

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI PROGRAMI**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN
ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ VE İŞ SÜREÇLERİNE YANSIMASI**

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

Merve DEMİRKIRAN

Ankara, 2026

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI PROGRAMI**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN
ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ VE İŞ SÜREÇLERİNE YANSIMASI**

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

Merve DEMİRKIRAN

**Proje Danışmanı
Prof. Dr. Müge ERSOY KART**

Ankara, 2026



T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DÖNEM PROJESİ DEĞERLENDİRME FORMU



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Enstitünüz İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı 24944523 numaralı tezsiz yüksek lisans öğrencisi Merve DEMİRKIRAN'ın “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Çalışan Verimliliğine Etkisi ve İş Süreçlerine Yansıması” (İngilizce Adı. The Impact of Performance Appraisal Systems on Employee Productivity and Their Reflection on Business Processes adlı tezsiz yüksek lisans dönem projesi tarafımda değerlendirilmiş olup,

BAŞARILI



BAŞARISIZ



bulunmuştur.

Dönem projesi danışmanı olarak, adı geçen öğrencinin notunun, dönem projesinin Enstitünüz Müdürlüğü'ne tesliminden önce *Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi*'ne (OİBS) tarafımdan işlendiğini beyan ederim.

DÖNEM PROJESİ DANIŞMANI ONAYI

16.02.2026

Prof. Dr. Müge ERSOY KART

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Prof. Dr. Müge ERSOY KART danışmanlığında hazırladığım “**Performans Değerlendirme Sistemlerinin Çalışan Verimliliğine Etkisi ve İş Süreçlerine Yansıması (Ankara, 2026)**” adlı dönem projesindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toparlanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

16.02.2026
Merve DEMİRKIRAN

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLOLAR LİSTESİ.....	iii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1	
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN KURAMSAL	
ÇERÇEVESİ.....	2
1.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Tanımı.....	3
1.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Yapılan Hatalar.....	4
1.2.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	5
1.2.2. Modern Performans Değerlendirme Yaklaşımları.....	8
1.2.3. Performans Yönetimi Olgunluk Modeli.....	11
1.2.4. Performans Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar.....	12
1.3. Performans Değerlendirme Sisteminin İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkisi...	16
1.3.1. Performansa Bağlı İnsan Kaynakları Planlaması.....	19
1.3.2. Performansa Bağlı Ücret Yönetimi.....	22
1.3.3. Performans Bağlı Eğitim Politikası.....	23
1.3.4. Performansın Liderlik ve Yetkinlik Gelişiminde Rolü.....	25
1.3.5. Performans Değerlendirmesinin Çalışan Bağlılığına Etkisi.....	27
1.3.6. Performans Değerlendirmesinin İşten Ayrılma Süreçlerine Etkisi.....	29
BÖLÜM 2	
PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ	
İLİŞKİSİ.....	32
2.1. Verimlilik Kavramı ve Ölçüm Yöntemleri.....	32
2.2. Motivasyon, İş Tatmini ve Bağlılık Üzerine Etkiler.....	33
2.3. Sistemin Olumlu ve Olumsuz Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	34
BÖLÜM 3	
YÖNTEM.....	35
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	35
3.2. Araştırmanın Kapsamı.....	35

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırma Soruları.....	36
3.5. Verilerin Analizi.....	36

BÖLÜM 4

BULGULAR.....	37
4.1. Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik Adalet ve Güven Algısı.....	38
4.2. Performans Değerlendirmenin Motivasyon Üzerindeki Etkisi.....	38
4.3. Performans Değerlendirmesi Geri Bildirim Süreci ve Gelişim Algısı.....	39
4.4. Performans Değerlendirme Sürecinin Psikolojik Etkileri: Stres ve Kaygı.....	39
4.5. Kariyer Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti.....	40

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	41
KAYNAKÇA.....	46
EKLER.....	48
ÖZET.....	49
ABSTRACT	50

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Bersin Sadeleştirilmiş Performans Yönetimi Strateji Modeli	2
Tablo 2: Derecelendirme Grafiği Örneği	5

GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde artan rekabet koşulları, teknolojik dönüşüm ve değişen çalışma biçimleri, insan kaynağının etkin yönetimini kurumlar açısından stratejik bir zorunluluk hâline getirmiştir. Bu bağlamda çalışan performansının doğru biçimde değerlendirilmesi, yalnızca bireysel başarıyı ölçmeye yönelik bir araç olmaktan çıkmış; çalışan verimliliğini artıran, iş süreçlerini iyileştiren ve örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen bütüncül bir yönetim sistemi niteliği kazanmaktadır. Performans değerlendirme sistemleri, çalışanların kurumsal hedeflerle uyumlu biçimde yönlendirilmesinde ve gelişimlerinin desteklenmesinde kilit bir rol üstlenmektedir. Çalışanların adil ve anlamlı bir değerlendirme süreci algılaması, işlerine yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilerken; belirsiz, subjektif veya beklentileri karşılamayan değerlendirmeler ise motivasyon kaybı, stres ve hatta işten ayrılma niyeti gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Bu araştırma, performans değerlendirme sistemlerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve bu algıların çalışan verimliliği ile iş süreçlerine nasıl yansıdığını nitel bir bakış açısıyla ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla çalışan deneyimleri derinlemesine incelenmiş; elde edilen veriler MAXQDA yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma, performans değerlendirme sistemlerinin yalnızca yönetsel bir araç değil, aynı zamanda çalışan deneyimini şekillendiren önemli bir insan kaynakları uygulaması olduğunu göstermeyi amaçlamaktadır.

Bu kapsamda araştırma; performans değerlendirme sistemlerinin kuramsal temellerini ortaya koymak, performans yönetimi yaklaşımlarını tanımak ve bu sistemlerin çalışan verimliliği, motivasyonu ve iş süreçleri üzerindeki etkilerini çalışan bakış açısıyla değerlendirmek üzere yapılandırılmıştır. Çalışmanın, performans yönetimi alanında hem insan kaynakları yönetim politikalarına katkı sağlaması hem de uygulayıcılara yol gösterici nitelikte olması beklenmektedir.

