ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 108, Eylül 2020, s. 347-353

ISSN: 2148-2489 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.45387>

Yayın Geliş Tarihi / Article Arrival Date
17.07.2020

Yayınlanma Tarihi / The Publication Date
29.09.2020

Dr. Mustafa Koray ERENTÜRK
korayerenturk@hotmail.com

İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLEMEDE YAPILAN HATALAR

Öz

Çalışanların örgüte olan katkılarının ve performans düzeylerinin belirlenmesinde faydalanılan performans değerlendirme sistemi, örgütte çalışanlarla ilgili alınabilecek bütün yönetsel kararlarda etkili bir şekilde kullanılmaktadır. Bu sistem, örgütsel adalet kavramının en iyi şekilde anlaşılmasını sağlayan insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. Bunun en temel sebebi, performans değerlendirme sonuçlarının stratejik planlama, ücretlerin belirlenmesi, eğitim ve geliştirme, iş rotasyonu, terfi ve işten uzaklaştırma gibi birçok kararların alınmasında kullanılmasıdır. Çalışanlar örgüte sağlamış oldukları katkılar ile performans değerlendirme sonuçlarından elde etmiş oldukları kazanımlar arasında bir dengesizlik algıladıklarında örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, motivasyon, verimlilik vb. gibi konularda sorunlar yaşanabilecektir. Bununla birlikte yapılan performans değerlendirme ve yönetim hataları işletmenin de genel olarak performans kaybına neden olabilecektir. Bundan dolayı performans değerlendirme kavramının çok önemli yönetim fonksiyonu olduğu bilinci ile hareket edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada performans değerlendirme süreci ve yönetiminde yapılan temel hatalar hakkında açıklamalar yapılmıştır. Bu kapsamda en sık yapılan hataların değerlendiricinin etkili bir yöntem uygulaması ile ortaya çıkan kişisel önyargılar ile nicel ölçütlere bağlılık olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Performans, Performans Yönetimi, Değerlendirme Hatası, İşletme

ERRORS MADE IN PERFORMANCE EVALUATION IN BUSINESSES

Abstract

The performance evaluation system, which is used in determining the contributions and performance levels of the employees to the organization, is used effectively in all managerial decisions that can be made regarding the employees in the organization. This system is one of the most important functions of human resources management, which provides the best understanding of the concept of organizational justice. The main reason for this is that performance evaluation results are used in many decisions such as strategic planning, determination of wages, training and development, job rotation, promotion and dismissal. Organizational justice, organizational commitment, motivation, efficiency, etc., when employees perceive an imbalance between their contributions to the organization and their gains from performance evaluation results. There may be problems in such issues. However, performance appraisal and management errors can cause performance loss in general. Therefore, it is necessary to act with the awareness that the concept of performance evaluation is a very important management function. In this study, explanations were made about the basic errors in performance evaluation process and management. In this context, it has been determined that the most common mistakes are the personal biases that arise with the effective method application of the evaluator and adherence to quantitative criteria.

Keywords: Performance, Performance Management, Evaluation Error, Business

GİRİŞ

Performans yönetimi genellikle insan kaynakları yönetiminin önemli bir unsurudur ve işletme yönetimine ilişkin sistem yaklaşımında gelişimin sağlanmasını meydana getirmektedir. Bir performans değerlendirme sistemi, kişisel hedef performanslarını ölçmek kaydıyla insan kaynakları yönetimi ile ilgili pek çok kararın verilmesinde gerekli verileri olan sağlar. İşgören açısından performans değerlendirme çok boyutlu bir süreci ifade etmekte olup yönetimin doğru kararlar alması ve bu kararlar sonucunda örgüt başarısını arttırabilmesi aynı zamanda örgütün stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinde kullanılacak yöntemler kadar bu süreçte yapılan hataların da bilinmesi önem arz etmektedir.

