

BÖLÜM 5

Performans Yönetimi: Performans Değerlendirme Sistemi, Süreç ve Yöntemler, Geri Bildirim

Neslihan TURNALAR-ÇETİNKAYA ¹

PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi, “bireylerin ve ekiplerin performansının belirlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi ve performansın kurumun stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi” olarak tanımlanabilir (Aguinis, 2013, ss. 2-3). Süreklilik arz eden bir süreç olarak performans yönetimi, kurumların performansa dayalı idari kararlar almasını ve bireylerin gelişimine katkıda bulunmasını sağlamak amacıyla hedeflerin belirlenmesini, değerlendirme kriterlerinin tespit edilmesini, değerlendirme sürecini ve geri bildirimini içerir (Mutchinsky, 2005). Performansı bu hedefler bağlamında tanımlayarak bireysel davranış ile kurumsal stratejiler ve hedefler arasındaki bağlantıyı vurgulayan; yöneticiler ve onlara raporlayan bireyler tarafından ortaklaşa geliştirilen bir sistemdir (Aguinis, 2013). Buna paralel olarak, Adler (2023, s. 16), performans yönetimini gerektiğinde stratejik değişikliklerle ilgili bilgi sağlayan ve bir kurumun üst düzey yöneticilerinin, kurumun stratejisini uygulamak amacıyla çalışanları etkileme süreci olarak açıklar. Yani, diğer bir deyişle, her bireyin ve ekibin performansının kurumun genel hedefleri açısından anlamlı olduğundan sürekli olarak emin olunması anlamına gelir (Riggio ve Johnson, 2022).

Performans yönetimi teriminin ilk kullanımı 1950'lere dayanmakta olup, o zamanlarda bir kurumun hedeflerinin etkili ve verimli bir şekilde sürekli olarak gerçekleştirilmesini sağlama zorunluluğu olarak tanımlanmıştır. Bu kurumsal zorunluluk, yönetim ve kontrol mekanizmalarından sorumlu olan çalışanların birincil görevi olarak görülmüştür (Adler, 2023).

Günümüzde de performans yönetimi, başarılı kurumların en önemli özelliklerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Çalışanlarının performansına odaklanan kurumların, diğerlerinden daha iyi performans gösterme olasılığı 4,2 kat daha fazladır. Çalışanlarının performansını doğru yönetebilen kurumlar ortalama yüzde 30 daha yüksek gelir artışı sağlarlar ve yüzde beş daha düşük çalışan yıpranması yaşarlar (Lasa ve ark., 2024). Rekabeti sürdürülebilir kılmak için çok daha zorlu olduğu bir ortamda kurumların hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için çalışanlarının performansı her zamankinden daha kritik bir role sahiptir. Birçok kurumun bunu başaramaması, performans yönetimi ve değerlendirme sistemlerinin eksiklikleri veya sorunlu işleyişleri ile ilişkilendirilmektedir (McMohan, 2013).

Performans yönetiminin kurumlarda birçok farklı işlevi ve kullanım amacı vardır. Her şeyden önce, iyi yapılandırılmış bir performans yönetimi sistemi, kurum çalışanlarının istenen sonuçlara ulaşmak için birlikte verimli bir şekilde çalışmasını sağlar (McMohan, 2013). Ayrıca, performans yönetimi çoğu kurumda, yöneticilerin ve bu yöneticilere doğrudan raporlayan çalışanların gelişim alanlarını analiz edip; çalışanın güçlü yönlerini desteklemek için bir plan tasarlamasını, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemesini, potansiyellerini ve kariyer gelişimlerini değerlendirmesini içerir. Bunun yanında, yeni yöneticilerin çalışanların hedefleri, geçmiş performansları, özel durumları veya talepleri ile ilgili bilgiye kolayca erişebileceği bir çalışan kayıtlı veri seti oluşur. Performans yönetimi ayrıca, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmayı, maaş artışları ve ikramiyeler gibi

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Yaşar Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, neslihan.cetinkaya@yasar.edu.tr, ORCID iD: 0000-0003-3930-6894

2024).

