

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR

MISTAKES MADE IN THE PERFORMANCE EVALUATION PROCESS



Ufuk ÜNLÜ*

ÖZ

Organizasyonların en temel hedeflerinden biri verimli bir iş sürecine sahip olmaktır. Günümüzde gerek kamu kurumları gerekse özel işletmelerin üzerinde özellikle durduğu konuların başında gelen performans değerlendirme, çalışanların davranışlarının, becerilerinin, potansiyel güçlerinin ve benzer niteliklerinin farklı çalışanlarla karşılaştırılması ve sistematik bir ölçümleme yapılmasıdır. Performans değerlendirme süreci izleme, analiz etme, sonuçları derleme ve bu sonuçların ilgili yerlere gönderilmesini kapsar. Uygulaması eskilere dayanan bir insan kaynakları aracı olarak performans değerlendirme ve buna ilişkin yöntemler, zaman içerisinde mevcut gelişmelere uyum sağlayarak daha kullanılır ve gelişmiş bir hale getirilmiştir. Ancak ne olursa olsun değerlendirme sürecine ilişkin hatalar her dönemde varlığını korumakta ve bu durum, çıkan

ABSTRACT

One of the main goals of organizations is to have an efficient business process. Performance evaluation, which is one of the issues that both public institutions and private enterprises particularly focus on today, is the comparison of employee behavior, skills, potential strength and similar qualities with different employees and systematic measurement. The performance evaluation process involves monitoring, analyzing, compiling results and sending them to relevant locations. As a human resources tool, its application is based on the Old Ones, performance evaluation and related methods have been made more used and improved by adapting to existing developments over time. But regardless of the errors related to the valuation process remain present in every period, which makes the health of the results questioned. The

* Dr., ufukunlu@basbakanlik.gov.tr, ORC-ID: 0000-0003-2547-7609.

Ünlü, U. (Ocak 2021). Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar, *Vergi Raporu*, 256, (109-116).

sonuçların sıhhatini sorgular hale getirmektedir. Bu çalışmanın amacı, performans değerlendirme sürecinde yapılan veya gözlemlenen hatalar hakkında okuyucuya açıklayıcı bilgiler sunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Motivasyon, Hata.

JEL Sınıflandırma Kodları: M12, L84.

GİRİŞ

Tüm organizasyonlar açısından performans, genel olarak bir durumu veya olayı başarma gücü ve isteği olarak kabul edilir. Performans sonucunda iş yapan kişilerin yahut grubun önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiği ortaya çıkar. Bu açıdan organizasyonlar için yegâne amaçlardan biri çalışan performansının artırılmasıdır. Performansın ne derece artırılabilirdiği performans değerlendirme ile ortaya çıkar. Performans değerlendirme, insan kaynakları birimlerinin en önemli fonksiyonlarından birisi olarak karşımıza çıkar. Organizasyonların verimliliğini, kariyer ve ücret sistemini etkilemesi bakımından performans değerlendirme, kurumsal başarının analiz edilmesinde önemli bir denetim mekanizması olarak işlev görür. Geçmiş dönemlerde yalnızca yapılan işin çıktılarına bakılarak yapılan performans değerlendirme, günümüzde bireylerin kişiliği, iş felsefesi, işin yapılma biçimi gibi daha sağlıklı sonuçlar çıkarabilecek konulara odaklanmıştır.

Performans değerlendirmenin amacı, çalışanlara yönelik eğitim, ödül, terfi, ikaz, işe son verme gibi süreçlerin yürütülmesini sağlayarak, atıl kapasiteyi ve kullanılmayan becerileri ortaya çıkarmaktır. Dolayısıyla performans değerlendirme, yüksek faydalar sağlayan bir performans yönetim aracıdır. Performans değerlendirmesi

purpose of this study is to provide the reader with explanatory information about errors made or observed in the performance evaluation process.

Keywords: Performance Evaluation, Feedback, Motivation, Mistake.

