

## **PERFORMANS DEĞERLEMEDE KLASİK VE MODERN YAKLAŞIMLARA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

**Ayhan KEKLİK\***

Geliş Tarihi: 9 Mayıs 2018  
Kabul Tarihi: 16 Ekim 2018

### **ÖZET**

Sanayi devriminin ilk yıllarında işletmelerin birbirlerinin üretim tarzlarını kopyalamak, hammadde iyileştirmesi sağlamak ve üretimdeki fireleri azaltmak suretiyle sürdürülebilir rekabet avantajlarını kazanıp/kaybetmesi oldukça kolay bir şekilde gerçekleşmiştir. Fakat modern işletmecilik sistemlerinin gelişmesiyle birlikte rekabet avantajını sağlayan varlığın “insan kaynağı” olduğu anlaşılmış ve işletmeler kopyalanamayan tek kaynak olan insana bakış açılarını değiştirmişlerdir. Bakış açılarında yaşanan değişimle birlikte çalışan performansının ölçülmesi ve değerlendirmesi zorunlu bir hal almıştır. Bu araştırmada sanayi devriminin gerçekleşmesiyle beraber değişen çalışma kavramı ve artan verimlilik ihtiyacına değinilecektir. Bu bilgiler ışığında performans değerlendirme sistemlerinin doğuşu incelenecek, klasik ve modern performans değerlendirme sistemlerinin teorik karşılaştırılması yapılarak bu değişimin nedenine vurgu yapılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans Değerleme Yöntemleri, Modern Performans Değerleme, Klasik Performans Değerleme

---

\*Yüksek Lisans Öğrencisi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, keklıkayhan@yandex.com

## **A CONCEPTUAL OVERVIEW CLASSICAL AND MODERN APPROACHES IN PERFORMANCE EVALUATION**

### **ABSTRACT**

In the first years of Industrial Revolution, for companies to win or lose their sustainable competitive advantages was being facilitated by means of copying production methods of each other, developing new raw materials, and minimizing production waste. However, in the light of modern management systems, it is realized that it is the human resources that provide competitive advantage; resulting in the shift of perspective of companies about human-factor, which is not renewable. Besides this shift, it has become obligatory to measure and assess the labor performance. This study aims to illustrate the increasing need for productivity and the concept of work that changed after Industrial Revolution. In the light of this information, the emerging performance valuation systems are to be questioned, theoretical comparison of classical and modern performance valuation systems is to be handled, and the reason of this change will be emphasized.

**Keywords:** Performance Evaluation Systems, Modern Performance Evaluation, Classical Performance Evaluation

## **GİRİŞ**

Dünya 20. yüzyılın ikinci yarısıyla beraber gerek işveren beklentileri gerek piyasaların hızlı değişimi gerekse işgören profilleri konusunda oldukça değişmiş ve günden güne değişmeye devam etmektedir. Sanayi devriminin ilk yıllarıyla birlikte ortaya çıkan verimlilik ihtiyacı günümüzde farklı bir boyut kazanmıştır. Günümüzde bilgi ve bilgiye bağlı işgören performansı en önemli üretim faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle klasik yönetim anlayışının hakim olduğu yıllarda işlerlik kazanan performans değerlendirme uygulamalarının güncellenmesi ve günümüzdeki ihtiyaçları karşılayacak hale getirilmesi zorunlu bir hal almıştır. Tüm bu bilgiler ışığında çalışmada performans sistemlerinin doğuşu, gelişimi, klasik performans değerlendirme yöntemleri ve yeni yönetim anlayışlarıyla birlikte ortaya çıkan modern performans değerlendirme sistemleri incelenecektir.

### **1. Sanayi Devrimi, Çalışmanın Dönüşümü Ve Artan Verimlilik**

Yaşandığı dönem itibariyle geleceği köklü bir şekilde değiştiren sanayi devrimi, tarihin en önemli kırılma noktalarından biri olarak kabul edilebilir. En yalın haliyle sanayi devrimi, insan ve hayvan gücüne dayalı üretimden makine gücüne dayalı üretime geçiş şeklinde tanımlanmıştır (Küçükkalay, 1994: 52). Başka bir deyişle sanayi devrimi, makinenin ve onunla birlikte buhar ve büyük fabrika sanayisinin doğuşu olarak tanımlanmıştır (Özkerem ve Talu, 2008: 108). Sanayi devriminin başlangıcı ile alakalı kesin bir tarih olmamasına rağmen 1769 yılında James Watt'ın buhar makinesini icat etmesi sanayi devrimin başlangıcı olarak kabul edilebilir (Zencirkıran, 2012: 190). Her ne kadar başlangıcı 18. Yüzyılın sonları olarak ifade edilse de sanayi devrimi, tarihin belirli alanında olmuş bitmiş bir olay olarak kabul edilmemelidir (Dertli ve Taştan, 2012:27).

