



PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNİN PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Examination of the Concept of Performance Evaluation Within The Performance Management System

Mesut KÜÇÜK

İçişleri Bakanlığı, Ankara, Türkiye

ORCID ID: 0000-0002-1546-9085

Cite As: Küçük, M. (2021). "Performans Değerleme Sürecinin Performans Yönetim Sistemi Bağlamında Değerlendirilmesi", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 7(51): 2655-2661

ÖZET

Geçmişten günümüze yaygın bir biçimde kullanılan bir terim olmakla beraber performans yönetiminin tanımı konusunda tam bir görüş birliği olduğunu söylemek güçtür. Kimi organizasyonlar performans yönetimini amaçlara göre yönetim ile özdeş olduğunu düşünmekte birlikte büyük bir çoğunluk bu kavramı personelin değerlendirilmesi ile ilişkilendirmektedir. Bu anlamda performans değerlendirmesini geniş anlamda performans yönetimi ile beraber düşünmek gerekir. Performans değerlendirmesi çalışanların belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığının tespiti ve meydana gelebilecek sorunların giderilebilmesi amacıyla daha önceden belirlenen kriterlere dayalı olarak periyodik aralıklarla yapılan örgütsel faaliyetlerin bütünüdür. Bu kapsamda performans değerlendirme kavramı performans yönetim süreci içerisinde şekillenmiş ve bir örgütte çalışanların önceden belirlenmiş standartlara göre hedeflenen sonuçlara ne kadar etkili ve verimli bir şekilde ulaştıklarının biçimsel olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Performans yönetimi ise genel olarak örgütlerin stratejik amaçlar doğrultusunda kurumsal gelişimi sağlamak amacıyla performans değerlendirmesi de dahil birçok aşamayı içerisinde barındıran önemli bir insan kaynakları sürecidir. Bu anlamda performans değerlendirme sürecini sadece çalışanların iş başarımını sayısal olarak ölçmek amacıyla kullanılan bir yöntemden ziyade sistem bütünlüğü içerisinde performans yönetim sisteminin bir aşaması olarak değerlendirmek gerekir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerlendirme, Performans Yönetim Sistemi, İnsan Kaynakları

ABSTRACT

It is difficult to say that there is a complete consensus on the definition of the performance management, as it is a term that has been widely used past to present. While some organizations consider performance management to be identical with management by objectives, the vast majority associate this concept with evaluating staff performance. In this sense, performance evaluation should be considered together with performance management in a broad sense. Performance evaluation is the whole of organizational activities that are carried out periodically based on predetermined criteria in order to determine the extent to which the employees reach the determined targets and to eliminate the problems that may occur. In this context, the concept of performance evaluation is shaped within the performance management process and is the process of formally measuring and evaluating how effectively and efficiently the employees in an organization reach the goals and results according to predetermined standards. Performance management, on the other hand, is an important human resources management process that includes many stages, including performance evaluation, in order to ensure the institutional development of organizations in line with strategic objectives. In this sense, it is necessary to evaluate the performance evaluation process as an important stage of the performance management system within the system integrity, rather than a method used only to quantitatively measure the work performance.

Key Words: Performance, Performance Evaluation, Performance Management System, Human Resource

1. GİRİŞ

Performans değerlendirme kavramının sosyolojik açıdan ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eskiye dayanır. Özellikle beşeri ilişkilerin ortaya çıkması ve yönetim olgusunun gelişmesiyle beraber insan ve değerlendirme arasındaki ilişki daha belirgin hale gelmeye başlamıştır. İnsanlığı var olduğu günden bugüne kadar çevresinde meydana gelen olayları sürekli analiz etme ve değerlendirme eğilimi içerisinde olması gayri resmi ve resmi performans değerlendirme olgusunun gelişmesine imkan sağlamıştır (Aşkun, 1978:62).