JEL Classification Codes: M12, L84.

yapılırken geleneksel ve modern yöntemlerden yararlanılır. Ancak hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, değerlendirme sürecinde hataların yapılması kaçınılmazdır. Zaman içerisinde yapılan çalışmalar bu hataların belirli başlıklar altında tekrarlandığını ve nerelerden kaynaklanabileceği ortaya koymuştur. Bu çalışmada performans değerlendirme sürecinde sıklıkla yapılan hataların neler olduğu incelenecektir.

1- PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Yönetim ve organizasyon alanında performans, bir çalışanın belirli bir zaman bölümü içerisinde tarafına tevdi edilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar olarak tarif edilir.¹ Performansın ölçümlenebilmesi için ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi gerekir. Bu anlamda performans değerlendirme, organizasyon içindeki görevi ne olursa olsun çalışanın yeterliklerini, eksikliklerini, fazlalıklarını ve dolayısıyla çalışmalarını bir bütün olarak gözden geçirme faaliyetidir.² Performans değerlendirme uygulamada ve literatürde; “tezkiye”, “sicil”, “başarı değerlendirme”, “verimlilik değerlendirmesi”, “performans değerlendirme”, “liyakat değerlendirme” olarak da adlandırılmaktadır.

Bir başka tanımlamaya göre performans değerlendirme, çalışanların kişiliğinin yaptığı işe uygunluğunu ve çalışanın iş başında harcadiğı

¹ Dursun BİNGÖL. İnsan Kaynakları Yönetimi. Anıkan Yayınları. 6. Baskı. İstanbul: Anıkan Yayınları. 2006. s.231.

² İlhami FİNDİKÇİ. İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Basım Yayım ve Dağıtım. 5. Baskı. İstanbul. 2003. s.297.

performansın analizidir.³ Performans değerlendirme faaliyetleri, problemlerin çözülmesi, ödül ve yaptırımların uygulanması, hedeflerin tespit edilmesi gibi birçok fonksiyona yardımcı olan uygulamalardır.⁴ Söz konusu faaliyetlerin insan kaynakları yönetimine bulundukları katkıların yanısıra aşağıda sıralanan farklı amaçları da bulunmaktadır;⁵

Örgüte ait hedeflerin daha somut bireysel hedeflere dönüştürülmesi.

Pozisyonlar için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi.

Önceden tanımlanan değerlendirme kriterlerine göre çalışanların eşit, adil ve vaktinde değerlendirilmesi.

Çalışanın kendisinden beklenen performans sonuçları ile mevcut durumunu karşılaştırabilmesi için çalışanlar ve yöneticiler arasında etkin bir iletişim sürecinin hayata geçirilmesi.

Performansın geliştirilmesi için örgütteki tüm aktörlerin işbirliği içinde olmaları.

Çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi.

Örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin tarif edilmesi.

Geri bildirim (feedback) yolu ile çalışan motivasyonunun sağlanması.

Kariyer planlama ve eğitim hususlarında üst yönetime gerekli bilginin verilmesi.

Performans değerlendirmesi yapılırken önceden belirlenmiş amaç ve/veya amaçların bulunması gerekir. Çalışanların performansları bu amaç ve/veya amaçlarla kıyaslanarak bir değerlendirme yapılır. Çalışanların çok yönlü olarak ele alınması, değerlendirmenin başarısını artırır. Ça-

lışma hayatındaki tüm organizasyonların resmi ya da gayri resmi olarak performans değerlendirilmesi yaptıkları kabul edilir.

Personel değerlendirme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerden, oldukça geniş bir kullanım alanında yararlanılır. Eğitim ihtiyaçlarını belirleme, ücret, ikramiye, insan gücü planlama, mesleki terfiler ve transferler, prim ödeme, işten çıkarma ve benzeri hususlar personel değerlendirme sonuçlarına göre şekillenir. Sonuçlar neticesinde takdir edilen, pekiştirilen davranışlar tekrarlanır. İplik (2004) tarafından yapılan bir çalışmada, personel değerlendirme faaliyetlerinin kariyer, eğitim ve terfi gibi konularda kısa vadede ve doğrudan; ücret ile matematiksel olarak ilişkili bulunduğu belirtilmiştir.⁶