Sanayi devrimine yalnızca üretim tarzında meydana gelen dönüşümü anlatan sığ bir kavram olarak bakmak teknik değişim neticesinde toplumun dönüşümünü gözden kaçırmak anlamına gelebilir. Sanayi devrimi ile birlikte üretim tarzlarında, aile yapısında, işin yapıldığı yerde ve üretimin biçiminde büyük bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu dönüşümle birlikte makine gücüyle seri üretime geçilmiş, geniş aile yapısı parçalanmaya başlamış, işler küçük atölye ve evlerden fabrikalara kaymış ve üretim bireysel ihtiyaçları karşılamak için yapılmaktan ziyade ulusal ve uluslararası pazarların ihtiyaçlarını karşılamak

**Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış**

için yapılmaya başlanmıştır. İşlerin bu raddeye ulaşması, demografi inkılabı, tarım inkılabı, ticaret inkılabı ve taşıma inkılabı kapsamında köklü değişimlerin ve gelişmelerin meydana gelmesiyle gerçekleşmiştir (Deane, 1994: 17-75).

Sanayi öncesi toplumlarda, bir diğer ifade ile tarım toplumlarında, üretim özellikle Orta Çağ Avrupasında lordlara bağlı serfler tarafından ve küçük çiftçilerce gerçekleştirilmiştir. Serfler, mülkiyet hakkı lordlarda olan tarım arazilerini nesiller boyunca işlemiş ve bu sayede korunma, barınma ve yiyecek gibi bir takım temel ihtiyaçlarını karşılamıştır (Huberman, 2014: 15-18). Ancak Çevirme Yasalarının da etkisiyle özellikle 1760-1815 yılları arasında küçük çiftçiler ve serfler yerlerinden edilmek suretiyle üretim hakları ellerinden alınmış ve bu durum küçük çiftçilerin köyleri boşaltarak fabrikaların kurulmaya başlandığı şehirlere göç etmesine neden olmuştur (Deane, 1994: 38-39). Polanyi'ye göre sanayileşme yaşayabilmek için, ücret karşılığı çalışmaktan başka seçeneği olmayan bir işçi sınıfının yaratılmasını gerektirmiştir (Aktaran: Dertli ve Taştan, 2012: 28). İşte bu ellerinde emeğinden başka bir varlığı olmayan köylüler emeklerini kiralamaktan başka çare bulamamış ve yeni bir toplumsal sınıfın temellerini oluşturmuşlardır. Bu sınıf işçi sınıfıdır.

Sanayi devriminin yaşanması, işçi sınıfının oluşması Aron'nun 1997 yılındaki eserinde de belirttiği üzere birtakım değişimlere neden olmuştur. Bu değişimler (Aktaran: Aksoy, 2016: 36);

- İşletme aileden ayrılmıştır. Bir başka ifadeyle işyeri ve aile çevresi gibi farklı alanların oluşması fabrikalar aracılığıyla mümkün olmuştur.
- Sanayi toplumu iş bölümünü zorunlu hale getirmiştir. Bu iş bölümü sadece farklı meslekler arasındaki ilişkiyi değil, aynı işletme içindeki çalışanlar içinde de gerçekleşmiştir.
- Sanayi devrimi ile birlikte sermaye birikimi zorunlu hale gelmiştir. Sermaye birikimi sadece kapitalist toplumlarda değil aynı zamanda bütün sanayi toplumlarının da temel vurgusudur.
- İşçi olgusunun gündeme gelmesi de sanayi toplumunda oluşmuştur. Çünkü sanayi devrimi ile birlikte oluşan fabrikalarda aşırı işçi ihtiyacı gündeme

gelmiş, bununla birlikte ise işçilerin çalışma şartları ve yaşam koşulları sanayi toplumunun temel uğraş alanlarından birisi olmuştur.

Sanayi devriminin ilk yıllarıyla beraber üretim ve verimliliğin arttığı görülmektedir. Bu sebeptir ki dünya tarihinde ilk kez nüfus ve hayat standartları birlikte artmıştır (Küçükkalay, 1994: 52). Tarım toplumunda üretim aile içinde ve ailenin ihtiyaçları için sınırlı sayıda yapılırken, tarımdaki teknolojik gelişmeler ve ürün çeşitliliği sonucunda üretim, ulusal ve uluslararası pazarın ihtiyaçlarını karşılamak ve ticari amaçlarla yapılmaya başlamıştır (Günay, 2002: 12). Tarımda verimliliğin artması, gıda ithalatını en aza indirmiş, ödemeler dengesi problemlerini ortadan kaldırmış ve coğrafi keşiflerin de sağladığı ekonomik bolluk sayesinde yoğun bir sermaye birikimi oluşmasına neden olmuştur (Hoppit, 1987: 214).