1. Performans Değerleme

Performans kavramı, kapsamı ve nitelikleri belirlenmiş bir amacın yerine getirilmesinde sergilenen davranış ve durum olarak kabul edilebilir. İş görme anlamında ise bir kurumun veya bireyin belli bir zaman, yer ve şekilde belirlenen bir amaca ulaşma yolunda elde ettiği sonuçtur denilebilir (Bingöl, 2014: 367). Performans işletmeler ve yöneticiler temel ölçümlerden biri olduğundan son derece önemlidir. Zira kalite, maliyet, memnuniyet, ödüllendirme, insan kaynakları, iş akışı, teslimat, örgütsel başarı vb. gibi pek çok kritik noktada başlıca referans aracıdır (Özer, 2008: 403). Dolayısı ile performans; işgörenin işini ne derecede yaptığının, işletme yönetimi için ise organizasyonun ne kadar iyi yönetildiği sorularına aranan yanıtları vermektedir (Çevik, vd., 2008: 15). Performans konusu sektör, iş kolu ve işletme özelinde

değişkenlik göstermekle birlikte genel olarak kalite, verimlilik, maliyet, kârlılık, müşteri memnuniyeti, yenilik yapma ve çalışanların memnuniyeti gibi yedi temel noktada olumlu sonuçlar alınması kurumsal anlamda olumlu bir performans göstergesine işaret etmektedir (Aktan, 2003: 64).

2. Performans Yönetimi

Performans yönetimi orta ve uzun vadede işgörenlerin sergiledikleri performansın artırılması, bu amaçla süreçler ve uygulamalar geliştirilmesi ile elde edilen performansın ölçülmesini içeren bir çalışma alanıdır (Erdemir, 2013: 7). Performans yönetimi, performans kriterlerinin belirlenmesi, yetkinliklerin ölçülmesi, geliştirilmesi, sonuçlandırılması ve bunlar kapsamında değerlendirilmelerin yapılarak karar merkezlerine bilgi sunulması faaliyetlerinin bütünüdür (Özgen ve Yalçın, 2010: 215).

Performans yönetimi ile performans değerlendirme kavramlarını arasındaki farkın da özel bir önemi vardır. Zira performans değerlendirme bir ölçüm süreci iken performans yönetimi dinamik nitelikte olup planlama, hedefleme, sistem inşa etme, sonuçları yorumlama ve geliştirme gibi süreçleri kapsamaktadır. İki kavram arasında temel farklılıklar Tablo 1’de gösterilmiştir (Uysal, 2015: 34).

Tablo 1. Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirme Farklılıkları

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağıya değerlendirme	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Değerlendirme görüşmesi yılda bir kez yapılır	Bir ya da daha çok resmi değerlendirme görüşmesinin yanında devamlı görüşme
Değerlendirme notu kullanma	Değerlendirme notu daha az yaygın
Tek parça sistem	Esnek süreç
Sayısal hedeflere odaklanma	Hedeflere olduğu kadar değerlere ve davranışlara odaklanma
Genellikle ücretlendirme ile bağlantılı	Genellikle ücretlendirme ile direkt ilişkisi olmaması
Bürokratik ve karmaşık dokümantasyon	En az dokümantasyon içerir
İnsan kaynakları (İK) departmanının sorumluluğundadır.	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgindir

Kaynak: (Uysal, 2015: 34).

3. Performans Değerleme ve Yönetiminde Hatalar

Performans yönetimi ve değerlendirilmesi süreçlerin yapıla hataların başında nicel ölçütlerin merkeze alınması ve yanlı/ön yargılı tutumlar ilk sıralarda yer almaktadır (Bingöl, 2014: 401). Puanlama, önyargı, zaman, hale etkisi, ölçme aracı, tolerans – katılık, tek yönlü ölçüm, ortalama eğilim, kontrast ve standart puan söz konusudur.

