğasındaki çeşitliliği ve çalışanın farklı rollerdeki performansını yeterince yansıtamayabilir. Ayrıca değerlendirme sistemi, çalışanlarda başarısızlık korkusu yaratmak yerine, gelişim odaklı bir yaklaşım benimsemelidir. Performans değerlendirme kriterlerinin eksik olduğu durumlar sıkça gözlemlenmektedir. Bu eksiklikler, değerlendirmenin tarafsızlığını ve etkinliğini olumsuz etkileyebilir. Bu sebeple kullanılan kriterlerin düzenli olarak gözden geçirilmesi, güncellenmesi ve işin dinamiklerine uygun hale getirilmesi kritik bir öneme sahiptir. Kriterlerin yetersizliği, çalışanın gerçek potansiyelinin belirlenmesini engellerken, haksız değerlendirmelere de zemin hazırlayabilir. Esnek ve kapsamlı bir değerlendirme yapısı, hem çalışanın tüm katkılarını yansıtmaya olanak tanır hem de organizasyonun hedeflerine ulaşmasında daha doğru veriler sağlar. (Karadeniz, 2019, s. 45-46).

4. SONUÇ

Performans değerlendirme sistemleri, modern organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin temel taşlarından biri olarak öne çıkarken, bu sistemlerin teorik faydalarına karşın uygulama safhasında karşılaşılan derin ve çeşitli hatalar nedeniyle beklenen etkinliği gösteremediğini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Aslen bireysel ve kurumsal gelişimi teşvik etmek, çalışan motivasyonunu artırmak, adil yönetsel kararlara zemin hazırlamak ve şeffaf bir iletişim ortamı yaratmak gibi yüce amaçlara hizmet etmesi beklenen bu süreçler, tarihsel olarak yeterince önemsenmemesi ve yanlış uygulamalara maruz kalmasıyla etkinliğini yitirmiştir. Başlıca hatalar arasında sübjektiflik, değerlendiricinin kişisel önyargıları ki bunlar arasında olumlu bir özelliğin diğer tüm özellikleri olumlu göstermesi olarak "hale etkisi", olumsuz bir özelliğin tüm değerlendirmeyi gölgelemesi ile "boynuz etkisi", değerlendiricinin kendine benzeyenlere karşı ılımlı olması ile "yumuşaklık etkisi" yer almaktadır. Ayrıca performansın ortalama bir noktada toplanmasına yol açan "merkezi eğilim hatası", yakın zamandaki performansa odaklanma hatası olan "yakın zaman etkisi", geçmişteki değerlendirmelerin mevcut performansı etkilediği "geçmiş performans sapması", ardışık değerlendirmelerde kişileri birbirine karıştırma eğilimi olan "sıralama hatası", çalışanın pozisyonunun performansından daha ağır basmasıyla ortaya çıkan "pozisyon etkisi" ve çalışanın başarısını dış faktörlere atfetme hatası olan "atıf hatası" gibi bilişsel yanlılıklar da bu sistemlerin zaafiyetlerini oluşturmaktadır. Bu tür hatalar, değerlendirme sonuçlarının güvenilirliğini ve geçerliliğini ciddi biçimde aşındırmakta, çalışanlarda derin bir adaletsizlik hissi uyandırarak motivasyonlarını düşürmekte ve organizasyona olan bağlılıklarını azaltmaktadır. Özellikle soyut iş performanslarını ölçmede karşılaşılan zorluklar ve değerlendirme kriterlerindeki eksiklikler, bu sübjektif hatalar için uygun bir zemin oluşturarak, çalışanın emeğinin göz ardı edilmesine, haksız terfilere veya gelişim alanlarının fark edilmemesine yol açarak hem bireysel hem de kurumsal performansa onarılamaz zararlar vermektedir.

Bu köklü sorunların üstesinden gelerek etkili bir performans değerlendirme sistemi inşa etmek ve belirtilen hataları en aza indirmek için kapsamlı ve çok yönlü bir yaklaşım benimsemek elzemdir. Bu bağlamda ilk ve en kritik adım, değerlendiricilere yönelik sürekli ve kapsamlı eğitimler sunmaktır. Bu eğitimler, yöneticilerin hale etkisi, boynuz etkisi, merkezi eğilim, yakın zaman etkisi, geçmiş performans sapması gibi bilişsel önyargıların doğasını ve değerlendirme üzerindeki yıkıcı etkilerini tam olarak kavramalarını sağlamalıdır. Aynı zamanda duygu ve

kişisel ilişkilerden arınmış, tamamen iş performansına dayalı, somut ve ölçülebilir kriterlerle objektif değerlendirme yapma becerileri kazandırılmalıdır. Geri bildirimin sadece bir görev değil, sürekli bir gelişim fırsatı olduğu bilinci yöneticilere aşılmalı, adil ve yapıcı geri bildirim teknikleri üzerine pratik eğitimler verilmelidir.