Kırdan kente kitlesel göçler sayesinde emek birikimi sağlanmış, coğrafi keşifler ve tarımda verimlilik ile de sermayede yoğun birikim görülmüştür. Bu iki birikim ise şehirlerde küçük ve büyük ölçekli fabrikaların kurulmasını beraberinde getirmiştir. Fabrikaların yaygınlaşması sonucunda da daha fazla emeğe ihtiyaç duyulmuştur. Ancak dönemin yaygın görüşüne göre toplum yaşayabileceği kadarını kazanma eğiliminde olduğundan fabrikaların talep ettiği emek miktarına erişilememiştir (Bozkurt, 2014: 54-55). 1700'ler boyunca Püritan iş etiği, Luther'in dinsel yorumu ekseninde yeniden yapılanmış, boş vakit, başıboşluk ve israf olarak nitelendirilmiş ve günah olarak kabul edilmiştir (Osmanlı ve Kaya, 2014; 3-4). Püritan etiğin yaygınlaşması ve aşırı karlılık gayesiyle üretim araçlarına sahip olanlar, emeği çok düşük ücret ve ağır çalışma koşulları altında istihdam etmiştir (Ören ve Yüksel, 2012: 46). Yeni pazarların doğuşu, sanayi devriminin tüm dünyaya yayılmaya başlaması, daha fazla karlılık isteği, zenginlik ve refah arayışı verimlilik kavramının önem kazanmasına neden olmuştur.

## **2. Performans Değerleme Sisteminin Ortaya Çıkışı Ve Gelişimi**

İngilizceden dilimize geçen performans sözcüğünün dilimizdeki karşılığı başarıdır. Türk Dil Kurumu başarı sözcüğünü, herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü ile kişinin yapabileceği en iyi derece olarak tanımlamıştır. Performans değerlendirme ise çalışanların iş davranışlarını ve sonuçlarını sistematik yaklaşımlar ve ilkeler aracılığıyla ölçen resmi bir

**Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış**

değerlendirme sistemi olarak tanımlanabilir (Chen vd. 2018: 2-3). Bir başka deyişle performans değerlendirme, iş görenin belirli bir dönemde, işinde gösterdiği fiili başarısının, işteki tutum ve davranışlarının değerlendirilmesi işlemi olarak tanımlanabilir (Okakın ve Şakar, 2013: 139).

Performans değerlemenin kökeni, 20. yüzyılın başlarına kadar uzanmaktadır (Naghshbandi, 2017: 843). Çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin örnekleri ilk olarak ABD’de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmüştür. Ardından F. W. Taylor’un zaman hareket etüdü uygulamaları aracılığıyla çalışanların verimliliklerinin ölçülmesiyle performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda kullanılmaya başlamıştır (Gürbüz, 2017: 203).

Asıl amacı üretimi artırmak olan Taylor’un bilimsel yönetim düşüncesi 20. Yüzyılın başlarında ortaya çıkmıştır (Akbiyık ve Koç, 2016: 15). Taylor çalışmalarında, her iş için gereken hareketlerin ve iş için kullanılan aletlerin incelenmesi ile her işin gerektirdiği zaman süresinin belirlenmesi konusuna yoğunlaşmış ve bu sayede adil bir performans standardı belirlemiştir (Gök, 2006: 8-9). Belirlenen bu performans standardı ile verimlilik artışı sağlanmıştır. Taylor çalışmasında bir takım psikolojik problemlerle de karşılaşmıştır. İşçiler hızlı çalışırlarsa iş çabuk biteceğinden daha az para kazanacaklarını düşünmekteydiler ancak Taylor üretimdeki artışın ücretlere yansıtacağını belirterek, ayrıcalıklı oran adını verdiği sistemle bu düşüncüyü ortadan kaldırmıştır (Ertürk, 2009: 8-9). Bu sayede Taylor, belirlenen standardın üstünde yapılan üretime teşvik ödemesi yapılmasına dayanan bir sistem kurmuştur. Taylor, çığır açan fikirlerini dört temel prensip ile açıklamıştır. Bu prensipler şu şekilde sıralanabilir (Asunakutlu ve Coşkun, 2005: 166);

- Gerçek bir yönetim biliminin geliştirilmesiyle her işin en iyi nasıl yapılacağıın belirlenmesi,
- İşçilerin bilimsel yolla seçilmesi ve sonuçta hangi işçinin hangi işi daha iyi yapacağıın belirlenmesi,
- Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi,
- Yönetimle çalışanlar arasında samimi iş birliğinin kurulması.