Performans değerlendirme kavramı özellikle sanayi devrimiyle beraber üretim ölçeğinin büyümesi ve toplu üretim tekniklerinin gelişmesine paralel olarak önem kazanmaya başlamıştır. Organizasyonların ve işletmelerin üretim maliyetlerini düşürmek ve daha fazla ürün elde etmek için arayış içerisine girdikleri 19.yy da işgücü veriminin artırılması en önemli parametre haline gelmiştir (Eryılmaz, 2000:245). Bu maksatla organizasyonlar hem üretim tekniklerini geliştirmek için arayış içerisine girmişler hem de çalışanların performanslarını daha sistematik bir biçimde değerlendirmek için yeni yöntemler geliştirmeye başlamışlardır.

Performans değerlendirme kavramı 19.yy da sanayi devriminin ilk ortaya çıktığı İngiltere’de üretim alanında çalışanlar için tutulan raporlar ile resmi bir yapıya kavuşmaya başlamıştır. Robert Owen tarafından geliştirilen bu raporlar kartlar şeklinde düzenlenmiş bir takım resmi dokümanlarla belirli bir formata

bürünmüştür. Özellikle Taylor, geliştirdiği iş ölçümü uygulamaları, çalışanların iş verimliliğini ölçmede bilimsel yöntemlerin sistemli bir şekilde uygulanmasının ilk örnekleri oluşturmuştur (Önen, 2012:878). Kurumsal anlamda performans değerlendirme ve iş görenlerin verimliliğinin ölçülmesi ise 20.yy başlarında Amerika Birleşik Devletlerinde gelişmeye başlamıştır. Birinci Dünya Savaşı döneminde ABD ordusunda adam-adama (Man to man) değerlendirme sisteminin uygulanmaya başlaması, bireysel anlamda performans değerlendirme uygulamalarının bir kamu kurumunda ilk defa denenmesi açısından önemlidir. Bunun yanı sıra 1920’li yıllarda üretim sektöründe çalışanların alacağı ücretin, verimliliği ile bağlantısını rasyonel bir biçimde tespit ederek belirlenmesine yönelik çalışmalar performans değerlendirme sisteminin gelişimine katkı sağlamıştır (Erdoğan, 1991: 168).

İkinci Dünya Savaşına kadar performans değerlendirme ve iş verimliliğine yönelik çalışmalar, çoğunlukla üretim sektöründe çalışan işçilerin saat başı ücretlerini rasyonel bir şekilde tespiti üzerinde yoğunlaşmıştır. 1970 yıllarda ise ABD, İngiltere ve Fransa’da performans değerlendirme çalışmaları kamu sektöründe de kullanılmaya başlanmış ve özellikle çalışanların görevde yükselmelerinde önemli bir kriter haline gelmeye başlamıştır. Bu çalışmalar daha sonra kamu politikaları ile de desteklenmiş ve çalışanların almış oldukları ücretin ortaya konan performans ile orantılı olması yönünde yeni teknikler geliştirilmeye çalışılmıştır (Uyargil, 2013: 69).

1980’li yıllarda ise performans değerlendirme alanında hem kamu sektöründe hem de özel sektörde birçok çalışma yapılmıştır. Bu dönemde özellikle performans değerlendirme sisteminin ortaya çıkardığı ölçme değerlendirme hataları ile bu hataların düzeltilmesi yönünde yeni teknikler ortaya çıkmış ve değerlendirme sürecindeki çalışmalar bilişsel bir yöne doğru kaymaya başlamıştır. Bunun en önemli sebebi de teknolojiye yaşanan büyük gelişmeler ve bunun değerlendirme sistemlerinin ihtiyaç duyduğu teknik altyapıya yaptığı etkidir. Ayrıca 1980-1990 yıllarda yaşanan küresel ekonomik sıkıntılar ve buna bağlı olarak ortaya çıkan Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ile birlikte performans değerlendirme kavramı kamuda daha da yaygınlaşmıştır (Erdoğan, 1991: 168).