Tek yönlü değerlendirme hatasını gidermek amacıyla yöneticilerin yanı sıra ekip üyeleri, astlar, müşteriler ve hatta çalışanın kendi öz değerlendirmesini kapsayan 360 derece geri bildirim sistemleri entegre edilmelidir. Bu çoklu bakış açısı, daha bütüncül ve dengeli bir performans profili oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Performans hedefleri ve değerlendirme kriterleri, iş tanımlarıyla birebir uyumlu, net, anlaşılır ve mümkünse nicel verilerle desteklenebilir nitelikte olmalıdır. İş rollerinin ve stratejik önceliklerin dinamik yapısına uygun olarak bu kriterler, düzenli aralıklarla gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Bu süreç, başarı veya başarısızlık korkusu yaratmaktan ziyade, gelişim ve öğrenmeyi teşvik eden bir çerçeve sunmalıdır.

Yakın zaman etkisi ve hafıza kaynaklı hataları önlemek için yöneticilerin çalışan performansına ilişkin gözlemlerini ve kritik olayları düzenli olarak belgelemeleri zorunlu hale getirilmelidir. Bu kayıtlar, değerlendirme görüşmelerinde somut kanıtlar sunarak sübjektifliği önemli ölçüde azaltacaktır. Teknolojik destek ve otomasyon da bu süreçte vazgeçilmez bir rol oynar. Performans yönetim yazılımları, veri toplama, takip ve analiz süreçlerini kolaylaştırarak insan kaynaklı hataları minimize edebilir. Bu sistemler, otomatik hatırlatmalar, geri bildirim toplama modülleri ve performans verilerinin zaman içindeki gelişimini gösteren analitik araçlar sunarak objektifliği artırabilir. Fakat teknolojinin, insan faktörünü ve şefkatli liderliği göz ardı etmemesi gerektiği unutulmamalıdır.

Performans değerlendirmesi, bir denetim aracı olmaktan ziyade, çalışanın kişisel ve mesleki gelişimine aktif olarak katkıda bulunan bir süreç olarak kurgulanmalıdır. Başarısızlıkların nedenleri detaylıca araştırılmalı, kişiselleştirilmiş gelişim planları oluşturulmalı ve bu planların uygulanması için gerekli destek ve kaynaklar sağlanmalıdır. Çalışanların güçlü yönleri vurgulanarak motivasyonları canlı tutulmalıdır. Ayrıca performans değerlendirme sürecinin amacı, faydaları ve işleyişi hakkında tüm organizasyon içinde şeffaf ve sürekli bir iletişim kurulmalıdır. Çalışanların sisteme güven duymaları ve sürece aktif katılımları teşvik edilmeli, geri bildirim mekanizmaları güçlendirilmelidir. Performans değerlendirmedeki hatalar tamamen ortadan kaldırılamasa da bu hataların bilimsel bir temelde anlaşılması ve proaktif, çok boyutlu stratejilerle yönetilmesi mümkündür. Organizasyonlar, adil, şeffaf ve gelişim odaklı bir performans yönetim kültürü benimseyerek, hem bireysel potansiyeli en üst düzeye çıkarabilir hem de sürdürülebilir kurumsal başarıya ulaşabilirler. Bu yaklaşım, sadece bir insan kaynakları işlevi olmanın ötesinde, stratejik bir yönetim zorunluluğudur.

KAYNAKÇA

- Acar, D. (2009). Belediyelerde Performans Ölçümü. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/27162>
- Akal, Z. (2000). İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi. 4. Baskı, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayınları.
- Altıntaş, A. (2008). Mahalli idarelerde performans yönetimi ve riskleri. Sayıştay Dergisi, 69, 3-16.
- Ateş, H. ve Köseoğlu, Ö. (2011). Belediyelerde kurumsal performans yönetimi. İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2015). Performans yönetimi. 3. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.

- Biricikoğlu, H. ve Yalnızoğlu, Y. (2018). 6360 sayılı kanun'un etkinlik-verimlilik ile hizmette yerellik ilkeleri açısından değerlendirilmesi: Kocaeli ilçesinde yapılan bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 255-284.
- Boztemir, İ. (2011). Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hatalarda Varyasyon Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/180968>
- Bütünler, H. (2016). Before and after phases of strategic planning. *Universal Journal of Management*, 4(3), 120-129.
- Celep, H. (2007). Belediyelerde Performans Ölçümü ve BEPER Projesinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/467933>
- Cömert, E. (2025). Türkiye'de Belediyelerde Performans Değerlendirmesi: Elazığ Belediyesi Örneği (2015-2019). (Doktora Tezi). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>
- Çalık, T. (2003). Performans yönetimi, tanımlar, kavramlar, ilkeler. 1. Baskı, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelik, M. (2017). Performans yönetimi. 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çetin, S. ve İnan, İ. E. (2019). Performans Yönetimi. Çetin, S., Sadykova, G. ve Yıldırım, Ş. S. (Ed.), Çağdaş yönetim yaklaşımları (s. 1-32) içinde. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetin, S., Turan, E. ve Çeven, S. (2018). Kamu örgütlerinde performans ölçüm yöntemleri olarak etkililik, etkinlik ve verimlilik kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 487, 553-584.
- Doğan, N. Ö. (2006). Veri Zarflama Analizi ile Belediyelerde Performans Ölçümü: Kapadokya Bölgesi Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/138101>
- Doğan, S. İ. (2019). Çalışma Yaşamında Stres ve Performans İlişkisi: İzmir'de Bir Çağrı Merkezi Uygulaması. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://avesis.deu.edu.tr/yonetilen-tez/fe4f1250-a214-45cd-92a8-ee1d4d7a6906/calisma-yasaminda-stres-ve-performans-iliskisi-izmirde-bir-cagri-merkezi-uygulamasi>
- DPT. (2000). Sekizinci beş yıllık kalkınma planı. Ankara: Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu.
- Engin, R. (2015). Belediyelerde Performans Denetimi ve Türkiye'deki Durumun Değerlendirilmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/694361>
- Erbaş, M. S. ve Kutlu, Ö. (2020). Türk kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirmesi ve ülke örnekleri. *Sayıştay Dergisi*, 31(119), 69-97.
- Erbaş, A. ve Akdeniz, G. (2021). Performans değerlendirme hatalarına ilişkin algının çalışan sessizliği üzerindeki etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 46, 243-253.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.