BÖLÜM 1

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Tanımı

Performans değerlendirme sistemleri, genel anlamda işletmelerin ve çalışanların mevcut durumlarını anlamalarını ve ilerlemek için ihtiyaç duyacakları bir sonraki beceri, yetkinlik, araç ve sistemleri görmelerini sağlayan sistem modelleri olarak tanımlanmaktadır. Strateji, hedef kitle ve teknoloji gibi unsurlarla birlikte performans yönetim süreci oluşturulmaktadır. Bu süreçler; dönemsel olarak çalışan hedeflerinin belirlenmesini, koçluk, geri bildirim ve gelişimin sürekli yönetimi ile performansının değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Tablo 1. Bersin Sadeleştirilmiş Performans Yönetimi Strateji Modeli

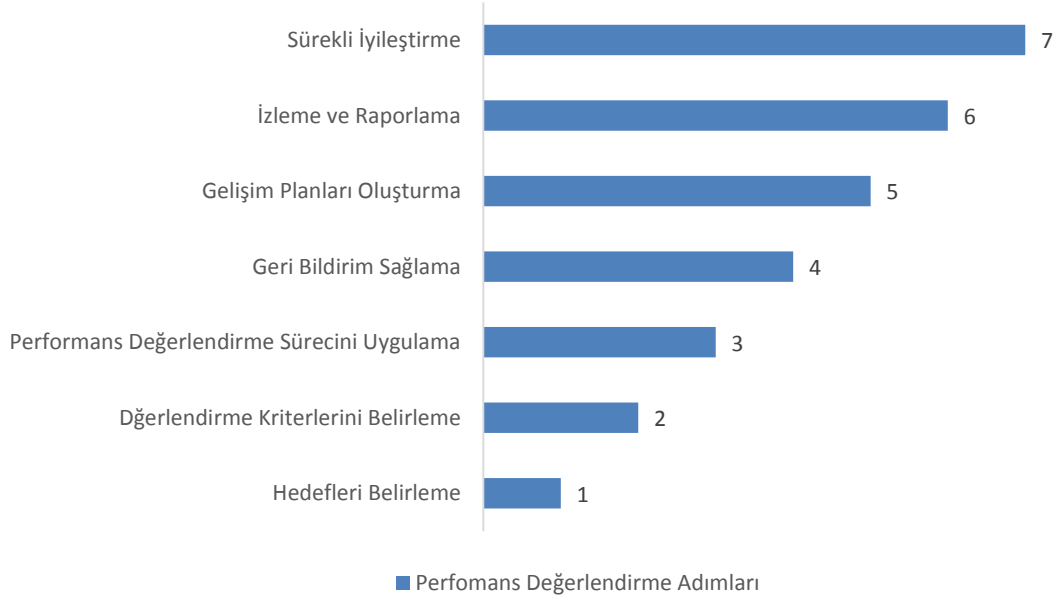
Performans Yönetim Stratejisi					
Organizasyon ve Yönetişim	Hedef Kitle				Teknoloji ve Altyapı
	Hedef Belirleme ve Gözden Geçirme	Yönetim ve Koçluk	Gelişim Planı	Takdir ve Ödüllendirme	
	Performans Değerlendirilmesi				
	NASIL			NE	
Performans Yönetimi Sonuçları					

Kaynak: Bersin & Associates, 2011.

Bersin ve Associates'in Performans Yönetim Stratejisini özetlediği tablo 1'e göre, hedef kitle belirlenmesini takiben (i) hedef belirleme ve gözden geçirme, (ii) yönetim ve koçluk, (iii) gelişim planı ile (iv) takdir ve ödüllendirme aşamaları gerçekleştirilmektedir ve böylece, bir bütün halinde performans değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Performans Değerlendirme Sistemlerinde takip edilen adımlar ve kullanılacak ölçütler, şirketler ve hedef kitleye göre farklı uygulanabiliyor olsa da genel itibarıyla şirketlerde Grafik 1'de gösterildiği üzere performans değerlendirme adımları uygulanmaktadır:

Grafik 1. Performans Değerlendirme Adımları



Grafik 1 incelendiğinde başta hedef belirlemeden sürekli iyileştirmeyi planlamayı tasarlayan bu süreçte, iş bilgisi ve becerileri, iş kalitesi ve sonuçları, inisiyatif, işbirliği ve iletişim, zaman yönetimi ve organizasyon, problem çözme ve karar verme, gelişim alanları, başarılar ve katkılar vb. birçok unsurun dikkate alındığı ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlendirmesi için kullanılacak ölçütler yukarıda ifade edilen unsurlar kapsamında belirlenmektedir. İş sürekliliği, zaman yönetimi, ekip çalışmasına yatkınlık, girişimcilik, etik ve disiplin kurallarına uygunluk vd. birçok faktör ölçüt olarak kullanılmaktadır. Işığışık (2008), gerçekleşmesi gereken veya hedeflenen performansa ne derece ulaşıldığı veya ne kadar üstünde verimlilik gösterildiğinin başarı gücünün ölçüsü olarak performans sistemlerini ifade etmektedir. Bütün bu adım ve ölçütleri dolayısıyla performans değerlendirme sistemi, analitik bir süreçtir.

Performans değerlendirme sistemi, şirket beklentilerini gerçekleştirme hedefi, sürekli iyileştirme politikası, finans birimlerine etki etmesi, ücretlerin belirlenmesi, çalışan motivasyon ve bağlılığının sağlanması nedenleriyle İnsan Kaynakları Yönetimini önemli ölçüde etkilemektedir ve belirleyici bir rol oynamaktadır.