1990 yıllarda kamu ve özel sektörde uygulanan performans yönetiminde ve değerlemesinde bazı eksik yönler bulunduğu hususu gündeme gelmiş ve özellikle finansal göstergelere dayalı performans değerlemesinin çok daha anlamlı olacağı hususunda ön plana çıkmıştır. Performansın değerlendirilmesinde çok boyutlu performans değerlemenin yapılması gerektiği yönünde çalışmalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu konuda Robert Kaplan ve David Norton tarafından 1992’de geliştirilen ‘‘Balanced Scored’’ modeli performans yönetimi ve değerlemesine yeni bir anlam kazandırmıştır. Yine aynı doğrultuda L. Cross ve K. Lynch tarafından geliştirilen ‘‘Performans Piramidi’’ de 1990 yıllarda performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi yönünde yapılan önemli çalışmalardandır (Eroğlu, 2011: 13). 2000’li yıllardan itibaren ise performans değerlendirme ile ilgili çalışmalar daha çok performans yönetimi içerisinde sistem bütünlüğü içerisinde bir çok aşmayı da içine alacak şekilde algılanmış ve bu yönde çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Ülkemizde performans değerlendirme ve performans yönetimi konusunda yapılan çalışmalar biçimsel olarak cumhuriyetin ilanı ile birlikte kurumsal yapıların teşekkülü ve özel sektörün buna paralel olarak gelişmesiyle ortaya çıkmıştır. Özellikle cumhuriyetin ilanı ve 1930 yıllarda devletçi politikaların etkisiyle kurulan kamu kurumu niteliğindeki işletmelerde kısmi de olsa performans olgusu verimlilik bağlamında düşünülmüştür. Ancak bu dönemde tam manasıyla gelişmiş bir kamu ve özel sektörün olmaması performans olgusunun da tam manasıyla nicel ve nitel olarak değerlendirilmesi engellemiştir (Uyargil, 2013: 26).

Performans kavramı ve buna bağlı olarak performans yönetimi ve değerlemesinin ülkemizde ilk olarak belirgin bir şekilde ortaya çıkması ise 1960 ve 1970 yıllarda özel sektör işletmelerinin artmasıyla olmuştur. 1980’li yıllarda küreselleşme dalgasının yarattığı uluslara arası ekonomik sisteme dahil olabilmek amacıyla atılan adımlar ve istikrar programları, performans yönetim sistemini hem özel sektöre hem de kamuya uygulamasının önünü açmıştır. 1990-2000’li yılların başlarında yaşanan ekonomik sıkıntılar ise uygulanan ekonomi politikalarını etkilemiş ve buna paralel olarak özel sektörde daralmalar meydana gelmiş ve bunun sonucu olarak iş gücü verimi daha da önem kazanmıştır. Ancak bu dönemde yapılan çalışmalar performansın değerlendirilmesinden ziyade maliyetlerin düşürülmesi üzerine yoğunlaşmıştır (Kaynak, 1988: 205).

Sonuç olarak hem ülkemizde hem de dünya da performans kavramı ve buna bağlı olarak performans yönetimi bağlamında performansın değerlendirilmesi, özel sektörde sanayileşmenin gelişmesiyle anlam ve önem kazanmıştır. Özellikle teknolojiye yaşanan değişim, üretim maliyetlerinin azaltılması ve işgücü veriminin artırılmasına muazzam ölçüde katkı sağlamıştır. Kamu sektöründe de yaşanan paradigma değişimleri, kamu kurumlarında da performans olgusunu ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda da hem özel sektörde hem de kamu kurumlarında çalışan işgücünün çalıştıkları birimlere yapmış oldukları katkının

rasyonel bir şekilde tespiti ve bu yönde yapılacak düzenlemeler gün geçtikçe daha da önem kazanmaya başlamıştır.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

Performans; iş yapan bir birey veya grubun o işle ilgili olarak hedeflenen sonuca nicel ve nitelik olarak ne kadar ulaştığının genel olarak ifadesidir (Göküş v.d., 2014: 58). Performans Türk Dil Kurumu sözlüğünde “başarım” olarak tanımlanmaktadır. Köken olarak ise İngilizce “performance” kelimesine dayanmakta olup, kelimenin esas anlamı belirli bir zaman diliminde iş görme veya görevi yerine getirme anlamına gelmektedir (Baş ve Artar, 1990: 13). Performans kavramı kısaca bir işin önceden belirlenen standartlara uygun şekilde başarıma veya bu amaçlara yaklaşma derecesidir (Can v.d., 2001: 170). Bu bağlamda performans, örgütler açısından birçok fonksiyonu ve unsuru ihtiva eden ve geniş bir perspektiften değerlendirilmesi gereken bir kavramdır.