Bu eğilim, performans değerlendirmelerini gerçekleştirmek için ileri teknolojilerin kullanımını da kapsamaktadır (Riggio ve Johnson, 2022). Özellikle üretken yapay zekâ (*generative AI*) alanındaki gelişmeler bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilere geri bildirimleri etkin bir şekilde sentezleme, değerlendirme raporları hazırlama ve hedefler belirleme konusunda yardımcı olarak, çalışanlarla daha anlamlı etkileşimler için zaman kazandırmaktadır (Lasa ve ark., 2024). Bu teknoloji destekli yaklaşım, kurumların değişen iş ortamına uyum sağlamasına ve çalışan ihtiyaçlarıyla daha yakından hizalanmasına olanak tanır (Wigert ve Harter, 2017).

Sage'in (2023) çağdaş performans yönetimine dair gerçek bir bakış açısı yakalamak amacıyla 1.000'den fazla insan yönetimi lideri ve üst düzey yöneticiyle yaptığı yakın zamanlı bir çalışma, liderlerin performans yönetiminde teknoloji konusunda hemfikir olduğunu ve neredeyse tamamının (yüzde 95) teknolojinin ve çok büyük bir kısmının da (yüzde 89) daha fazla ve daha iyi veri kullanımının gelecekte başarılı bir performans yönetiminin kritik bileşenlerinden ikisi olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır. Bu liderlere göre teknoloji sayesinde kurumlar iş gücüne dair daha net ve doğru bir tablo elde ederek terfi, ücretlendirme, yedekleme planları, eğitim ve gelişim gibi konularda daha iyi ve adil kararlar alabilecektir.

Özetle, performans yönetimi anlayışında, çeviklik, düzenli geri bildirim, kapsamlı bilgi tabanları ve uyarlanmış teknoloji entegrasyonunu sağlayan kurumlar, kurumuna daha bağlı, motive ve yüksek performanslı bir iş gücü yaratma olasılığına sahiptir (Lasa ve ark., 2024).

SONUÇ

İnsan yönetimi fonksiyonu ve iş liderlerinin yarısından fazlası, performans yönetiminin her zamankinden daha önemli olduğunu düşünürken, yüksek bir oran da hibrit çalışma nedeniyle bunun daha zorlaştığını belirtmektedir (Sage, 2023). Ne var ki iş hayatından üst düzey yöneticilerle yapılan çalışmalar, çok küçük bir kısmının kurumlarındaki güncel performans yönetim sistemlerinin işe yaradığını (örn., Wigert and Barrett, 2024); birçoğunun da performans yönetimine geleneksel yaklaşımların çalışanların iş

beklentileriyle ilgili belirsizlikleri bertaraf etme, adaleli değerlendirilme, yöneticilerinden koçluk alma, gelişim fırsatlarına temel oluşturma gibi performans yönetiminin birçok temel hedefini gerçekleştirmekte yetersiz kaldığını düşündüğünü göstermektedir. Bu nedendir ki birçok kurum, geleneksel performans yönetimi yaklaşımlarını terk etmektedir (örn., Wigert ve Harter, 2017).

Etkili bir performans yönetiminin, bütünsel bir insan yönetimi stratejisi olması gerektiği ve insan yönetimi politikaları, kültür, performans hedefleri ve iletişim sistemleri gibi çalışanların karar verme süreçlerini önemli ölçüde etkileyen her alanı kapsamı gerektiği vurgulanmaktadır (Armstrong ve Baron, 2000). Elbette en doğru performans yönetimi sistemi kurumdan kuruma değişecektir. Yine de kanıtlanmış bir dizi temel yenilik üzerine inşa edilmiş, teknoloji-den beslenen, amacına uygun bir tasarımı benimseyen kurumlar, yetenek çekme ve elde tutma konusunda diğerlerinin önüne geçecektir.

KAYNAKLAR

- Adler, R. W. (2023). *Strategic performance management. Accounting for organizational control* (2. baskı). Routledge.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Pearson.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. ve Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105–111.
- Allen, H. (2008). Using routinely collected data to augment the management of health and productivity loss. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(6), 615–632.
- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), 97–111.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D. ve Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment: Supervisors' cynicism, reactions, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*, 53(2), 275–297.
- Baker, N. (2010). Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resource Development International*, 13(49), 477–485.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.
- Baldassarre, L. ve Finken, B. (2015, August 12). *GE's real-time performance development*. Harvard Business Review.
- Banks, C. G. ve May, K. E. (1999). Performance management: The real glue in organizations. A. I. Kraut ve A. K. Korman (Ed.) *Evolving practices in human resource*