1.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Yapılan Hatalar

Performans değerlendirmesi yönteminin, çalışanın performansını adil ve doğru şekilde ölçebilmesi ve ideal faydayı sağlayabilmesi için bilimsel ve nesnel olması, işin ve işletmenin gereklerine uygun nitelikte yapılandırılması gerekmektedir. Şirketlerin hedeflerine uygun bir performans değerlendirme adil, geliştirici, motive edici, işin gereklerine uyumlu, geçerli, güvenilir (eşit düzeyde), yönetici ve çalışanı kapsayan, sürekli ve çalışanın katılımına elverişli olması gerekmektedir. Böylece, çalışanların iş verimliliğini arttıran, gelişime açık yönlerini tespit eden ve yeteneklerini geliştiren bir sistem sunmaktadır. Bütün işletmeleri kapsayan ideal ve uygulanabilir bir performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır. Taşkın (2012), en iyi performans değerlendirme sistemini, işletmenin içeriğine, iş analizlerine ve tanımlamalarına, insan kaynaklarının organizasyonuna ve fonksiyonlarına, şirketin faaliyet alanına, bulunduğu iktisadi ve teknolojik yapısına uygun olan yöntem olarak tanımlamaktadır. Şirketlerin, iç yönetmelikleri uyarınca bir sistem oluşturması gerekmektedir. Örneğin, tekstil, otomotiv, gıda depoları, haberleşme ve telekomünikasyon gibi farklı iş alanlarında farklı değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır.

Performans Değerlendirme yöntemlerini geleneksel ve modern yaklaşımlar olarak ikiye ayırmak mümkündür. Bir çalışma döneminin sonunda iş çıktılarını analiz etmek için Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri kullanılırken; modern yaklaşımlarda yetenek yönetimi ve sürekli geri bildirim kültürü oluşturulması önceliklendirilmektedir. Modern yaklaşımlar çalışanın yetkinliklerinin geliştirilmesi için koçluk ve teknoloji entegrasyonunu kullanmaktadır. Bu yöntemlerde yöneticiler, çalışanları kendisi, meslektaşlar, müşteriler, astlar değerlendirici olabilmektedir.

1.2.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri daha çok geçmiş dönemin performansının ölçülmesine yönelik yapılandırılmaktadır. Bu yöntemlerde derecelendirme, sıralama gibi ölçüm araçları olduğu gibi gözlemin etkili olduğu Kritik Olay Yöntemi de kullanılmaktadır. En çok kullanılan ve bilinen geleneksel yöntemler aşağıdaki şekildedir:

a) Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi:

Bu yöntem, çalışanların iş ve işletmeye özgü değerlendirmek için düzenli bir şekilde ölçülecek hedefleri içermektedir. Örneğin, işlerin sürekliliği, ideali gerçekleştirmesi, zaman yönetimi, ekip çalışması ve iletişim becerisi vd. unsurların 1 ila 5 veya 1 ila 10 arasında bir sayı verilerek ölçmektir. Bu yöntemde, yöneticiler değerlendirmek için farklı performans alanlarını içeren formlar kullanmaktadır. Çalışanlara ölçeği kullanarak her alan için bir puan ve çoğunlukla her puanın ne anlama geldiğine dair örnekler verilmektedir.

Tablo 2. Derecelendirme Grafiği Örneği

Performans Faktörleri	Yeterli Değil	Kısmen Yeterli Değil	Ne Yeterli Ne Yetersiz	Yeterli	Çok Yeterli
İşin Kalitesi					
İşin Miktarı					
Zaman Yönetimi					
Sorumluluk Alma					
İletişim Becerisi					

Bu yöntem, standardizasyon, anlaşılır ve basit, ölçülebilir, zaman yönetimi ve yasalara uygunluğu nedenleriyle avantajlıdır ancak, merkezi eğilim yanlılığı (ortalama değerlendirme tuzağı), halo etkisi, derinlemesine açıklama getirmemesi, farklı

perspektiflerde değerlendirmenin değişmesi vb. nedenlerle sınırlılıkları da kapsamaktadır.

b) Sıralama/Eşleştirilmiş Karşılaştırma Yöntemi:

Bu yöntemde, yöneticiler her çalışanı diğer tüm çalışanlarla, birer birer çiftler halinde karşılaştırmaktadır. Her çiftte daha iyi performans gösteren kişi seçilir ve ardından her çalışanın kaç kez daha iyi performans gösteren olarak seçildiği sayılarak sıralama yapılmaktadır.

Göreceli performans değerlendirmesi, merkezi eğilimin azalması, belirsizliği azaltması, net hiyerarşi oluşturması bu yöntemin tercih edilme sebepleridir. Hedef kitlenin büyüklüğü nedeniyle zaman kısıtı olması, sadece göreceli performansı göstermesi ve bu yüzden mutlak performans seviyelerini göstermemesi, ekiplerde değerlendirmenin karmaşık bir hal alması bu yöntemi kullanma eğilimini azaltmaktadır.

c) Kontrol Listesi Yöntemi:

Kontrol listesi yöntemi, yöneticilerin bir kişinin işin gerekliliklerini nasıl yaptığıyla ilgili cümleler veya eylemlerden oluşan bir liste kullanmasını sağlamaktadır. Çalışan hakkında doğru olan şeyleri işaretlenerek, performansının dokümanı oluşturulmaktadır. Yöneticiler, bir çalışanın nasıl çalıştığı ve davrandığıyla ilgili olumlu ve olumsuz ifadelerden oluşan bir listeyi incelemektedir. Kişiyi en iyi tanımlayan ifadeleri işaretlerler.

Bu yöntem, performansın tüm önemli alanlarının gözden geçirilmesini sağlamaktadır ve gerçek eylemlere odaklanmaktadır. Farklı yöneticilerin insanları değerlendirme biçimindeki büyük farklılıkları önlemeye yardımcı olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, belirli güçlü yönlerin ve geliştirilmesi gereken alanların ayrıntılı ve yazılı bir belgesini oluşturmaktadır. Aksine, maddeler çoğunlukla evet/hayır şeklinde olduğundan ayrıntılar dikkate

alınmamaktadır. Ayrıca, listelerin sürekli güncellenmesi gerekmekte olup zaman yönetiminde soruna neden olmaktadır.

d) Kritik Olay Yöntemi:

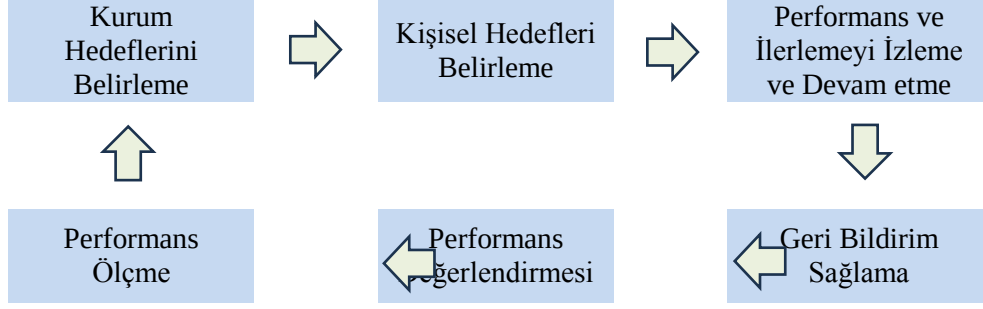
Kritik olay yöntemi, çalışanın iş fonksiyonunun gerektirdiği performansın çok üzerinde performans sergilediği veya önemli ölçüde yetersiz kaldığı durumları takip etmektedir. Örneğin, bir peyzaj şirketi, müşterilerinden gelen geri bildirimlere dayanarak hem olağanüstü kalitede teslimatları hem de ciddi başarısızlık olayları izlemektedir. Kuruluşun kaç peyzajcı çalıştırdığına bağlı olarak, kalite ölçütü, hizmet türüne ve söz konusu görevden sorumlu olan ekibe göre daha da ayrıntılı olarak incelenebilir. Her çalışanın, müşteri memnuniyeti hedeflerini aşmak için teşvik edici bir minimum hedefi olabilmektedir.

Kritik olay yöntemi hem çalışanın performans çıktısını hem de performans ölçütüyle bağlantılı davranışı ölçmektedir. Dahası, bu metodoloji veya teknik, olumlu ve olumsuz çalışan davranışının bir olayın sonucunu nasıl etkilediğini kaydetmektedir. Kaydedilen davranışlar, ücretlendirme, eğitim ve ekip gelişimi hakkında kararlar almak için toplu olarak analiz edilmek üzere "olay ağı" olarak bilinen bir yapıda saklanmaktadır.

e) Amaçlara Göre Yönetim (MBO):

Örgütlerin performansını artırmak için geliştirilen stratejik bir yönetim yaklaşımını ifade etmektedir. Bu yaklaşımda, şirketin hedefleri yönetim tarafından belirlenmektedir ve hiyerarşi düzeninde çalışanlara aktarılmaktadır. Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımı kapsamında sonsuz döngü içinde birbirini takip eden performans yönetimi süreci Grafik 2’de gösterilmektedir.

Grafik 2. Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı Süreci



Grafik 2’de Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımında performans yönetimi için belirli adımların takip edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu performans yönetimi süreci aşağıdaki şekilde yapılmaktadır:

- (i) Şirketin vizyon ve stratejisine uygun hedeflerin belirlenmesi,
- (ii) Yönetici ile birebir görüşme sonrası çalışanın hedefinin tanımlanması,
- (iii) Çalışanın performansı ve ilerlemesi düzenli olarak takip edilmesi,
- (iv) Yöneticiler, belirlenen hedeflerin gerçekleşme düzeyini değerlendirmesi,
- (v) Geri bildirim sağlanması,
- (vi) Çalışanların başarılarının gözden geçirilmesidir.

Bu yöntem rol ve sorumlulukların netleşmesi, ekip çalışması ve etkili iletişim becerisi, motivasyon ve bağlılık, stratejik uyum konularında avantajlar sunarken; sürekli baskı, kaynakların yeterliliği, liderlik desteği ve paydaş katılımı bağlamın eksikliği ile aşırı sistemleştirme riski sınırlılıklar olarak ortaya çıkmaktadır.

1.2.2. Modern Performans Değerlendirme Yaklaşımları

Modern performans değerlendirme yaklaşımları sürekli geri bildirim, koçluk ve dijital araçlarla desteklenen gelişim odaklı süreçleri içermektedir. Bu yaklaşımlar, dinamik bir analitik süreci kapsamaktadır.

Modern performans değerlendirme sistemleri, geleneksel yöntemlerin aksine çalışanı yalnızca geçmiş dönemdeki başarılarına göre yargılamak yerine, gelecekteki performans potansiyelini belirlemeyi ve çalışanı gelişim sürecine aktif olarak dahil etmeyi amaçlayan dinamik süreçlerdir. Günümüzde bu sistemler, statik bir form doldurma işleminin ötesine geçerek stratejik bir "Performans Yönetim Sistemi" olarak adlandırılmakta; performansın planlanması, sürekli izlenmesi ve geliştirilmesi aşamalarını içeren bütünsel bir yapı sunmaktadır. Modern yaklaşımlarda performans, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin bir sonucu olarak görülmekte ve "emeğin kalitesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Nizam 2005, s.8).

Literatürde öne çıkan başlıca modern performans değerlendirme yöntemleri şunlardır:

- a) **360 Derece Performans Değerleme:** 1980'li yıllarda ortaya çıkan ve günümüzde oldukça popüler olan bu yöntem, çalışanın performansına dair verilerin yalnızca yöneticiden değil; iş arkadaşları, astlar, müşteriler ve çalışanın kendisi gibi çoklu kaynaklardan toplanmasını sağlamaktadır (Nizam, 2005, s. 35). Temel amacı çalışana geniş bir perspektiften geribildirim sağlayarak bireysel gelişimi ve öz farkındalığı artırmaktır.
- b) **Amaçlara Göre Yönetim (AGY):** Peter Drucker tarafından geliştirilen bu yönetim felsefesinde, yönetici ve astlar bir araya gelerek ortak ve ölçülebilir hedefler belirlemektedir. Değerlendirme sürecinde çalışanın bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır; bu da çalışanın motivasyonunu ve işe katılımını artırmaktadır. "Amaçlara Göre Yönetim" (AGY) veya "Hedeflere Göre Yönetim" (HGY) olarak detaylandırılan yaklaşımlar, günümüzdeki OKR (Objectives and Key Results - Amaçlar ve Temel Sonuçlar) metodolojisinin temelini oluşturmaktadır.