Performans; bireylerin, grupların veya örgütlerin daha önceden amaçlanmış ve belirlenmiş hedeflere yönelik göstermiş oldukları ulaşım düzeyinin yanında bu düzeye ulaşma gayret ve etkinliklerinin sayısal veya nicelik olarak değerlendirilmesidir (Eroğlu, 2011: 18, Bilgin, 2004: 13, Halis, Tekinkuş, 2003: 174). Performans kavramı bu anlamda zaman, etik, odak, ölçü, yönetim, değerlendirme, düzen, kontrol gibi birçok olgu ve kavramla iç içedir. Farklı kavramlarla beraber kullanıldığında işlevsel ve yapısal olarak farklı birçok sistemi ifade eden performans kavramı, bu anlamda oldukça kapsayıcı ve geniş bir olgudur (Eroğlu, 2011: 18).

Performans değerlendirme kavramı performans yönetim süreci içerisinde şekillenmiş ve bir örgütte çalışanların önceden belirlenmiş standartlara göre hedeflenen sonuçlara ne kadar etkili ve verimli bir şekilde ulaştıklarının biçimsel olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (Çevik, 2008: 18). Literatürde ise performans değerlendirme kavramı “liyakat değerlendirme”, “işgören boylandırma”, “tezkiye” veya verimliliğin ölçülmesi gibi kavramlarla da ifade edilmektedir.

Bu kapsamda performans değerlendirme kavramı; bir süreç olarak çalışanın kendisinden beklenen görevleri ne derece gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik çalışmaların bütünüdür. Performans değerlendirme performans yönetim sisteminin bir parçası olarak değişik kaynaklarda aşağıdaki gibi farklı bakış açılarıyla da ifade edilmektedir;

- ✓ Çalışanların yaptıkları işte başarı düzeyi ile ilgili yönetici tarafından bir yargıya sahip olma durumu (Tutum, 1979: 172).
- ✓ Çalışanların belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığının tespiti ve meydana gelebilecek sorunların giderilebilmesi amacıyla daha önceden belirlenen kriterlere dayalı olarak periyodik aralıklarla yapılan örgütsel faaliyetlerin bütünü (Aykaç, 1986: 17).
- ✓ Çalışanların idareciler tarafından daha önceden tespit edilmiş kriter ve standartlara göre ölçme ve kıyaslama yoluyla başarı düzeyinin belirlenmesi ve yapmış olduğu işin bütün yönleriyle değerlendirilerek gözden geçirilmesi (Fındıkçı, 2009: 297).
- ✓ Bir örgütte çalışan bireylerin görevdeki başarısını, ahlak durumunu, işteki tutum ve davranışlarını ve bireyin örgütün kümülatif başarısına yapmış olduğu katkıyı karşılaştırma yöntemiyle önceden belirlenmiş kriterlere göre değerlendirmesi (Barutçugil, 2015: 177).

Literatürde yapılan performans değerlendirme kavramı tanımlarının belli başlı esaslar üzerinden inşa edildiği görülmektedir. Özellikle tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel başarı için bireysel performansın oldukça önemli olduğu görülmektedir. Çünkü çalışanların tekil başarıları, örgütün kümülatif başarısını sağlamaktadır. Dolayısıyla bireysel performans değerlendirme, örgüt başarısı açısından çalışan ve idareci tarafından beraber yürütülmesi gereken performans yönetim sisteminin etkin bir unsuru olarak görülebilir. (Eraslan ve Algün, 2005: 95).

Etkin bir personel performans değerlendirme sistemini, çok yönlü, dinamik ve bütün çalışanlar tarafından içselleştirilmiş bir süreç olarak değerlendirmek gerekir. Özellikle başarı değerlendirme olarak da görebileceğimiz bu sistem, çalışanların bütün yeteneklerini uygulayıp gösterebilecekleri bir iş ortamının yaratılması ile kendilerini her yönüyle geliştirebilecekleri bir atmosferin oluşturulması nedeniyle insan kaynakları yönetiminde önemli bir yere sahiptir (Şahin ve Çalışkan, 2018: 118).