3.1. Puanlama Hatası

Bazı değerlendiriciler genellikle çalışanların performanslarını değerlendirirken gerçek performanslarını yansıtmayan ya yüksek ya da düşük puan verme isteğinde bulunurlar. Yüksek puan vermelerinin nedeni çalışanlar tarafından daha çok benimsenme, sevilme, motive ederek verimliliklerini arttırma ve onlarla ters düşmeme; düşük puan vermelerinin nedeni ise yüksek performans gösteren astların ileriki dönemlerde kendisinin yerine geçeceği korkusuna kapılması ve çalışanlar tarafından daha otoriter görünmek istemesidir (Tuncer, 2013: 99). Bir başka yönelme ise orta puanlara yönelmedir. Konuyla alakalı yapılan araştırmalarda

değerlendiricilerin çoğunun genellikle çalışanlara orta puan verdikleri, geriye kalan kısma ise ya düşük ya da yüksek puan verdikleri ortaya çıkmıştır (Dokumacı, 2010: 63).

3.2. Önyargı Hatası

Değerlendirme yapan kişiler bireysel olan peşin hükümlerini değerlendirme esnasında aksettirirler. Değerlendiren ile değerlendirilen arasında geçmişte meydana gelen bağların boyutu, dil, din, ırk ve cinsiyete bağlı olan bireysel bakışları, değerlendirirken peşin hükümlü hareket etmesine yol açar. Performans değerlendirme de bu yönde yapılacak diğer bir yanlış ise işletmenin bir bölümü veya çalışan kişilerin bir grup için önyargı ile karar veren davranışlar sergilemektir. Bu tarz durumlarda değerlendirici kişilerin kişisel performansları üzerinde durarak bu tarz hataların önüne geçebilirler (Bilecen, 2007: 41).

3.3. Zaman Hatası

Performans değerlendirme uygulamaları genellikle bir yıl gibi uzunca bir süreç dikkate alınarak yapılmaktadır. Fakat bu dönem oldukça uzun bir süreç olduğu için değerlendiriciler son dönemlerdeki performansa göre puan vermeye yönelmektedirler (Tan, 2009:100-101). Yani yöneticiler dönem başındaki oluşan olaylardan çok son dönemlerdeki oluşan olayları hatırlamaya yöneldikleri için çalışanları yakın dönemde gösterdikleri performansa göre değerlendirmektedirler. Bu şekilde değerlendirme yapmaları bir takım hatalara sebebiyet verebilmektedir (Özmercan, 2016: 20). Örneğin, her dönemde düzenli olarak işine devam etmiş bir çalışan yılın son döneminde devamsızlık yaptığında, sanki sürekli olarak işine gelmeyen bir çalışanmış gibi görüp değerlendirmek hatalıdır (Tan, 2009: 101). Yöneticilerin bu şekilde değerlendirme yapmaya ilişkileri hakkaniyeti yansıtmayacağından dolayı böyle hataların giderilmesi için çalışanların performansları ya not edilmeli ya da günümüzün teknolojisi kullanılarak kamera kaydı alınmalıdır

3.4. Hale Etkisi

Hale etkisi çalışan kişilerden birinin diğer bir çalışma dallarındaki çalışma başarılarını örnek olarak başka çalışma dalında da aynı değerlendirmeye bağlı olmasıdır. Birey birçok çalışma dallarında çalışıyorsa eğer bütün çalışma dallarının değerlendirmeye bağlı olması gerekmektedir. Başarılı olarak çalışan kişinin başka çalışma dallarında iyi bir başarı gösterebileceği muhtemel olsa bile benzer değerlendirme yöntemini başka çalışma dallarında yapmak bir değerlendirme hatasını ortaya çıkarır (Çıta ve Keçecioglu, 2015: 24). Ayrıca bu etkiye dayanılarak yapılan performans değerlendirmesi, çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyeceğinden yüksek performans göstermesini de engellemektedir. Değerlendiricilerin astlarını değerlendirirken böyle bir hataya düşmemeleri için astların dönem boyunca tüm performansının ele alınarak incelenmesi gerekmektedir (Tan, 2009: 99).