Makine başında üretime katılan işçinin davranışlarını ve hareketlerini birim zamanda en fazla üretimi gerçekleştirecek biçimde düzenlemeye dayanan Taylorizm'den ve bir et kombinasyondaki işleyişten etkilenen Henry Ford, 1900'lü yılların başlarında montaj hattı fikrini geliştirmiştir (Erdoğan, 2012: 58; Man, 2013: 52). Taylor'un Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı eserinde önerildiği gibi bir organizasyon yapısı belirleyen ve temelinde montaj hattı olan fordizmde üretim için gerekli işler çok sayıda parçaya bölünerek niteliksiz işçilerin çalıştırılmasını mümkün kılmıştır (Markantonatou, 2007: 120). Fordist üretim tarzında işçi basit olan tek bir işi tekrar tekrar yaparak yaptığı işi rutin hale getirmiş ve bu sistemde işçiler çalışma temposu üzerindeki kontrollerini bütünüyle kaybetmiştir (Keser, 2012: 95-97). Sanayi devrimi öncesinde kafa yormaya ve kol gücüne dayanan iş bir bütün olarak görülürken Taylorizm ve Fordizm'de bu iki emek birbirinden ayrılmıştır (Man, 2013: 53). İşin çalışanın önüne gelmesini sağlayan sistemle iş verimi o günkü şartlarda en yüksek düzeye çıkarılmıştır (Türkan, 2010: 31).

I. Dünya Savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, 1950'li yıllardan sonra kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler ABD'deki örgütlerde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla önem kazanmıştır (Kaynak vd. 2000: 206).

Performans değerlendirme uygulamaları Türkiye' de ise ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınmasıyla olmuş ve bu ilgi özellikle 1980'lerin sonlarından itibaren giderek gelişmiştir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 2003 yılında yürürlüğe girmesiyle beraber personelin iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sistemi sonuçlarının yasal bir belge niteliği kazanması sonucunda işverenlerin konuya ilgisi son yıllarda daha da artmıştır (Uyargil, 2008: 2).

1950'li yıllar itibariyle hizmetler sektörünün gelişimi, küreselleşmenin hız kazanması, bilgiye dayalı ekonomilerin ortaya çıkması, tüm dünyada artan rekabet olgusu, işletmelerin, müşterilerin ve hatta

### **Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış**

çalışanların değişen beklenti ve istekleri sebebiyle ve performans değerlemenin terfi ve kademe indirimi, görev tanımlarının yeniden yapılandırılması, ücret düzenlemesi, çalışanı ikaz etme ve işten çıkarma kararları, gerekli işgücünün belirlenmesi, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, yönetici ve çalışan arasındaki koordinasyonu artırıcı faaliyetler, çalışanlarla iletişim halinde olarak performans gelişimini destekleyici faaliyetler ve kariyer geliştirme uygulamaları gibi çeşitli kullanım alanlarının olması, sebebiyle birçok performans değerlendirme sistemi mevcuttur (Eraslan ve Algün, 2005: 96).

### **3. Klasik Performans Değerleme Sistemleri**

Literatür incelendiğinde ilk örneklerine sanayi devrimini takip eden yıllarda rastlanan klasik performans değerlendirme sistemleri üretim ve verimlilik ihtiyacının artmasıyla birlikte yaygınlaşmıştır. Söz konusu değerlendirme sistemleri; “Sıralama Yöntemi”, “İkili Karşılaştırma Yöntemi”, “Kontrol Listesi Yöntemi”, “Kritik Olay Yöntemi”, “Grafik Değerlendirme Ölçeği”, “Davranışsal Değerlendirme Ölçeği”, “Davranışsal Gözlem Ölçeği” ve “Zorunlu Seçim Yöntemi” şeklinde sıralanabilir.

**Sıralama Yöntemi:** Klasik değerlendirme yöntemlerinden biri olan sıralama yöntemi, tüm iş görenlerin başarı ölçütüne göre sıralanması ile uygulanmaktadır (Ataay, 1990: 256). Performans değerlemesini yapan kişi, sıralama yönteminde kişiyi ve kişinin göstermiş olduğu performansını bir bütün olarak göz önünde bulundurur (Ferecov, 2003: 2). Değerleyici, en başarılı gördüğü işgöreni en üste, en başarısız gördüğü işgöreni en alta yazmak suretiyle iyiden kötüye ya da kötüden iyiye doğru sıralama yaparak listeyi tamamlamaktadır (Aktan, 2009: 39; Ataay, 1990: 256).