Performans değerlendirmesi, performans ölçümünden farklı bir kavramdır. Ölçümleme yapılırken ilgili kurumun fotoğrafı çekilir ve mevcut durum ortaya konulur. Değerlendirmede ise yapılan analizden sonra performansın artırılması için gereken değişiklikler belirtilir ve çeşitli tavsiyelerde bulunulur. Ayrıntılı bir performans değerlendirmesi sonucunda yapılan çalışmaların başarılı ya da başarısız olduğu sonucunda sağlıklı bir sonuca ulaşılabilir. Ölçümleme de ise bu durum imkânsızdır.⁷

Performans değerlendirmenin önceden belirlenmiş standartlara ulaşma konusunda sağladığı geri bildirim, çalışanlara olumlu bir şekilde verilip, mesleki eğitimle desteklendiği sürece organizasyon açısından oldukça faydalı bir aktivite haline gelir. Zira geri bildirimler çalışanların

³ Nazmi KOZAK. "Editörden... Anatolia". Turizm Araştırmaları Dergisi, 10(2), 1-2. 1999. s.2.

⁴ Robert HOLBROOK. "Contact Points and Flash Points: Conceptualizing The Use Of Justice Mechanisms In The Performance Appraisal Interview". Human Resource Management Review. 12(1). 2002. s.101-102.

⁵ Gürcan ÖZDEMİR. *Performans Değerlendirmenin Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul. 2009. s.21.

⁶ Said KINGİR ve Erkan TAŞKIRAN. "Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi. VIII (1). 2006. s.198.

⁷ Polat TUNÇER. "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", Sayıştay Dergisi, Sayı:88. 2013. s.90.

ne yönde ilerlemesi gerektiğine yardımcı olmakta ve bireylerin özgüvenini artırıcı etkiler yaratmaktadır.⁸ Geri bildirimin çalışanlar için bir diğer faydası ise önemli bir motivasyon yaratma işlevi görerek, potansiyel gücün ortaya çıkışını sağlamasıdır.

Yüksek performans sergileyen ve başarılı çalışanlar verdikleri performansın karşılığı muhakak almak isterler. Bütün performansını işine harcayan bir çalışan, kendisine kıyasla daha aza çalışan birinin kendisiyle aynı ölçüde değerlendirildiğini fark ettiğinde, motivasyonu azalacak ve çalışma isteğini bulamayacaktır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışanlar eksik yönlerinin görebilecek ve bu yönlerini düzelterek becerilerini geliştirme imkânına sahip olacaklardır. Bu nedenle performans değerlendirme, bireyleri işe yönelten, motivasyonu artıran, özendiren ve çalışılan yere güveni sağlayan bir vasıta olarak görülmektedir.⁹

2- PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirme, çalışanların başarılarına ilişkin verilerin analizini gerektirir. İçinde insanın bulunduğu her değerlendirme, zaman zaman beraberinde hataları getirmektedir. Dolayısıyla değerlendirme sürecinde birtakım sorunların ortaya çıkması normal kabul edilmektedir. Performans değerlendirme sürecinde meydana gelen hatalar istenilen sonuçların elde edilmesini engeller. Sistemin kendisinden yahut değerlendirecilerden kaynaklanan hatalar, çalışanların sağlıklı şekilde değerlendirilmesine imkân vermemektedir. Çalışanların performanslarının gerçekte olandan daha az ya da daha çok olarak analiz edilmesi, değerlendirme yöntemine olan güveni azaltacaktır.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin eksiklikleri nedeniyle modern performans değerlendirme yöntemlerine geçilse dahi, performans değerlendirme sürecinde farklı hataların yaşanması kaçınılmaz bir süreçtir. Bu süreçte yapılan ve gözlemlenen hatalar: ölçme aracından kaynaklanan hatalar, hale (baskın özellik) ve boynuz etkisi, kişisel önyargılar, merkezi eğilim (standart ölçüm) hataları, kontrast hataları, tek yönlü ölçüm, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, atfetme teorisine ilişkin hata ve farklı kültürlerle sahip olma başlıkları altında aşağıda açıklanmıştır.