Performans değerlendirme faaliyetlerinin etkinliği, insan kaynakları yönetimi açısından yönetsel gereklilikler ve bireysel farklılıkların göz önüne alınıp formal ve informal tüm değerlendirmeleri içerecek şekilde yapılmalıdır. Özellikle yapılacak resmi ve gayri resmi performans değerlendirme faaliyetleri

çalışanların bireysel gelişiminden örgütün gelişimine kadar hizmet etmesi göz önüne alındığında objektif kriterlere dayanması gerekmektedir (Kazancı, 1974: 24).

Performans değerlendirme, bir örgütte çalışan bireyin işini ne kadar etkili ve verimli yaptığını belirleme ve bu durumu kendisine formal ve informal bir şekilde bildirme ve gelişim planı yapma sürecidir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarının belirlenen amaçlara uygun çalışıp çalışmadığını tespit ederek bunu ölçmek isterler. Yöneticilerin çalışanlarla ilgili alacağı idari karar alırlarda tespit ettikleri bu gözlemler onları doğru veya yanlış bir yargıya götürür. Bu nedenle çalışanların performans değerlendirmesi organizasyonlar açısından önem taşıdığı kadar çalışanlar açısından da değer taşır. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirme, çalışmaları yapılan işe motive etme aracı olarak görülebilir (Barutçugil, 2015: 179).

Performans değerlendirme kavramının önemli bir unsuru da performans yönetim sürecinin önemli bir unsuru olan performans gelişim sürecidir. Bu anlamda performans değerlendirme, yöneticiler ile çalışanlar arasında sayısal bir nicelik ölçümünden ziyade gelişim gibi süreçlerle ilintili önemli ve etkin bir iletişim aracıdır. Özellikle değerlendirme sonucunda çalışan iş konusunda nasıl çalıştığı kadar, tutum ve davranışları ile bilgi düzeyinde beklenen değişiklik ve gelişim konusunda da geri bildirim almaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, sorumluluğun paylaşılmasına ve karşılıklı bilgi alışverişine dayanan bir süreç olarak tanımlanabilir (Çevik, 2008: 10).

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel anlamda değerlendirilmenin ilk örneklerinin 1900'li yıllarda Amerika Birleşik Devletlerinde kamu hizmeti veren kurum ve örgütlerde yapıldığı görülmektedir. Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi kavramı daha sonradan özel sektörde F. Taylor tarafından çalışanlara yönelik uygulanmış ve bilimsel olarak kavram önem kazanmaya başlamıştır. Bu kapsamda özellikle Birinci Dünya Savaşı akabinde çeşitli performans ölçüm teknikleri geliştirilmiş ve 1950'lerin sonlarına doğru organizasyonlarda ve kamu kurumlarında performans değerlendirme yöntemleri yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 2017:2). Bu bağlamda ABD'nde performans değerlendirme süreci ilk zamanlarda performans yönetim sistemi içerisinde değerlendirilmekle birlikte sistemin diğer unsurlarından ziyade sadece ölçüm yöntemleri üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Konunun bütüncül bir şekilde irdelenmesi ve performans değerlendirme sürecinin performans yönetim sistemi içerisinde değerlendirilmeye başlaması ise yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte olmuştur.

Ülkemizde ise performans değerlendirmesine yönelik çalışmalar ABD'de olduğu gibi ilk kez kamu kurumlarında başlamış ve özel sektörün konuya ilgisinin artması ile birlikte işletme biliminin ana uğraş alanlarından biri olmuştur. Özellikle 4857 sayılı İş Yasasının 2003'de yürürlüğe girmesiyle birlikte çalışanların iş sözleşmelerinde performans değerlendirme sonuçları etkin olarak kullanılmaya başlamıştır. Performans değerlendirme sürecinin performans yönetim sistemi içerisinde görülmesi ise tüm dünya olduğu gibi 1980'lerden sonra kamu yönetiminde ortaya çıkan yeni yönetim anlayışıyla şekillendiği söylenebilir (Eroğlu, 2011: 11).