- c) **Değerleme Merkezi Yöntemi:** Genellikle üst düzey sorumluluk isteyen pozisyonlar ve yönetici adayları için kullanılan bu yöntem, çalışanın gelecekteki performans potansiyelini ölçmeyi hedeflemektedir. Eğitimli gözlemciler eşliğinde; rol oynama, iş oyunları ve bilgisayar simülasyonları gibi taklit edilmiş iş ortamı egzersizleri ile adayın yetenekleri sınanmaktadır. Gürbüz (2017) değerlendirme sürecini örgütsel bir karne olarak ifade etmektedir.
- d) **Yetkinliklere Dayalı Değerlendirme:** Bu sistem, bir çalışanın görevini etkili şekilde yerine getirmesi için sahip olması gereken kritik bilgi, beceri ve tutumları (yetkinlikleri) temel alır. Sadece kişiliği değil, yapılan işin gereksinimlerini de içeren bu yaklaşım, eğitimi şirket hedefleriyle uyumlu hale getirmeye yardımcı olur.
- e) **Dengeli Başarı Göstergeleri (Balanced Scorecard - BSC):** Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen bu model, bireysel performanstan ziyade örgütsel performansın bütüncül ölçümüne odaklanmaktadır (Keklik, 2019, 76). Performansı; finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler ve öğrenme/gelişme olmak üzere dört dengeli perspektif üzerinden değerlendirerek vizyonun operasyonel hedeflere dönüştürülmesini sağlar.

Performans değerlendirme sistemleri ile çalışanların duygusal, entelektüel ve motivasyonel özelliklerine odaklanarak gelecekteki potansiyellerini belirlemek için derinlemesine görüşmeler ve psikolojik testler kullanılmaktadır. Dijital ve Analitik Sistemler ile performansın gerçek zamanlı izlenmesi, KPI'ların (anahtar performans göstergeleri) dijital platformlarda takip edilmesi sağlanmaktadır.

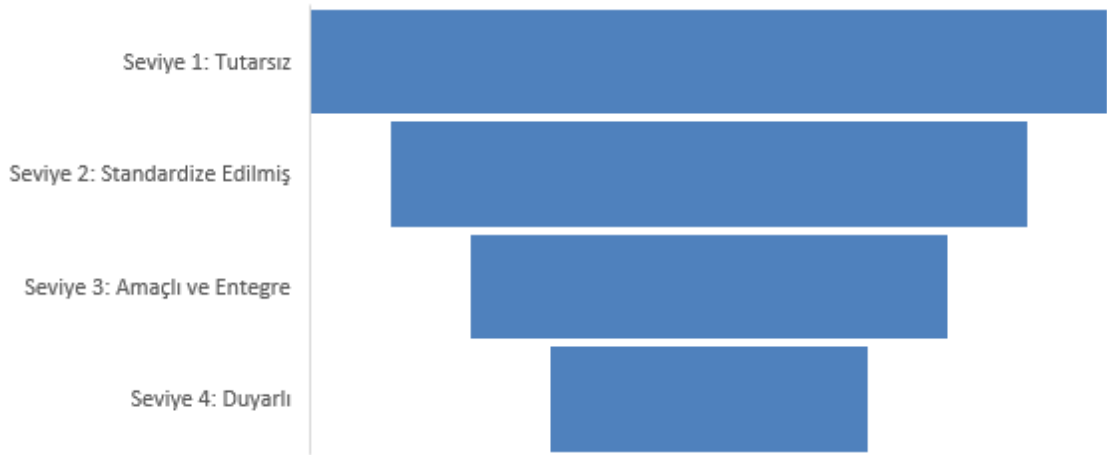
Modern performans değerlendirme sistemlerinin faydaları, bu sistemlerin diğer insan kaynakları süreçleriyle entegre çalışmasından kaynaklanmaktadır. Başarılı bir uygulama; ücret yönetimi (performansa dayalı ücret), kariyer planlama, eğitim

ihtiyaçlarının tespiti ve stratejik yönetim kararlarında objektif veri sağlamaktadır. Ayrıca, modern yöntemler çalışanlar ile yöneticiler arasında iki yönlü bir iletişim kanalı oluşturarak organizasyonda gelişim odaklı bir kültürün yerleşmesine ve çalışanların motivasyonunun artmasına katkıda bulunmaktadır.

1.2.3. Performans Yönetimi Olgunluk Modeli

Deloitte'un geliştirdiği Bersin olgunluk modelleri, işletmelerin uzmanlık alanlarında olgunluğa ulaşmak için izlediği aşamaları tanımlamaktadır. Bir diğer ifade ile bu durumu “evrim aşamaları” olarak sunmaktadır. Bu olgunluk modelinin yapısını ve bileşenlerini, Deloitte'un nicel ve nitel analizleri ile temsilci şirketlerle gerçekleştirdiği görüşmeler şekillendirmektedir.

Grafik 3. Performans Yönetimi Olgunluk Modeli



Kaynak: Bersin by Deloitte, 2014.

Grafik 3'de dört farklı seviyenin yoğunluğuna hakkında bilgi verilmektedir. Seviye 1'deki şirketler, performans yönetiminde hedef belirleme, geri bildirim, gelişim planlaması içeren sistem geliştirmeye çok az çaba harcar veya hiç harcamamaktadır. Bu şirketler, “değerlendirme formları”nın tamamlanmasını önem vermektedir. Seviye 2'deki şirketler, performans yönetimi sisteminde yöneticilerin önemini kabul etmektedir ve koçluk ve geri bildirim önemini vurgulamaktadır. Performans değerlendirme