- management* içinde (s. 118–145). Jossey-Bass.
- Blanz, F. ve Ghiselli, E. E. (1972). The mixed standard scale: A new rating system. *Personnel Psychology*, 25(2), 185–199.
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S. ve Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 965–973.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. N. Schmitt ve W. C. Borman (Ed.), *Personnel selection in organizations* içinde (s. 71–98). Jossey-Bass.
- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.
- Brutus, S., Leslie, J. B. ve McDonald-Mann, D. (2001). Cross-cultural issues in multisource feedback. D. Bracken, C. Timmreck ve A. Church (Ed.), *Handbook of multisource feedback* içinde (s. 433–446). Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology Vol. 1* içinde (s. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Campion, M. C., Campion, E. D. ve Campion, M. A. (2015). Improvements in performance management through the use of 360 feedback. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(1), 85–93.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R. ve Williams, R. E. (1989). Dimensions of job performance. R. F. Dillon ve J. W. Pellegrino (Ed.), *Testing: Theoretical and applied perspectives* içinde (s. 218–247). Praeger.
- Clifton, D. O. ve Harter, J. K. (2003). Strengths investment. K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Ed.), *Positive organizational scholarship* içinde (s. 111–121). Berrett-Koehler.
- Conte, J. M. ve Landy, F. J. (2019). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (6. baskı). John Wiley & Sons.
- DeNisi, A. S. ve Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- Dewettinck, K. ve Van Dijk, H. (2013). Linking Belgian employee performance management system characteristics with performance management system effectiveness: Exploring the mediating role of fairness. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 806–825.
- Drucker, P. (1954/2012). *The practice of management* (Revised ed.). Routledge.
- Eckert, R., Ekelund, B. Z., Gentry, W. A. ve Dawson, J. F. (2010). “I don’t see me like you see me, but is that a problem?” Cultural influences on rating discrepancy in 360-degree feedback instruments. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 259–278.
- Escorpizo, R. (2008). Understanding work productivity and its application to work-related musculoskeletal disorders. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 38(3–4), 291–297.
- Farr, J. L. (1993). Informal performance feedback: Seeking and giving. In H. Schuler, J. L. Farr, & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 163–180). Erlbaum.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
- Fletcher, C. (2015). 360-degree feedback as a developmental tool. K. Kraiger, J. Passmore, N. R. dos Santos ve S. Malvezzi (Ed.), *The Wiley handbook of the psychology of training, development and performance improvement* içinde (s. 486–502). John Wiley & Sons.
- Gentry, W. A., Hannum, K. M., Ekelund, B. Z. ve de Jong, A. (2007). A study of the discrepancy between self- and observer-ratings on managerial derailment characteristics of European managers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 295–325.
- Griffin, M. A., Neal, A. ve Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Harari, M. B. ve Viswesvaran, C. (2018). Individual job performance. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran ve H. K. Sinangil (Ed.), *The SAGE handbook of industrial, work and organization psychology - Personnel psychology and employee performance* (s. 55–72). SAGE Publications Ltd.
- Harris, I. E. (1993). *Applied organizational communication: Perspectives, principles, and pragmatics*. Erlbaum.
- Hoffman, B. J., Gorman, C. A., Blair, C. A., Meriac, J. P., Overstreet, B. ve Atchley, E. K. (2012). Evidence for the effectiveness of an alternative multisource performance rating methodology. *Personnel Psychology*, 65, 531–563.
- Jawahar, I. M. (2010). The mediating role of appraisal feedback reactions on the relationship between rater feedback-related behaviors and ratee performance. *Group & Organization Management*, 35(4), 494–526.
- Knauff, E. B. (1948). Construction and use of weighted checklist rating scales for two industrial situations. *Journal of Applied Psychology*, 32(1), 63–70.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W. ve van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
- Krebs, D. J. (1970). Altruism: An examination of the concept and a review of the literature. *Psychological Bulletin*, 73(4), 258–302.
- Lam, S. S., Yik, M. S. ve Schaubroeck, J. (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 192–201.
- Lasa, A. N., Pedroni, A., Komm, A. ve Lavallée, S. G. (2024). *In the spotlight: Performance management that puts people first* [Article]. McKinsey & Company.
- Latham, G. P. ve Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational*