3.5. Ölçme Aracı Hatası

Performansın değerlendirilmesi esnasında kullanılacak araç ve gereçler analizi yapılacak performansın özelliklerine göre değişiklik gösterebilir. Analizi yapılacak performans eğer somut niteliklere sahipse analiz kolaylaşacak; soyut niteliklere sahip ise analiz zorlaşacaktır. Bir örnekle açıklamak gerekirse, bir fabrika çalışanın makine başında elde ettiği ürün çıktısı somut nitelikte olduğundan ölçüm kolaylaşmakta, bir öğretmenin derste gösterdiği performans ise soyut nitelikte olduğundan ölçüm zorlaşmaktadır. Bu sebeple ölçmede kullanılan

aracın doğruluğuna, geçerliliğine ve güvenilirliğine özen göstermek gerekmektedir. Aksi halde ölçme işlemi hatalı olacak ve doğru sonuçları yansıtmayacaktır (Helvacı, 2002:160).

3.6. Tolerans – Katılık Hatası

Aşırı hoşgörülü veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan hatalar Çalışan performansının değerlendirilmesinde oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Değerlendiriciler genellikle çalışana performans notu verirken aşırı hoşgörülü davranarak gerçekteki performans değerinden daha çok ya da olduğundan daha gaddar davranarak gerçekteki performans değerinden daha az puan vererek değerlendirme yapmaktadırlar. Bu şekilde bir değerlendirme yapılması da hatalara sebep olabilmektedir (Helvacı, 2002: 161). Genellikle aşırı hoşgörülü değerlendirmeler kamu sektöründe görülmektedir. Performans değerlendirme sisteminin çalışanlar üzerinde bir etkisinin olmadığını düşünen yöneticiler böyle bir yönelim göstererek değerlendirme yapmaktadırlar (Aktan, 2009: 41). Özel veya kamu sektörü ayırt edilmeksizin değerlendiricilerin veya yönetimin önemle üzerinde durması gereken bir konudur.

3.7. Tek Yönlü Ölçüm Hatası

İş tanımlamalarında birden çok başarı ölçütü tespit edilebilir. Tespit edilen standart ölçütleri, çalışanın performans değerlendirilmesi yapılırken ana ölçüt olarak ele alınacaktır. Eğer değerlendiren kişi başarı ölçütlerinde yalnız birine göre değerlendirme yaparsa eğer kusurlu bir değerlendirme neticesine varılacaktır. Değerlendirici, kişinin yapmış olduğu tüm görev ile ilgili yaptığı çalışmayı değil de genel olarak o çalışmayla ilgili olan ölçütü baz alarak değerlendirme yapmasıdır. Değerlendirmenin böyle olduğu zamanlarda çalışan kişilerin işlerinin sanki tek önemli olan noktasının bu iş olduğu şeklinde bir yanlış anlaşılma meydana gelir. Performans değerlendirme sistemindeki amaç çalışan kişiyi bir bütün olarak ele alıp, tüm özellikleriyle değerlendirme yapmaktır (Tan, 2009: 99-100).

3.8. Ortalama Eğilimi Hatası

Performans değerlendirmede meydana gelen yanlışlardan bir tanesidir. Değerlendiriciler, çalışan kişileri ölçeğin ortasında ya da ortalamasına benzeyen kısımda değerlendirme yaparlar. Değerlendirme yapan kişi, değerlendirmede incelediği çalışanları ortalama bir seviyede görmektedir. Daima ortalama bir değerlendirmeden söz edilir. Yanlış telafi etmenin bir yolu olarak dağıtım yöntemi meydana getirilmiştir. Bu eğilim, değerlendirme yapan kişilerin geri bildirim fırsatını yok eder. Kişi, noksan taraflarını görebilme ihtimalini yitirir. Gelişme konusu ile ilgili bilgi edinemezler. Ortaya çıkan hata neticesinde, örnek olarak, işletme içinde hangi kişilerin yükseleceğine, hangi kişilerin çalışmaya başlayacağına ve hangi kişilerin eğitime gereksinimleri olduğunu kararlaştırmak güçleşir (Bingöl, 2014: 403).