Bu kapsamda performans değerlendirme kavramını dinamik bir süreç olarak ele almak ve performans yönetim sürecinin önemli bir halkası olarak görmek gerekir. Özellikle konuya geniş bir açıdan yaklaşıldığında performans yönetim sistemi ile performans değerlendirme sürecinin iç içe geçtiği ve bu iki sistemin birlikte performans yönetim sistemi adı altında yürütüldüğü görülmektedir. Performans değerlendirme sürecinin çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarının somut kriterler üzerinden belirlenen formlar üzerinden sayısallaştırılarak tespit edildiği düşünüldüğünde, performans yönetim sistemi ile performans değerlendirmesinin farklı iki kavramdan ziyade değerlendirilmenin yönetim sisteminin bir halkası olduğu görülmektedir (Uyargil, 2017: 3). Bu bağlamda performans yönetimi sürekli ve daha geniş kapsamlı bir süreç olup, yönetici ve çalışanın karşılıklı beklenti ve düşüncelerinin birbirlerine aktardıkları, yöneticinin sürecin her aşamasında etkili geri besleme sağladığı ve sürecin sonunda da değerlendirme yaptığı bir sistemdir. Bu çerçevede aşağıdaki tabloda performans değerlendirme ve performans yönetimi arasındaki farklar belirtilmiştir.

Tablo 1. Performans Değerlendirme Ve Performans Yönetimi Arasındaki Farklar

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağı, üstün astı değerlendirme	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Yılda bir veya iki kez değerlendirme	Birden fazla formel değerlendirme
Sayısal sonuç ve hedeflere odaklanma	Hedeflere, değerlere ve davranışlara odaklanma
Çoğunlukla yönetsel kararlarla ilişkilendirme	Sonuçların daha kapsamlı olarak değerlendirilmesi
Bürokratik ve karmaşık form ve belgelerin kullanılması	Daha sade ve az belge içermesi
İnsan Kaynakları departmanlarının sorumluluğunda icra edilmesi	Yöneticilerin sorumluluğunda icra edilmesi

4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ İÇERİNDEKİ ÖNEMİ

Performans yönetim sistemi içerisinde performans değerlendirme sürecinin ayrı ve önemli bir yeri bulunmaktadır. Özellikle performans yönetim sisteminin önemli aşamalarından biri olan uygulama aşamasında çalışanların iş başarımlarının objektif bir şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi açısından vazgeçilmez bir unsur olduğu söylenebilir (Barutçugil, 2015: 177, Eroğlu, 2011, 70). Bu anlamda performans değerlendirme süreci, performans yönetim sisteminin bir aşaması olarak organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesinde çalışanların bireysel performanslarının analiz edilerek kıymetlendirildiği önemli bir süreçtir.

Performans yönetim sisteminin genel anlamda temel amacı, organizasyonun stratejik hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda, çalışanların bireysel performanslarının belirlenen standartlar doğrultusunda geliştirilmesi ve örgüt ile çalışanların bireysel performanslarıyla ilintili olarak organizasyonun gelişiminin sağlanmasıdır. Bu bağlamda performans yönetim sisteminin amaçlarını, performans değerlendirmesi özelinde genel hatlarıyla aşağıdaki başlıklar altında açıklanabilir (Barutçugil, 2015: 126):

- ✓ Organizasyonel hedeflerin ve amaçların bireysel hedeflere açık bir şekilde dönüştürülmesi,
- ✓ Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- ✓ Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adil bir şekilde değerlendirilmesi,
- ✓ Çalışanlardan beklenen performans sonuçları ile mevcut gerçekleşen performansın karşılaştırılarak analiz edilmesi ve değerlendirilmesi (Saydam, 2018: 85),
- ✓ İdareciler ile çalışanlar arasında örgütsel amaçlar doğrultusunda etkili bir iletişim ortamının oluşturulması,
- ✓ Kurumsal performansın geliştirilmesi için yönetici ile çalışanların ortak çaba harcayabileceği bir atmosferin oluşturulması,
- ✓ Çalışanların iş başarımlarının değerlendirilmesi ve kıymetlendirilerek ödüllendirilmesi,
- ✓ Organizasyonun ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi,
- ✓ Süreç sonunda geribildirimler yoluyla çalışanlarının gelişimi açısından desteklenerek motivasyonlarının artırılması,
- ✓ Organizasyonun eğitim ve kariyer planlamaları için idareye gerekli verinin sağlanması (Doğan, 2000: 254).