- İnci, A. (2013). Belediyelerde Performans Yönetimi ve Armutlu Belediyesi’nde Performans Değerleme Sisteminin Oluşturulması. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/106627>
- İpek, E. A. Ş. (2013). Kamu kesiminde performans yönetim aracı olarak performans esaslı bütçeleme sistemi: büyükşehir belediyeleri örneği. Ankara: Sarıyıldız Ofset.
- Kanpara, G. Ç. (2017). Kamuda Performans Yönetiminin Çalışanlar Yönüyle İşlevselliği: Devlet Hastanelerinde Çalışan Hekimler Kapsamında Nitel Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/424766>
- Karadeniz, Z. (2019). Belediyelerde Performans Değerlendirmesinin Günümüzdeki Durumu: Ümraniye Belediyesi Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/710176>
- Karasoy, H. A. (2014). Türk kamu yönetiminde performans yönetimine bir bakış. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10(22), 257-274.
- Kızılboğa, R. (2006). Belediyelerde Performans Yönetimi Sorunları ve Çözüm Önerileri. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/315427>
- Köseoğlu, Ö. (2005a). Belediyelerde Performans Yönetimine Geçiş: Arka Plan ve Sorunlar. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/444779>
- Köseoğlu, Ö. (2005b). Belediyelerde performans yönetimi. Türk İdare Dergisi, 447, 211-233.
- Örücü, E. (2003). Modern işletmecilik. 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Övgün, B., Sayan, İ. Ö. ve Zengin, O. (2018). Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmesi ve denetimi mümkün mü?. Sosyal Bilimler Metinleri Dergisi, 2018(2), 74-92.
- Özdemir, İ. (2007). Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ve Model Önerisi. (Doktora Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/314906>
- Özer, M. A. (2013). Çalışanların verimliliği için performans yönetimi. Kamu-İş Dergisi, 13(1), 37-57.
- Öztürk, Ü. (2006). Organizasyonlarda performans yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Sarıoğlu, F. ve Karakaş, M. (2019). Türkiye’de Kamu Mali Yönetimi ve Bütçeleme. Ateş, H. (Ed.), Türk kamu yönetimi (s. 445-470) içinde. Ankara: Savaş Yayınevi.
- Şentürk, H. (2005). Belediyelerde performans yönetimi. 2. Baskı, İstanbul: İlke Yayıncılık.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2020). 13 sayılı strateji ve bütçe başkanlığı hakkında Cumhurbaşkanlığı kararnamesi, 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu, 7197 sayılı 2020 yılı merkezi yönetim bütçe kanunu ile 2020 yılı AHP-AFP uygulama ve bütçe işlemleri hakkında bütçe uygulama tebliği, 2020 yılı yatırım programının kabulü ve uygulanmasına dair karar ile 2020 yılı yatırım programı yıl içi işlemlerinin uygulanması ve izlenmesi hakkında genelge. Ankara.
- T.C. Sayıştay Başkanlığı. (1998). Performans denetimi kavram, ilkeler, metodoloji ve uygulamalar (Kubalı, D. inc.). 1. Basım, Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.

- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. Sayıştay Dergisi, 88, 87-108.
- Usta, A. (2010). Kamu kurumlarında örgütsel performans yönetim süreci. Sayıştay Dergisi, Sayı. 78, 31-58.
- Uyargıl, C. (2013). Performans yönetimi sistemi bireysel performansın planlanması değerlendirilmesi ve geliştirilmesi. 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uysal, Ş. (2014). Performans Yönetimi Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi. (Doktora Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/599850>
- Yalçındağ, S. (1997). Yerel yönetimlerde etkinlik. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi (TODAİE Dergisi), 6(1), 3-15.
- Yamak, O. (1994). Üretim yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Yılmaz, V. (2019). Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/106294>
- Yılmazgil, S. M. (2012). Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/445321>

Çatışma Beyanı: Bu çalışmada kişisel ve finansal çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Destek ve Teşekkür: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Etik Kurul İzni: Çalışma etik kurul izni gerektirmemektedir.

Katkı Oranı Beyanı: Bu makale tek yazarlıdır.