3.9. Kontrast Hatası

Değerlendiriciler, kısa bir zaman içinde fazla sayıda çalışan kişiler için değerlendirme yapıyorsa eğer elinde olmadan kişileri birbirleriyle karşı karşıya getirerek değerlendirme yöntemine doğru yol alırlar. Bütün çalışanlar için kendisinden önce değerlendirme yapılan çalışanların almış olduğu puanın etkisi altında kalır. Örnek olarak, iyi performans sergilemeyen bir çalışan, oldukça başarısız olan çalışanların hemen ardından değerlendirilince, başarılı olarak kabul edilir. Diğer taraftan iyi performans sergilemeyen çalışan oldukça başarılı sayılanların

hemen ardından değerlendirme yapıldığında gerçek performans seviyesinin altında başarısız olarak tespit edilebilir (Bingöl, 2014: 402-404).

3.10. Standart Puan Hatası

Değerlendiricinin performans değerlendirmesinde astının en yüksek veya en düşük puanı hak etmediğini düşünmesinden dolayı ortalama puan vererek değerlendirmesidir (Çıta ve Keçecioğlu, 2015: 24). Beşli Likert ölçeğinde herkesin 3 puanını alması bu eğilime örnektir (Helvacı, 2002: 161). Böyle bir değerlendirme de sıkça karşılaşılan bir durumdur. Değerlendiricinin astlarını bu şekilde değerlendirmesi gerçek performanslarını yansıtmadığı gibi çalışanlar, performansları hakkında da bilgi sahibi olmazlar, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenemezler. Ayrıca bölümler arası transferlerin, kariyer planlarının, eğitim ve gelişim programlarının yapılmasına engel olmaktadır (Tan, 2009: 100).

SONUÇ

İşletme ve işgörenler açısından beklenen faydayı ortaya koyabilecek iyi bir performans yönetimi aynı zamanda organizasyonun tümü için sonuçlar ortaya koyacağından yönetim için en temel göstergedir. Bundan dolayı literatürde pek çok performans yönetim yaklaşımı ve yöntemi vardır. Ancak bu yaklaşımların kullanılmasında işletme için hayati önem taşıyan performans yönetimi sürecinde bir takım hatalar yapılmaktadır. Örneğin işgören üzerinde üzerinden aşırı performans baskısı söz konusu olduğunda işten ayrılma, devamsızlık, stres vb. gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabileceği gibi gevşek tutulması halinde de düşük kalite, gecikme, verimsizlik vb. gibi yine istenmeyen sonuçların ortaya çıkması mümkündür. Bundan dolayı performans yönetimi sürecinin işletmenin insan kaynağı yetkinlikleri, mevcut yapısı ve kapasitesi ile orantılı olması, nicel ve nitel analizlerin birlikte yapılması, adil, şeffaf ve optimal kriterlerin gözetilmesi ve gerekmektedir. Bununla birlikte performans değerlendirme ve yönetimi sürecinde adil, şeffaf, ilkeli ve yansız tutum sergilenmesi yapılan hataların gerektiğinde uzman desteği/dış kaynak kullanılarak tespit edilmesi gerekir.

KAYNAKLAR

- Aktan, C. C. (2003). Değişim Çağında Devlet, Konya: Çizgi Kitabevi
- Bilecen, M. (2007). İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bingöl, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Çevik, H. H. vd. (2008). Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayınevi
- Çıta, K. ve Keçecioğlu, T. (2015). Çalışanların Performans Yönetim Sistemini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2), 19-36.
- Dokumacı, A. (2010). İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Performans Değerlendirme Sistemi İle Ölçülmesi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Erdemir, E. (2013). “Performans Yönetimi”, Performans Yönetiminin Önemi ve Özellikleri, (Ed. S. Benligiray), İçinde; ss.5-15, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1), 155-169.
- Özer, M. A. (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Ankara: Nobel Yayınları

- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım, Adana: Nobel Kitabevi
- Özmercan, C. (2016). Performans Değerlendirme Sistemleri ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Tan, Ö. (2009). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuncer, P.(2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi, 88, 87-108.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış, Electronic Journal Of Vocational Colleges, 3(7), 32-39