sistemi ile diğer yetenek yönetimi sistemleri arasında bağlantı kurarak tüm süreçleri birbiriyle ilişkilendirmektedir. Seviye 3'teki şirketler, net bir vizyonla, kuruluşun iş stratejisi ve hedeflerine, ayrıca liderlerin çalışanların başarılı olması için gerekli olduğuna inandıkları unsurlara performans değerlendirme sistemlerini şekillendirmektedir. Geri bildirim, yöneticileri ve çalışanları koçluk yapma konusunda desteklemektedir. Bu şirketler, performans yönetimini, liderlik gelişimi, kariyer yönetimi, öğrenme ve gelişim (L&D), ve yetenek kazanımı gibi birçok diğer yetenekler ile entegre etmektedir. Piramidin en üst noktası Seviye 4'teki şirketler ise performans değerlendirme sistemlerini hem çalışanların hem de işin ihtiyaçlarına daha duyarlı hale gelecek şekilde tasarlamaktadır. Şirketler, sistemin etkinliğini gözden geçirmek, farklı iş birimleri ve diğer iş gücü segmentleri için uygun ayarlamaları belirlemek ve bu değişiklikleri üst düzey liderlere proaktif olarak önermek için gelişmiş bir uygulama yürütmektedir. Tüm seviyelerdeki yöneticiler, çalışanları koçluk yapma, geliştirme ve değerlendirme konusunda sorumlu olmaktadır.

1.2.4. Performans Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar

Bir çalışanın performans değerlendirmesi sonucunun tüm İnsan Kaynakları Yönetim süreçlerinde ve kariyer hareketliliğinde rolü olması sebebiyle oldukça önem arz etmektedir. Performans değerlendirilmesinin yanlış yapılması ileriye dönük olumsuz sonuçlar verebilecektir. Performans değerlendirme süreci, hem bireysel gelişim hem de kurumsal verimlilik için kritik bir araç olsa da, insan yargısına dayanması nedeniyle çeşitli bilişsel ve yapısal hatalara açıktır. Bu alanda yapılan araştırmalar, performans değerlendirme hatalarının çalışanın "psikolojik sözleşmesini" sarstığını ve organizasyona olan bağlılığını yıkıcı şekilde etkilediğini vurgulamaktadır (Lyu, B., Su, W., Qi, Q., & Xiao, F.,2023).

Performans değerlendirmesinin düzenli, adil, sürekli ve doğru yapılması gerekmektedir (Taşkın, 2022, s. 298). Çalışanın olduğu kadar işverenin/yöneticinin de burada sorumluluğu vardır. İş sözleşmesinin sonlanmasına neden olabileceği gibi verilecek eğitimler nedeniyle zaman ve maliyet kaybı yaşatabilir ve ayrıca, çalışan bağlılığının kaybedilmesine yol açabilmektedir. Öncelikle bu değerlendirme sürecinde yapılan hataların kaynağını tespit etme ve devamında yanlış değerlendirme yapılmasının sonuçları hakkında bilgi vermek faydalı olacaktır.

1) Değerlendirici Kaynaklı Bilişsel Hatalar

Değerlendirici kaynaklı bilişsel hatalar, yöneticilerin bilgiyi işleme ve yargılama süreçlerindeki kısıtlardan kaynaklanabilmektedir. Bu kısıtlar halo etkisi, merkezi eğilim hatası, hoşgörü ve katılık hataları, yakın zaman etkisi, kontrast hatası şeklinde adlandırılmaktadır.

a) **Hale (Halo) ve Boynuz (Horns) Etkisi:** Hale etkisi, değerlendiricinin çalışanın bir tek olumlu özelliğinden etkilenerek diğer tüm bağımsız özelliklerini de yüksek puanla değerlendirmesidir. Örneğin, iş bilgisi çok iyi olan birinin, aslında zayıf olduğu iş birliği veya inisiyatif alanlarında da otomatik olarak "iyi" değerlendirilmesi bu kapsama girmektedir. Boynuz etkisi ise bunun tam tersidir; çalışanın bir alandaki başarısızlığı veya zayıf bir yönü, tüm performansının negatif algılanmasına yol açmaktadır.

b) **Merkezi Eğilim Hatası (Central Tendency):** Değerlendiricinin, alışanları u puanlarda (ok iyi veya çok kötü) değerlendirmekten kaçınarak herkesi skalanın orta noktasında (vasat) puanlamasıdır. Bu durum genellikle yöneticinin çalışan hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasından veya olumsuz değerlendirmeyi çalışanla tartışmaktan ekinmesinden kaynaklanmaktadır.

c) **Hoşgörü (Leniency) ve Katılık (Strictness) Hataları:** Bazı yöneticiler sevilme arzusu, çalışanları motive etme isteği veya çatışmadan kaçınma nedeniyle gerçek performansın üzerinde puan vermektedir. Bu durum hoşgörü yaklaşımını ifade ederken katı yaklaşımı ise bazı yöneticilerin standartları aşırı yüksek tutarak en başarılı çalışanları bile düşük puanlayabileceğini ifade etmektedir.

d) **Yakın Zaman Etkisi (Recency Effect):** Değerleyicinin tüm yılı kapsayan veriler yerine, personelin yalnızca **son dönemdeki (son birkaç haftalık)** başarı veya başarısızlıklarına odaklanmasıdır. Bu durum, yıl boyu iyi çalışıp son anda hata yapan birinin haksızlığa uğramasına veya tam tersi durumlara neden olmaktadır.

e) **Kontrast (Farklılık) Hatası:** Çalışanın performansının mutlak standartlar yerine, kendisinden önce değerlendirilen diğer çalışanlarla kıyaslanarak ölçülmesidir. Örneğin, çok başarılı iki kişiden sonra değerlendirilen "ortalama" bir çalışan, gerçekte olduğundan daha başarısız algılanabilir.

2. Psikolojik ve Sosyal Önyargılar

a) **Benzerlik Hatası (Similar-to-me Effect):** Değerleyicilerin; aynı üniversiteden mezun olma, benzer hobiler veya görüşlere sahip olma gibi nedenlerle kendilerine benzeyen çalışanları daha yüksek puanlama eğilimi gösterebilmektedir.

b) **Atıf Hataları (Attribution Errors):** Kişilerin başarıyı veya başarısızlığı içsel (kişilik, zeka) veya dışsal (şans, talimatlar) nedenlere yanlış bağlama eğilimidir.

c) **Öznel Davranma:** Değerlendirme sürecine çalışanın performansı yerine; yaş, cinsiyet, din veya siyasal eğilim gibi demografik ve sosyal özelliklerin yansıtılmasıdır. Bu durum 4857 sayılı İş Kanunu'n "eşit davranma ilkesi" başlıklı 5. Maddesine ve diğer ulusal ve uluslararası düzeyde mevzuat hükümlerine aykırı bir uygulamayı ifade

etmekte olup çalışanın dava aması durumunda yönetici böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle ve tazminat ödemekle yükümlü olacaktır (İş Kanunu, 2003, Madde 5).