**İkili Karşılaştırma Yöntemi:** Sıralama yönteminin biraz daha değişik bir versiyonu olarak kabul edilebilecek ikili karşılaştırma yönteminde işgörenler ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 1985: 159). İşgörenler yukarıdan aşağıya ve soldan sağa doğru matris tablosuna atanarak her iş görenin birbiriyle kıyaslanması sağlanmaktadır (Ayan, 2013: 215). Başarılı olduğu düşünülenlere işaret koyularak, değerlendirme sonunda işgörenler işaret sayılarına göre sıralanmaktadır. İkili karşılaştırma yöntemi, her iş göreni basit ve ucuz bir şekilde birbirleriyle karşılaştırma avantajını



sağlarken öznelliğinden dolayı hatalara açık olması ve işgören sayısının fazla olduğu durumlarda süre ve maliyet problemleri gibi dezavantajlarında bünyesinde barındırmaktadır (Budak, 2008: 427).

**Kontrol Listesi Yöntemi:** Kontrol listesi yönteminde, işgörenin niteliklerini ve davranışlarını belirlemek amacıyla birçok sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılmaktadır (Okakin ve Şakar, 2013: 149). Sistemin geliştirilmesi ve kurulması oldukça zor olan kontrol listesi yönteminde raportör gibi davranan değerlemeci, işgörenin durumunu listede yer alan ölçekleri göz önüne alarak uygun olanı belirlemek suretiyle değerlendirme yapmaktadır (Ataay, 1990: 260). Tutarlı sonuçlarıyla avantaj sağlayan yöntemde hale etkisi bir dezavantaj durumuna neden olabilir.

**Kritik Olay Yöntemi:** Klasik değerlendirme yöntemlerinden bir diğeri olan kritik olay yöntemi performans değerlemesi yapacak olan yöneticilerin, kendilerine bağlı işgörenleri yakından izleyerek kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki olumlu/olumsuz davranışlarını kaydetmek suretiyle yapılan değerlendirme yöntemi şeklinde tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 1985: 165). Bu amaçla ilgili departman tarafından birtakım kategoriler ve her kategori için istenen olumlu ya da istenmeyen olumsuz davranışlar önceden belirlenebilir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 332). Zaman sınırlaması olmayan bu yöntemde yöneticilerin işgörenleri sürekli gözlemlenmeleri gerekmektedir ki bu durum bazı çevrelerce kritik olay yönteminin dezavantajlarından biri olarak görülmektedir. Çünkü sürekli gözlemlendiğini bilen ya da anlayan işgören bu durumdan huzursuzluk duyabilmektedir.

**Grafik Değerlendirme Ölçeği:** İşgörenlerin bireysel başarılarını değerlendirmek amacıyla kullanılan bu yöntemde işgörenin kişisel özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işgören tarafından yapılan işin sonuçları başka bir deyişle işin çıktıları puanlamaya dayalı olarak sistematik bir şekilde ölçülmektedir (Ayan, 2013: 211). Ancak bazı faktörlerin sayısallaştırılmaması ve öznel olması sebebiyle bazı değerlendirilme hatalarına neden olabilmektedir.

**Davranışsal Değerlendirme Ölçeği:** Son yıllarda kullanımı yaygınlaşan ve grafik değerlendirme ölçeğinin bazı olumsuzluklarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilen davranışsal değerlendirme ölçeği, işgörenlerin performansını, kişisel özellikler yerine beklenen iş davranışlarına göre

### Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış

ölçmeyi amaçlamaktadır (Budak, 2008: 434-435). Davranışsal değerlendirme formunun hazırlanmasında işgörenin katılımına izin verilmesi bu performans değerlendirme sisteminin diğer sistemlere göre işgören tarafından daha fazla benimsenmesini sağlayabilmektedir. Her iş ve pozisyon için farklı ölçeğin hazırlanması gerektiğinden yüksek maliyetli ve zaman alıcı olması bu yöntemin dezavantajları olarak görülmektedir (Gürbüz, 2017: 215).

**Davranışsal Gözlem Ölçeği:** Davranışsal değerlendirme ölçeğinin güçlü yanlarından yararlanarak ve zayıf yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş olan davranışsal gözlem ölçeği, işgörenden beklenen davranışları işgörenin gözlemlenme derecesine göre değerlendirme imkanı sağlamaktadır (Ferecov, 2003: 9). Davranışsal gözlem ölçeğinde, davranışsal değerlendirme ölçeğine nazaran çok daha fazla kriter değerlendirilebilmektedir.