2.1- Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Değerlendirmeye alınacak performansın özelliklerine göre, performans değerlendirme faaliyetine yönelik araçların farklılaştığı bilinmektedir. Esasen değerlendirmeye konu edilen iş somut özellikler taşıyorsa değerlendirme kolay olacak, soyut özellikler taşıması halinde daha zor olacaktır. Örneğin, endüstriyel fabrikalarda makine başında duran bir çalışanın ürün miktarını ölçümleme işi somut olduğu için daha kolay, öğretme performansının ölçülmesi ise soyut özelliklerden dolayı daha zordur. Bu durum, ölçülecek duruma göre ölçme aracının içeriğini oluşturan sorular hazırlanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Yapılan çalışma kapsamında ölçme aracında geçerlik ve güvenilirlik skorları düşük çıkarsa performans değerlendirmesi de hatalı olacaktır.¹⁰ Bu nedenle ölçme aracı konusuna uygun olarak tercih edilmeli, geçerlik ve güvenilirlik testlerinden yüksek skorlar almalıdır. Skorlar belirlendiğinde literatürde kabul edilen en alt miktarların üzerinde olup olmadığı teyit edilmelidir.

⁸ Akif HELVACI. "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(2). 2002. s.159.

⁹ İsmet BARUTÇUGİL. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık. İstanbul. 2004. s.427.

¹⁰ John R. SCHERMERHORN. *Management and Productivity*. United States of America: Third Edition. 1989. s.452.

Ölçme araçlarının hatalı sonuçlar doğurmasının nedenleri arasında; soruların yeterince açık olmaması, belirli seçeneklerle sınırlı kalması, baskı altında doldurulması, yanlış soruların olması, anlaşılamaması, soruların işlenen konuyu yeterince temsil etmemesi gibi hususlar yer almaktadır.

2.2- Hale (Baskın Özellik) ve Boynuz Etkisi

Hale etkisi aslında bir yanılsamadır. Bir idarecinin bir personeli, belirli bir iş alanındaki kabiliyetine bakarak, geriye kalan alanlarda da olduğundan daha yüksek şekilde görmesi hale etkisi olarak açıklanır. Bu durumun tam tersi de söz konusu olabilir. Bir çalışan neredeyse tüm yönlerde başarılı olduğu halde sadece tek bir alanda başarılı olmaması halinde, bu başarısız yönün ön plana çıkarılmasına boynuz etkisi denir. Bu durum söz konusu elemanın daha düşük bir başarı potansiyeli altında değerlendirilmesine sebep olur. Dolayısıyla hale ve boynuz etkisinin var olduğu değerlendirmeler yanlış sonuçlar getirir.¹¹

Değerlendiricilerin, değerlendirilenler hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması halinde hale ve boynuz etkisi meydana gelebilir. Bu nedenle değerlendiricilerin değerlendirme yapmadan önce gerekli bilgiye sahip olmaları ve bu bilginin kullanımına yönelik yeterli eğitimi almaları gerekir. Öte yandan değerlendirici bir çalışan hakkında olumlu bir intibaa sahipse onun zayıf yönlerini görmezden gelebilir yahut tam tersi şekilde çalışan hakkında olumsuz düşünceleri varsa çalışanın tek bir olumsuz yönü dahi diğer başarılı yönlerinin önüne geçebilir. Bu nedenle, değerlendiricilerin tüm sübjektif görüşlerden uzak ve profesyonel bir şekilde analiz yapması, sağlıklı sonuçların elde edilmesi açısından önemlidir.

2.3- Kişisel Önyargılar

Bazı değerlendiriciler, farklı konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine yansıtırlar. Değerlendirmede önyargıya sahip olunması objektifliği ortadan kaldırır. Önyargıların geliştirilmesinde çeşitli kriterler vardır. Bunlar; cinsiyet, siyasi düşünce, din, dil, ırk, geçmişteki ilişkiler vb. olabilir.¹² Örneğin bazı yöneticiler belirli bir takım işlerin erkekler tarafından yapılması gerektiğini ve kadınların bu işlere uygun olmadığını düşünebilirler. Benzer şekilde yabancı işçilerin ilgili işyerinde çalıştırılması o işyerinde yöneticiler tarafından doğru kabul edilmeyebilir. Ancak unutulmaması gereken şey, bu ve benzeri ayrımcılık durumlarının sadece performans değerlendirme anlamında değil, yasalar bakımında da bazı sorunlara neden olması muhtemeldir.