3. Yapısal ve Metodolojik Hatalar

a) **Performans Kriterlerinin Belirsizliği:** "Yaratıcılık" gibi soyut kavramların net ve ölçülebilir tanımlarının yapılmaması, farklı yöneticilerin aynı davranışı farklı yorumlamasına neden olur. Standartlar açık, ölçülebilir ve gerçeğe uygun olmalıdır.

b) **Tek Yönlü lm Hatası (Bias):** Değerlendiricinin birçok performans boyutu varken sadece tek bir özelliğe (rneğin sadece iş bilgisi veya sadece iletişim) odaklanarak karar vermesidir.

4. Hataların Sonuçları ve rgtsel Adalet

Performans değerlendirmedeki hatalar, doğrudan **rgtsel adalet** algısına etki etmektedir. Kaynaklar adaleti dört boyutta ele almaktadır:

a) **Dağıtımsal Adalet:** Alınan ödülün çabaya değip değmediği ile ilişkilendirilmektedir.

b) **Yöntemsel Adalet:** Sürecin tarafsız ve tutarlı işletilmesi. Bireylerin değerlendirme kriterlerini önceden bilmesi bu adalet algısını güçlendirmektedir.

c) **Etkileşimsel ve Bilgilendirme Adaleti:** Yöneticinin saygılı davranması ve sonuçların nedenlerini açıklamasıdır.

Bu adalet algısı olumsuz etkilendiğinde; motivasyon kaybı, iş tatmininde düşüş, örgütsel bağlılığın zayıflaması ve "sessiz istifa" riski ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde yapılacak hatalar, hem çalışan motivasyonunu hem de insan kaynakları verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle objektiflikten uzak kriterler, işverenin düşüş performans gerekçesiyle fesih

kararını doğrudan uygulayamamasına neden olabilecektir. Bu durumda işveren, ikale, emeklilik, istifa veya davranış bozukluğu gibi alternatif yollar arayarak süreci dolaylı biçimde yönetmeye çalışmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının yargı süreçlerine taşınması, işçi ve işveren arasında ihtilaf yaratabilir. İşçi performansının yeterli olduğunu savunurken, işveren aksi yönde iddiada bulunabilir ve süreç ispat yükümlülüğü nedeniyle uzayabilmektedir.

Sonuç itibarıyla, Çevik (Agile) Performans Yönetimi ve gelecek projeksiyonu kullanılarak sürekli geri bildirim kültürü oluşturarak, dinamik hedefler ile geleceğe odaklanmak örgüt performansını iyileştireceği değerlendirilmektedir. Böylece Hataların yıl sonunu beklemeden anında düzeltilmesi ve öğrenme fırsatına dönüştürülmesi, pazar koşullarına göre güncellenebilen esnek hedef yapısı oluşturulması ve geçmişteki hataları cezalandırmak yerine gelecekteki gelişime odaklanmak mümkün olacaktır.

1.3. Performans Değerlendirme Sisteminin İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkisi

Performans değerlendirme sistemleri, insan kaynakları yönetiminin stratejik yapısında merkezi bir konuma sahip olarak görülmektedir. Günümüzde örgütlerin rekabet gücünü artıran temel yönetim araçlarından biri hâline gelmiştir. Başlangıçta yalnızca idari bir zorunluluk olarak görülen bu sistemler, günümüzde çalışanların yetkinliklerini, iş davranışlarını, hedeflere ulaşma düzeylerini ve geleceğe yönelik potansiyellerini analiz eden kapsamlı bir süreç olarak örgütsel başarının ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir. Performans değerlendirme, yalnızca bireysel performansı ölçmekle kalmaz; aynı zamanda kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasını destekleyen bütüncül bir yönetim yaklaşımı sunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları (Ücret, Kariyer Yönetimi, İş Devir Oranı) performans değerlendirme sonuçlarıyla beslenmektedir. Eğitim ve gelişim süreçleri, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesiyle daha hedefe yönelik bir yapıya kavuşturulmaktadır. Yetkinlik açıklarının tespit edilmesi, kurumun eğitim

ihtiyaç analizini oluşturur ve çalışanların gelişim planlarının hazırlanmasına katkı sağlamaktadır. Ücret yönetimi ve ödüllendirme uygulamaları da performans verilerine dayanarak daha adil ve şeffaf bir şekilde yürütülmektedir. Performansa dayalı ücret artışları, prim uygulamaları ve ödüllendirme mekanizmaları, çalışanların adalet algısını güçlendirirken motivasyonlarını da arttırabilmektedir. Tüm bu faktörlerin yanı sıra kariyer yönetimi ve halefiyet planlaması süreçlerinde performans değerlendirme kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların yalnızca mevcut performansları değil, aynı zamanda geleceğe yönelik potansiyelleri de analiz edilerek terfi kararları, liderlik havuzlarının oluşturulması ve stratejik insan kaynağı planlaması daha sağlıklı bir zemine oturtulur. İşe alım süreçlerinde ise mevcut yüksek performanslı çalışanların özelliklerinin analiz edilmesi, kurumun doğru aday profiline ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

Performans değerlendirme sistemlerinin çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkisi de oldukça belirgindir. Akademik araştırmalar, performans değerlendirme algısı ile çalışan motivasyonu arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların başarılarının resmi olarak tanınması, içsel motivasyonu artırmakta ve örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Düzenli geri bildirim alan çalışanların motivasyon düzeylerinin, yalnızca yıllık değerlendirme alanlara göre çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Etkin performans yönetimi uygulayan kurumlarda çalışan bağlılığının önemli ölçüde arttığı bilinmektedir. Bu durum, performans değerlendirme sürecinin yalnızca bir ölçüm aracı değil, aynı zamanda çalışanların gelişimini destekleyen bir iletişim mekanizması olduğunu göstermektedir.