- onal Dynamics, 35(4), 332–340.
- Latham, G. P. ve Wexley, K. N. (1977). Behavior observation scales for performance appraisal purposes. *Personnel Psychology*, 30(2), 255–268.
- London, M. ve Mone, E. M. (2015). Designing feedback to achieve performance improvement. In K. Kraiger, J. Passmore, N. R. dos Santos, & S. Malvezzi (Eds.), *The Wiley handbook of the psychology of training, development and performance improvement* (pp. 462–485). John Wiley & Sons.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87–98.
- McMahon, G. (2009). *Successful performance management: Effective strategy, best practice and key skills*. Liffey Press.
- McMahon, G. (2013). Performance management. In R. Carbery ve C. Cross (Ed.), *Human resource management* (s.106–121). Palgrave Macmillan.
- McMahon, G. ve Gunnigle, P. (1994). *Performance appraisal: How to get it right*. Productive Personnel Ltd.
- Morrison, E. W., Chen, Y. ve Salgado, S. R. (2004). Cultural differences in newcomer feedback seeking: A comparison of the United States and Hong Kong. *Applied Psychology: An International Review*, 53(1), 1–22.
- Muchinsky, P. M. (2005). *Psychology applied to work* (8. baskı). Thomson Wadsworth.
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (Ed.), *Testing: Theoretical and applied perspectives içinde* (s. 218–247). Praeger.
- Murphy, K. R. ve Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N. ve Hanscom, M. (2018). *Performance appraisal and management: Why does it fail and how can it be fixed?* Sage.
- Niven, P. R., (2023). *OKRs for dummies*. For Dummies.
- Niven, P. R. ve Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results. Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. John Wiley & Sons, Inc.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 295–306.
- Paterson, D. G. (1922). The Scott Company graphic rating scale. *Journal of Personnel Research*, 1, 361–376.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123–137.
- Ployhart, R. E., Schneider, B. ve Schmitt, N. (2006). *Staffing organizations Contemporary practice and theory* (3. baskı). CRC Press.
- Ployhart, R. E., Wiechmann, D., Schmitt, N., Sacco, J. M. ve Rogg, K. (2003). The cross-cultural equivalence of job performance ratings. *Human Performance*, 16(1), 49–79.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. ve Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S. ve Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: an on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76.
- Pulakos, E. D. ve O’Leary, R. S. (2011). Why is performance management so broken? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(2), 146–164.
- Riggio, R. E. ve Johnson, S. K. (2022). *Introduction to industrial and organizational psychology* (8th ed). Routledge.
- Rotundo, M. ve Rotman, J. L. (2002). Defining and measuring individual level job performance: A review and integration. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 225–254.
- Rotundo, M. ve Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.
- Sage. (2023, September 28). *The future of performance management* [Report]. <https://www.sage.com/en-gb/blog/future-performance-management-research/#about>
- Sanchez, J. I. ve Levine, E. L. (2001). The analysis of work in the 20th and 21st centuries. N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil ve C. Viswesvaran (Ed.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology - Volume 1: Personnel psychology içinde* (s. 71–89). SAGE Publications Ltd.
- Sanosra, A., Maimun, A., Budi Satoto, E. ve Qomariah, N. (2022). Role of key performance indicators and compensation in improving employee integrity and performance. *International Journal of Economics and Management Studies*, 9(2), 35–43.
- Smith, P. C. ve Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47(2), 149–155.
- Sommer, K. L. ve Kulkarni, M. (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 177–201.
- Tierney, P. ve Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277–293.
- Wigert, B. ve Barrett, H. (2024, May 7). *2% of CHROs think*

their performance management system works. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/644717/chros-think-performance-management-system-works.aspx>

- Wigert, B. ve Harter, J. (2017). *Re-Engineering performance management* [Report]. Gallup, Inc.
- Viswesvaran, C. (2001). Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil ve C. Viswesvaran (Ed.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology - Volume 1: Personnel psychology* içinde (s. 110-126). SAGE Publications Ltd.
- Vuong, T. D. N. ve Nguyen, L. T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: A systematic review. *Sustainability*, 14(21), Article 14017.
- Zimmerman, R. D., Mount, M. K. ve Goff, M. (2008). Multi-source feedback and leaders' goal performance: Moderating effects of rating purpose, rater perspective, and performance dimension. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(2), 121–134.