Performans yönetimi örgütlerde stratejik hedeflerin tespitinde önemli bir araçtır. Performans yönetimi hem özel sektörde olsun hem de kamu kurumlarında kesintisiz devam eden ve dönüşüm içinde olan bir süreçtir. Bu kapsamda sürecin ilk basamağının planlama aşaması oluşturur. Bu aşamada yöneticiler yapılacak işin bütün yönlerini tespit ederek örgütün hedefleri ve amaçları ile ilintisini ortaya koyarlar. Performans yönetiminin ikinci aşaması ise uygulama aşamasıdır. Bu aşamada, bir önceki aşamada ortaya konan hedef ve amaçlara göre üretim kaynakları kullanılır (Bilgin, 2007: 66) Performans yönetiminin üçüncü aşaması ise performansın değerlendirilmesidir. Sürecin üçüncü aşaması olan bu safhada girdi ve kaynakların kullanımı ve personelin değerlendirilmesi daha önceden belirlenen kriterlere göre analiz edilir. Bu safhada amaç daha önceden belirlenen örgütsel stratejik hedeflerin gerçekleşme düzeylerinin ve personelin bu konuda kümülatif başarı içerisindeki payını tespit etmektir (Göküş vd. 2014: 59).

Kamu yönetiminde performans yönetiminin esas amacı, belirlenen vizyona uygun stratejik hedeflerin tespit edilerek, çalışanların bu vizyona etkili ve verimli bir şekilde yönlendirilmesidir (Karasoy, 2014: 259). Performans yönetimi, hedef belirlemeyi, performans ölçme ve değerlemeyi ve ödül sistemlerini kapsar (Cumming ve Worley, 1997: 370). Bu kapsamda performans yönetimi performans değerlemeyi de içine alan bir süreçtir. Bu süreçte amaç performansın kurumsal hedeflenen standartlara ulaşabilmesi için yapılması gerekenleri içerir. Performans değerlemede de bu sürecin önemli bir unsuru ve etkin bir halkasıdır.

Sonuç olarak performans yönetimi kavramı statik bir kavram olmaktan ziyade dinamik, içinde birçok unsuru ihtiva eden ve sürekli dış etmenlerle ilişki halinde olan geniş bir süreci ifade etmektedir. Bu anlamda performans yönetim sistemi performans değerlendirme aşamasını da içine alan geniş kapsamlı bir süreci ifade etmektedir. Sistem bütünlüğü içerisinde düşünüldüğünde performans değerlendirme kavramının öncesinde

ve sonrasında yapılması gereken faaliyetlerle performans yönetim sisteminin kapsamında olduğu görülmektedir. Alanındadır. Özellikle bütüncül bir bakış açısıyla konuya yaklaşıldığında performans değerlendirme sürecini bireysel anlamda sayısal olarak çalışanların iş başarımların ölçülmesinden öte performans yönetim sistemi içerisinde planlama, uygulama ve geri bildirim gibi süreçlerle ilişkili bir kavram olarak değerlendirilmelidir (Cumming ve Schwab, 1993: 87).

5. SONUÇ

Performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel amaçlara ve bu yönde çalışanların gerçekleştirilmesi gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütlerde yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların seviyesini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2015: 124). Bu çerçevede performans yönetiminin üç ana amacından biride belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adaletle değerlendirilmesidir.

Bu kapsamda performans yönetimi sistemi içerisinde performans değerlendirme sürecinin yadsınamayacak şekilde önemli bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Bununla birlikte yakın zamana kadar çoğu kurum ve organizasyonda yaygın ve yanlış bir şekilde performans değerlendirme, tek boyutlu bir şekilde sadece ölçüm aracı olarak kullanılmıştır (Çevik, 2008: 55). Performans değerlendirme süreci, bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmadığı takdirde bu anlamda etkin bir şekilde işletilemediği görülmektedir. Özellikle performans değerlendirme sürecinin performans yönetim sistemi dışında tekil bir şekilde çalışanların sadece formlar aracılığıyla biçimsel prosedürler şeklinde değerlendirilmesinin bir yargı ve hüküm verme sürecine dönüşme ihtimali bu anlamda oldukça yüksektir.