**Zorunlu Seçim Yöntemi:** Klasik değerlendirme yöntemlerinin sonuncusu olan zorunlu seçim yönteminde değerlendirmeciye her faktör için olumlu ve olumsuz tanımsal cümlelerden oluşan bir form verilir ve değerlemeci, işgörene en uygun seçeneği işaretleyerek değerlemede bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 1985: 161). Bu yöntemde değerlemeyi yapan kişi işgörenin durumu belirtilen tanımsal cümlelerden hiçbirine uymasa bile, yine de en uygun tanımsal cümlelerden birini seçmek zorundadır (Ataay, 1990: 259). Zorunlu seçim yönteminin performans artışının sağlanmasında motive edici etkisinin düşük olması sistemin dezavantajı olarak görülmektedir (Okakın ve Şakar, 2013: 147).

#### **4. Modern Performans Değerleme Sistemleri**

Klasik performans değerlendirme sistemlerinin aksine işgörenlerin, müşterilerin ve işverenlerin beklenti ve isteklerinin hızla değişimine ayak uyduran modern performans değerlendirme sistemleri özellikle küreselleşmenin etkisi ile gelişim göstermiştir. Söz konusu değerlendirme sistemleri; “Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi”, “360 Derece Değerlendirme Yöntemi”, “Yetkinliklere Dayalı Değerlendirme” ve “Dengeli Başarı Göstergeleri” şeklinde sıralanabilir.

**Amaçlara Göre Değerleme Yönetimi:** Temelinde bazı hedeflerin tespit etme ve bu hedefler üzerinde odaklanma olan amaçlara göre yönetim

sistemi, ünlü yönetim uzmanı Peter Drucker tarafından geliştirilmiştir (Aktan, 2009: 40). Birey ve işletme amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe motive etme, eğitme, değerlendirme ve işletmenin başarısını geliştirme amacı taşıyan bir sistem olarak dikkat çekmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 212). Amaçlara göre yönetim sisteminde yöneticinin ve işgörenin hedefleri birlikte belirlemesi ve belirli periyotlarda (aylık, üç aylık, altı aylık vb.) bu hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin yine birlikte değerlendirilmesi bu değerlendirme sisteminin temelini oluşturmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 124).

**360 Derece Değerlendirme:** Sol yıllarda popülerlik kazanmış 360 derece performans değerlendirme sisteminin temeli, işgörenin performansının sadece üstleri tarafından değil, astları ve kendi seviyesindeki diğer işgörenler tarafından da değerlendirilmesine ve bu değerlendirme sonucu bir geri besleme sağlanmasına dayanmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 52). Performans değerlendirme sisteminin adındaki “360”, performansı değerlendirilen işgörenin görevi icabı ilişkide bulunduğu çevreyi ifade etmektedir. Geleneksel sistemlerle karşılaştırıldığında 360 derece değerlendirme sisteminin birtakım üstünlüklere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar; işgören performansının yalnızca yöneticinin bakış açısından değerlendirilmemesi, geri bildirim imkanının fazla olması, örgütsel öğrenmeyi geliştirmesi, müşterilerin değerlendirme sürecine katılmasıyla ürün ve hizmet kalitesinin artması, çok yönlü olması sebebiyle amir hatalarının önüne geçmesi şeklinde ifade edilebilir (İllez ve Güner, 2006: 327).

**Yetkinliklere Dayalı Değerlendirme:** Yetkinlik kavramının insan kaynakları yönetimi literatüründe yer almasında Mc Clelland, Boyatzis ve Spencer gibi pek çok araştırmacının katkısı bulunmaktadır (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013: 156). Yetkinliklere dayalı değerlendirme sistemi, bir çalışanın rolünü etkili bir şekilde yerine getirmesi için sahip olması gereken kritik bilgi, beceri ve tutumun tanımlanmasını içermektedir (Lekshmi ve Radhika, 2016: 1919). Yetkinlikler, işgücü planlama, halef yetiştirme ve performans değerlendirme gibi birçok organizasyonel fonksiyonda araç olarak kullanılmaktadır (Draganidis ve Mentzas, 2006: 52).