Kişisel önyargıların önüne geçmek için görev tanımlarından faydalanmak, çalışan her bireyi kendi sorumluluk ve görevleri kapsamında değerlendirmek, farklı unvanları kıyaslamamak ve değerlendirme kriterlerini objektif şekilde belirlemek gerekir. Değerlendirme sürecinde mutlaka bireye değil, bireyin performansına odaklanılmalıdır.

2.4- Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları

Merkezi eğilim hataları, idarecilerin değerlendirme sürecinde çalışanları, performanslarını dikkate almaksızın, belirlenen ölçeğin orta noktasına yakın bir yerde değerlendirmesidir. Örneğin 5'li Likert tipi ölçeklerde (1=mükemmel, 5=çok kötü) bu durum, tüm çalışanların 3 puan aralığında değerlendirilmesidir. Maalesef insan unsurunun değerlendirilmesinde bu hataya sıklıkla başvurulur. İnsana yönelik ölçümlerde genellikle, kişi ne kadar farklı olursa olsun orta-

¹¹ Margaret J. PALMER. *Performans Değerlendirmeleri*. Rota Yayıncılık. İstanbul. 1993. s.19-20.

¹² Nuri TORTOP, Burhan AYKAÇ, Hüseyin YAYMAN ve Mehmet A. ÖZER. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2006. s.224.

lamaya yakın görülür ve bu tespit değerlendirilme yanlışı götürür. Merkezi eğilim hataları, tüm bireyleri ortalama ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanmaktadır. Bu eğilim, hatalı değerlendirme sonuçlarının baş aktörüdür. Zira performans değerlendirmenin amacı, çalışanlar arasındaki başarı farklılıklarını hesaplayabilmektir.¹³

2.5- Kontrast Hataları

Değerlendiricilerin kısa zamanda birçok kişiye değerlendirmeleri, sonrasında yapacakları değerlendirmelerin sıhhatini olumsuz yönde etkilemektedir. Sayı olarak fazlaca yapılan değerlendirmeler kısa bir zaman aralığına sıkıştığı takdirde, her değerlendirilen kendinden bir önceki değerlendirme sürecinden etkilenir.

Yapılan araştırmalara göre, karşılaşılan zıt durumların oluşturduğu psikolojik etkiler nedeniyle başarılı bir çalışanın performansının değerlendirilmesinden sonra değerlendirilecek kişinin performansı olduğundan daha başarısız bir şekilde değerlendirilebilir. Başka bir açıdan bakıldığında, önceleri düşük performans gösteren bir çalışanın performansı, yakın dönemde yaptığı ataklardan sonra mevcut durumdan daha yüksek çıkabilir. Değerlendiricinin değerlendirilenler hakkında daha fazla bilgi sahibi olması ve çalışma zamanının etkin bir şekilde oluşturulması bu durumun üstesinden gelebilir.¹⁴ Ayrıca değerlendirme ölçütlerinin net olması ve kıyaslama yapılmadan değerlendirme yapılması kontrast hatalarını azaltabilir.