Performans değerlendirme sürecini performans yönetim sisteminin bir aşaması olarak yapılması ve sistem bütünlüğü içerisinde diğer aşamalarla ilintili bir şekilde yürütülmesi çalışanlarla ilgili yapılacak değerlendirmeler ve buna bağlı yapılacak planlamalarda sağlıklı sonuçlar alınmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle performans değerlendirme performans yönetim sisteminin bir aşaması olarak düşünülmesi, tek başına bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak kullanılmamalıdır.

Sonuç olarak performans, herhangi bir organizasyonun sunmayı üslenip amaçladığı herhangi bir hizmeti yerine getirme seviyesidir. Özellikle kamu yönetimi açısından bu sorumluluk kamu kurumlarına düşmektedir. Dolayısıyla performans ve buna bağlı olarak performans yönetimi ile bunu gerçekleştirecek olan çalışanların iş başarımlarının değerlendirilmesi, kamu örgütlerinin başarılı, objektif ve doğru bir şekilde yönetilmesinde oldukça önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Aşkun İ.C., (1978). İşgören, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Yayınları, Eskişehir
- Aykaç, Burhan (1986). Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, G.Ü.S.B.E. Doktora Tezi, Ankara
- Baş, İ. M., ve Artar, A. (1991). İşletmelerde Verimlilik Denetimi. Ankara: MPM Yayınları
- Barutçugil, İsmet (2015). Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Bilgin, K.U. (2004). Kamu Performans Yönetimi, Ankara, TODAİ Yayınları
- Bilgin, K. U. (2007). "Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık "Performans Yönetimi", Sayıştay Dergisi, Sayı 65 (özel) s. 53-87.
- Can, Halil; Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin, (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Siyasal Yayınevi
- Canman, Doğan (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Yargı yayını
- Cummings, T.G. ve Worley, C.G (1997). Organization Development and Change. United States of America. International Thompson Publishing.
- Cummings, L. ve Schwab, Donald P. (1993). Performance in Organizations, ABD: Scott, Foresman and Company
- Çevik, H.; Göksu, T. vd. (2008). Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Eraslan, Ergün ve Algün, Onur (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, G.Ü. Müh.Mim.Fak.Dergisi, 20(1).

- Erdoğan İlhan (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:248, İstanbul
- Eroğlu, H.T.(2011). Kamu Yönetiminde Performans, Çizgi Kitapevi, Konya
- Eryılmaz, Bilal (2000). Kamu Yönetimi, Erkam Matbaası, İstanbul
- Fındıkçı, İlhami (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım, İstanbul
- Göküş M., Bayrakçı E., Taşpınar Y. (2014). “Kamu Performans Yönetiminin Memurlar Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Selçuk Üniversitesi,(ss.57-73)
- Halis, Muhsin, Mehmet Tekinkuş (2003). Kamuda Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Ed. Asım Balcı, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Karasoş, H.A. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10 (22), 257-274.
- Kaynak, T. (1988). İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Yayıncılık, İstanbul
- Kazancı, Metin (1974). “Personel Değerlendirmesi”, A.İ.D., C: 7, S: 1,
- Önen, Mustafa (2012). Kamu Yönetiminde Değişim: Yönetimden Yönetişime Değişim, Küresel Değişim ve Demokratikleşme: Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II
- Saydam, Mehmet (2018). Türk Kamu Yönetimi İçin Önerilen Yeni Değerlendirme Sistemi: Personel Başarı Değerlendirme Sistemi, Yasama Dergisi (38), ss:70-109
- Şahin, A. Çalışkan S. (2018). Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:36 Selçuk Üniversitesi
- Tutum Cahit (1979). Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, No:179, Doğan Basımevi, Ankara
- Uyargil, Cavide (2017). Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: Beta Yayınları(4.Baskı)