**Dengeli Başarı Göstergeleri:** Modern performans değerlendirme sistemleri başlığı altında incelenen son sistem olan dengeli başarı göstergeleri, bireysel performansın ölçümünden ziyade örgütsel performansın ölçümü için

**Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış**

geliştirilmiş ve ortak vizyona dikkat çekmiştir (Bayraktaroğlu, 2008: 126-127). Bu sistem örgütsel performansın ölçümünde finansal ölçütlerin ve muhasebe kayıtlarının yanında finansal olmayan ölçütlere de önem vererek, performans ölçümüne bütüncül bir yaklaşım getirmiştir (Bekmezci, 2010: 207). Finansal ölçütlere ve muhasebe kayıtlarına göre performans değerlemesinin yapılması, günümüzün değişen dünyasına ayak uyduramama, geçmişe dönük olma ve stratejik bakıştan uzak olma nedeniyle artık işletmeler tarafından yeterli görülmemektedir. Bu nedenle dengeli başarı göstergeleri, “belirlenen stratejilerin uygulanma sürecine çalışanları da katan, örgütsel performansı etkilediği düşünülen göstergeler arasında neden sonuç ilişkisi kuran ve saptanan hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını gösteren bir örgütsel karnedir” (Gürbüz, 2017: 224). Dengeli başarı göstergeleri işletmelerin performansını değerlendirirken şu dört boyutu esas almıştır; “finansal boyut”, “müşteri boyutu”, “içsel süreç boyutu” ve “öğrenme ve gelişme boyutu” (Uygur, 2009: 149). Esas alınan dört boyutun aradığı cevapları sırasıyla, “finansal olarak başarılı olabilmek için pay sahiplerine nasıl görünmeliyiz?”, “müşterilere nasıl görünmeliyiz?”, “pay sahipleri ve müşterilerin tatmini için süreçte etkinlik nasıl saptanmalıdır?” ve “vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişme kapasitemizi nasıl sürdürebiliriz?” şeklinde sıralayabilmek mümkündür.

## **SONUÇ**

Performans değerlendirme yöntemlerinin klasik ve modern olarak ayrılmasının temelinde yönetim anlayışı yatmaktadır. Sanayi devriminin ilk yıllarında işgören neredeyse bir meta olarak görülmüş ve işgörenin insani özellikleri dikkate alınmaksızın bir yönetim anlayışı döneme hakim olmuştur. Bu yıllarda üretim tarzlarında meydana gelen gelişmeler üretim hacminin artmasına ve bununla birlikte üretimin uluslararası pazarlar için yapılmasını beraberinde getirmiştir. Dönemin yaygın inanışına göre uluslararası pazarlara hakim olma arzusunun yerine getirilmesinin en temel basamağı üretimin artırılması olarak görülmüştür. Bu görüşle birlikte verimlilik önem kazanmış ve verimlilik firmaları hedeflere taşıyan önemli bir unsur haline almıştır. Artan verimlilik ihtiyacına bağlı olarak bir takım performans kriterleri, işgörenin veriminin ölçülmesi ve bu verime göre ücretlendirme gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Ancak 20. yüzyılın ikinci

yarısı ile birlikte küreselleşmenin de etkisiyle yönetim anlayışındaki değişimler ve işgörenlere bakış açısının değişmesi farklı yönetim anlayışlarının doğmasını, buna bağlı olarak da farklı performans değerlendirme sistemlerinin ortaya çıkmasını tetiklemiştir. Küreselleşmeyle birlikte işgörenleri meta olarak gören, işgörenlerin insani yönünü düşünmeyen yalnızca üretim odaklı performans değerlendirme sistemleri, güncel rekabet koşullarında ihtiyaçları karşılayamamış, iş dünyasında meydana gelen değişimlere cevap verememiş, işverenlerin, işgörenlerin ve müşterilerin hızla değişen isteklerine uyum sağlayamamış ve tüm bunların sonucunda da modern performans değerlendirme sistemlerine ihtiyaç duyulmuştur.

#### **KAYNAKÇA**

Akbıyık, R., ve Koç, S. (2016). *Frederick Winslow Taylor Ve Henri Fayol'un Yönetim Modellerinin Günümüz İnşaat Yönetim Prensipleri İle Karşılaştırılması – Sakarya İli İncelemesi*. İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi, 5(2), 14-20.

Akdoğan, A., ve Demirtaş, Ö. (2009). *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(1), 49-71.

Aksoy, A. (2016). *Geleneksel Devletten Modern Devlete: Sanayi Devrimi ve Kamu Yönetimi Düşüncesinde Değişim*. Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi, 2(3), 33-40.

Aktan, C. C. (2009). *Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme Ve Ölçme*. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1), 25-49.

Asunakutlu, T., ve Coşkun, B. (2005). *Frederick Winslow Taylor Ve Fizyolojik Örgüt Kuramı*. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 5(10), 157-176.