2.6- Tek Yönlü Ölçüm

Değerlendirilen çalışanın sadece tek bir yön-

den analiz edilmesi, performans ölçümünde tek yönlülüğe neden olur. Örneğin değerlendirmede sadece müşteri görüşlerinin ya da amirlerin görüşlerinin kullanılması tek yönlü bir değerlendirmedir. Performans değerlendirmede amaç, çalışanın bir bütün olarak ve tüm yönleriyle değerlendirilmesidir. Bu husus değerlendirmelere çok yönlü bir bakış açısı sağlar.¹⁵

2.7- Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılan değerlendirmeler, performans değerlendirmeleri için isabetli olanıdır. Organizasyonlarda değerlendirme dönemi, genellikle bir takvim yılını kapsadığından, bu süre zarfında gerçekleşen birçok olay unutulmakta, sadece yakın dönemde cereyan eden olaylar akla gelmekte ve yakın geçmişteki olayların etkisinde kalarak bir değerlendirme yapılmaktadır. Tüm bu hususlar sağlıklı sonuçları alınmasını engellemekte ve değerlendirmenin sürekliliği ilkesi ile bağdaşmamaktadır. Bu durumda değerlendiricilere, değerlendirme döneminde çalışanların performanslarını hatırlatıcı notlar almaları tavsiye edilmektedir.¹⁶

2.8- Atfetme Teorisine İlişkin Hata

Bu teori açısından çalışanların kendilerinin veya başkalarının eylemlerinin sebepleri belli varsayımlara dayandırıp açıklanır. Atfetme teorisinde çalışanların sergiledikleri davranışlar kimi zaman çevreye kimi zamanda kişiliğe dayandırılmaktadır. Teorinin performans değerlendirmesi açısından oluşturduğu genellemeler şu şekildedir;¹⁷

¹³ Akif HELVACI. *a.g.e.* s.161.

¹⁴ İsmet BARUTÇUGİL. *a.g.e.* s.232.

¹⁵ Akif HELVACI. *a.g.e.* s.161.

¹⁶ İsmail BAKAN ve Hakan KELLEROĞLU. "Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 10(2). 2003. s.81.

¹⁷ Tuncel ÖZ. *Performans Değerleme Uygulamaları ve Çalışma Koşullarının Kabin Görevlileri Emniyetli Davranışı Üzerindeki Etkileri*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi. 2020. s.61-62.

- Bir çalışan pozitif performans gösterdiğinde değerlendiriciler performansı çalışanın kendi gayretine bağladıklarında, dışarıdaki güçlere bağladıkları hallere kıyasla çalışanlara dair daha pozitif değerlendirme yapmaktadırlar.
- Değerlendiriciler, çalışanların başarısız performanslarını onların kontrolleri kapsamında atfettiklerinde dış unsurlara atfettiklerine nazaran daha sert hükümler vermektedirler.

2.9- Farklı Kültürlere Sahip Olma

İnsan unsurundan kaynaklı olarak her değerlendirilen, birbirinden farklı kültür ve alt unsurlardan gelmektedir. Bu yüzden, farklı kültür ve yapılardan gelen çalışanların bir takım hatalar yapmaları kaçınılmazdır. Örnek vermek gerekirse, batı medeniyetinin değerlerine göre eğitim almış ve kendini yetiştirmiş bir yöneticinin, doğu kültürünün etkisinde yetişmiş bir çalışanın performansını değerlendirirken hata yapması olasıdır. Farklı kültürler arasında değerlendirme yapılırken söz konusu farklılıkların bilincinde olunması gerekir. Aksi durum performans değerlendirmesinde hatalara sebebiyet verir.¹⁸

Küreselleşen dünya ve birbirine yakın toplumlar mevzuu, farklılıkların yönetimi kavramını ön plana çıkarmıştır. Bu kavram açısından önemli olan sadece farklılıkların getirdiği zorluklar ile mücadele değil, bu farklılıkların birer zenginlik olarak görülmesi ve bu durumun organizasyonlar açısından avantaja çevrilmesidir. Farklı kültürleri daha iyi yöneten organizasyonlar hem çalışma barışını sağlamakta hem de bu zenginlik sayesinde önemli rekabet avantajları elde etmektedirler.

SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimi, klasik personel yönetiminden farklı olarak personel seçimi, eğitimi ve değerlendirilmesi anlamında işletmeler açısından faydası tartışılmaz bir konuma gelmiştir. Bu anlamda personel yönetimi, geliştirilmiş stratejilerle beraber, günümüz yönetim anlayışına uygun bir form kazanmıştır. Personel yönetimini tamamlayan bir parça olarak performans değerlendirmesi faaliyetleri, personelin kendisini değil, performansını analiz eden çalışmalardır. Değerlendirmenin sonuçları, ücret, terfi, eğitim vb. konuları önemli ölçüde etkilemekte ve nihayetinde organizasyonun başarısına katkıda bulunmaktadır. Bu denli öneme sahip olan personel değerlendirme faaliyetlerinde, geliştirilen teknikler ve stratejilere karşın hata yapılma payı oldukça yüksektir. Bugüne kadar yapılan çalışmalar, hataların nelerden kaynaklandığını ortaya koymuş ve çalışmamız içerisinde bu kaynaklar başlıklar halinde sıralanarak açıklanmıştır.

Bu noktada organizasyonlara düşen sorumluluk, değerlendirme sürecinde yaşanan hataların ortadan kaldırılmasına yahut en aza indirilmesine yönelik strateji ve politikaların geliştirilmesidir. Performans değerlendirmesi sürecinde yapılması muhtemelen hataların ortadan kaldırılması için öncelikli şartlardan biri değerlendiricilerin eğitilmesidir. Eğitimi ve alanında uzman değerlendiriciler sayesinde değerlendirme sürecindeki hataların birçoğu ortadan kaldırılabilir. Alanında uzman değerlendiricilere, çalışanların performansını düzenli olarak gözlemleme imkânının sunulması gerekir. Değerlendiricilere çok sayıda çalışanın aynı anda değerlendirme zorunluluğu verilmemelidir. Değerlendiricilerin objektif, rasyonel ve dürüst davranmaları beklenir.

¹⁸ Hüseyin ÖZGEN, Azim ÖZTÜRK, ve Azmi YALÇIN. İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi. 2005. s.35.

Değerlendirici kadar, değerlendirme sisteminin kendisi de önem taşımaktadır. Öncelikle değerlendirme ölçekleri açık, anlaşılır ve yanlış anlaşılmalara fırsat vermeyecek şekilde hazırlanmalıdır. Değerlendirme sistemi, kendisinden beklenen amaca uygun, adil, iş ve performans ile ilişkili ve değerlendirilecek kişilere uygun olmalıdır.

Özel işletmeler ve kamu kuruluşlarının insan kaynakları yönetimi açısından hayati öneme sahip personel değerlendirilmesi sistemlerinin kendinden beklenen faydayı sağlaması için süreç içinde gözlemlenen ve neredeyse her sistemde tekrarlanan hataların önüne geçilmesi şarttır. Bunu sağlayamayan organizasyonların özellikle personel yönetiminde başarı sağlayabilmesi, işe bağlılığı artırabilmesi, kendinin güvende hissedilen ve yüksek motivasyona sahip çalışanlara sahip olması mümkün değildir.

KAYNAKÇA

- BAKAN, İ. ve KELLEROĞLU, H. (2003). "Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(2), 75-97.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BİNGÖL, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- FINDIKÇI, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayıncılık ve Dağıtım.
- HELVACI, A. (2002). "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(2), 155-169.
- HOLBROOK, R. L. (2002). "Contact Points and Flash Points: Conceptualizing The Use Of Justice Mechanisms In The Performance Appraisal Interview", *Human Resource Management Review*, 12(1), 101-123.
- İPLİK, F. Nur (2004), "Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 195-205.
- KINGİR, S. ve TAŞKIRAN, E. (2006). "Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, VIII (1), 195-216.
- KOZAK, N. (1999). "Editörden... Anatolia". *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 1-2.
- ÖZ, T. (2020). *Performans Değerleme Uygulamaları ve Çalışma Koşullarının Kabin Görevlileri Emniyetli Davranışı Üzerindeki Etkileri*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- ÖZDEMİR, G. (2009). *Performans Değerlendirmenin Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZGEN, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.
- PALMER, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, İstanbul: Rota Yayıncılık.
- SCHERMERHORN, J. R. (1989). *Management and Productivity*. United States of America: Third Edition.
- TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H., ÖZER, M. A. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TUNÇER, P. (2013). "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", *Sayıştay Dergisi*, Sayı:88, 87-108.