Ataay, İ. D. (1990). *İş Değerleme ve Başaro Değerleme Yöntemleri*. İstanbul: Küre Matbaası.

Ayan, F. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). İzmir: İlya İzmir Yayınevi.

**Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış**

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Bekmezci, M. (2010). *Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)'Nin Türkiye'Nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması*. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 203-227.

Bozkurt, V. (2014). *Endüstriyel ve Post Endüstriyel Dönüşüm* (3. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Budak, G. (2008). *Yetinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.

Chen, Q., Tsai, S.-B., Zhai, Y., Zhou, J., ve Diğerleri. (2018). *An Empirical Study on Low-Carbon: Human Resources Performance Evaluation*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 62(15). doi: 10.3390/ijerph15010062

Deane, P. (1994). *İlk Sanayi İnkılabı*. (T. Güran, Trans.) Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

Dertli, N., ve Taştan, O. C. (2012). *Dünyada Çalışma İlişkileri: Sanayi Devrimi'nden 1945'e kadar*. A. Makal (Ed.), *İçinde Çalışma İlişkileri Tarihi* (s. 26-52). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Draganidis, F., ve Mentzas, G. (2006). *Competency Based Management: A Review Of Systems And Approaches*. *Information Management & Computer Security*, 14(6), 51-64.

Eraslan, E., ve Algün, O. (2005). *İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı*. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi*, 20(1), 95-106.

Erdoğan, S. (2012). *Dünyada Çalışma İlişkileri:1945 Yılından Günümüze*. A. Makal (Ed.), *İçinde Çalışma İlişkileri Tarihi* (s. 54-76). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ferecov, R. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (8).

Gök, S. (2006). *XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Günay, D. (2002). *Sanayi ve Sanayi Tarihi*. Mimar ve Mühendis Dergisi, 8-14.

Gürbüz, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hoppit, J. (1987). *Understanding The Industrial Revolution*. The Historical Journal, 30(1), 211-224. doi:10.1017/S0018246X00021993

Huberman, L. (2014). *Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla* (15. Baskı). (M. Belge, Çeviri.) İstanbul: İletişim Yayınları.

İlleez, A., ve Güner, M. (2006). *Personel Performans Değerlendirme Ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi*. Tekstil Ve Konfeksiyon, 16(1), 325-327.

Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Uluhan, R. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

Keser, A. (2012). *Teknoloji ve Çalışma Hayatı*. Z. Sungur (Ed.), *İçinde Çalışma Sosyolojisi* (s. 90-115). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Küçükcalay, M. (1994, Güz Sayı 2). *Endüstri Devrimi ve Ekonomik Sonuçlarının Analizi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 51-68.

Lekshmi, P., ve Radhika, R. (2016). *Competency Management As A Strategy For Performance Appraisal*. Journal of Chemical and Pharmaceutical Sciences, 9(4), 1909-1912.

Man, F. (2013). *Üretim Teknolojilerinin Bilgisayarlaşması ve Sonuçları*. *İçinde Yeni Teknolojiler ve Çalışma Hayatı* (s. 46-66). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

**Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış**

Markantonatou, M. (2007). *The Ideal-Typical Transition From Fordism To Post-Fordism: A Neopositivist Problem Setting*. European Research Studies, 10(1-2), 119-129.

Mayatürk Akyol, E., ve Budak, G. (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 15(2), 155-174.

Naghshbandi, N., Chouhan, V., ve Goswami, S. (2017). *Performance Evaluation of Workers in a Government Undertaking Company of India*. International Journal of Management, Accounting and Economics, 4, 842-856.

Okakın, N., ve Şakar, M. (2013). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Osmanlı, U., ve Kaya, S. (2014). *Püritanizm'den Hedonizm'e Değişen Boş Zaman Kavramı*. Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi

Ören, K., ve Yüksel, H. (2012). *Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı*. HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 1(1), 34-59.

Özkiraz, A., ve Talu, N. (2008). *Sendikaların Doğuşu; Türkiye ve Batı Avrupa Ülkeleri Karşılaştırması*. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 108-126.

Sabuncuoğlu, Z. (1985). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Saruhan, Ş. C., ve Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Türkan, Ö. U. (2010). *Üretimde Yalın Dönüşümün Temel Performans Kriterleri*. BAÜ Fen Bil. Enst. Dergisi, 12(2), 28-41.

Uyargil, C. (2008). *Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.



Uygur, A. (2009). *Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 10(1), 148-159.

Zencirkıran, M. (2012). *Çalışma Kültürünün Dönüşümü*. Z. Sungur (Ed.), *İçinde Çalışma Sosyolojisi* (s. 184-209). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