Performans değerlendirme sistemleri zaman içinde önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Geleneksel, yöneticinin tek taraflı görüşüne dayanan değerlendirme yöntemleri yerini daha kapsamlı ve çok kaynaklı geri bildirim sistemlerine bırakmıştır. 360 derece değerlendirme yaklaşımı, çalışanın performansına ilişkin geri bildirimlerin yöneticiler, iş arkadaşları, astlar ve müşteriler gibi farklı paydaşlardan toplanmasını

sağlayarak daha objektif ve dengeli bir performans profili sunmaktadır. Bununla birlikte günümüzün hızlı ve değişken iş ortamında yıllık değerlendirmeler yetersiz kalmakta, bunun yerine sürekli geri bildirim döngüleri ve düzenli “check-in” görüşmeleri tercih edilmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların hedeflerine daha hızlı uyum sağlamasına ve performansın dinamik bir şekilde yönetilmesine olanak tanır. Nitekim bu kabulü, bu çalışma kapsamında yaptığım araştırma sonuçları da ortaya koymaktadır.

Dijital dönüşüm ve yapay zekâ teknolojileri, performans değerlendirme süreçlerini daha analitik, objektif ve öngörülebilir bir yapıya kavuşturduğu değerlendirilmektedir. Yapay zekâ algoritmaları, yöneticilerin bilinçli veya bilinçsiz önyargılarını tespit ederek değerlendirme sürecine daha fazla şeffaflık kazandırabilir. Ayrıca büyük veri analitiği sayesinde çalışanların performans trendleri izlenebilmekte, işten ayrılma riski tahmin edilebilmekte ve kişiselleştirilmiş gelişim planları oluşturulabilmektedir. Bu durum, insan kaynakları yönetiminin stratejik karar alma kapasitesini güçlendirmekte ve kurumların insan kaynağını daha etkin yönetmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirme sistemlerinin uygulanmasında çeşitli zorluklar da bulunmaktadır. Değerlendirici hataları, belirsiz hedefler, geri bildirim cezalandırıcı bir mekanizma olarak algılanması gibi sorunlar sistemin etkinliğini azaltabilir. Bu nedenle performans kriterlerinin açık, ölçülebilir ve gerçekçi bir şekilde belirlenmesi; iletişim süreçlerinin şeffaf yürütülmesi ve çalışanların sürece aktif katılımının sağlanması büyük önem taşır. SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, İlgili, Zamana Bağlı) kriterlerine uygun hedef belirleme, değerlendirme sürecinin güvenilirliğini ve kabul edilebilirliğini artıran temel unsurlardan biridir.

Performans değerlendirme sistemleri, modern insan kaynakları yönetiminin yalnızca bir fonksiyonu değil, aynı zamanda kurumların stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayan temel bir yönetim aracıdır. Bu sistem, çalışanın ne kadar iyi çalıştığını ölçmekten öte, kuruma nasıl katkı sunduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel başarı,

bireysel performansın doğru değerlendirilmesi, çalışanların gelişiminin desteklenmesi ve performans sonuçlarının tüm İKY süreçlerine entegre edilmesiyle mümkün hâle gelmektedir. Performans değerlendirme hem çalışanların gelişimini hem de kurumun sürdürülebilir rekabet gücünü destekleyen stratejik bir mekanizma olarak günümüzde önemli bir rol üstlenmektedir.

1.3.1. Performansa Bağlı İnsan Kaynakları Planlaması

Performansa bağlı insan kaynakları planlaması, organizasyonların stratejik hedefleri ile insan kaynağının nicel ve nitel özellikleri arasında sistematik, ölçülebilir ve sürdürülebilir bir uyum kurmayı amaçlayan çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Küreselleşme, dijitalleşme ve belirsizlik düzeyinin artmasıyla birlikte örgütler için rekabet avantajı, fiziksel sermayeden ziyade bilgiye, yetkinliğe ve yüksek performanslı insan kaynağına dayanmaktadır. Bu dönüşüm, insan kaynakları fonksiyonunun yalnızca operasyonel bir destek birimi olmaktan çıkarak stratejik karar alma süreçlerinin merkezinde konumlanmasını zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda performans odaklı planlama, organizasyonun mevcut insan kaynağı kapasitesi ile gelecekte ihtiyaç duyacağı yetkinlikler arasındaki farkı veri temelli biçimde analiz eden kritik bir araç haline gelmiştir.

Performansa bağlı insan kaynakları planlamasının temel dayanağı, bireysel ve örgütsel performansın nesnel ölçütler aracılığıyla izlenmesi ve bu verilerin ileriye dönük işgücü kararlarına yön vermesidir. Performans verileri yalnızca geçmiş başarıların değerlendirilmesi için değil, aynı zamanda terfi, yedekleme, eğitim, yeniden beceri kazandırma ve stratejik işe alım kararlarının şekillendirilmesi için de kullanılmaktadır. Bu yaklaşımda performans, statik ve yıllık değerlendirmelerle sınırlı bir çıktı olarak değil; sürekli geri bildirim, gelişim ve uyum gerektiren dinamik bir süreç olarak ele alınmaktadır. Böylece insan kaynakları planlaması, organizasyonel stratejilerle eş zamanlı ilerleyen canlı bir yönetim mekanizmasına dönüşmektedir.

Bu planlama anlayışında performans ölçüm sistemleri merkezi bir rol oynamaktadır. Anahtar performans göstergeleri, hedefler ve anahtar sonuçlar gibi çerçeveler, organizasyonun hem mevcut durumunu analiz etmeye hem de geleceğe yönelik stratejik yönelimler geliştirmeye olanak tanımaktadır. Performans verilerinin sistematik biçimde toplanması ve analiz edilmesi, insan kaynakları planlamasının sezgisel değil analitik temellere dayanmasını sağlar. Bu durum, özellikle belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde organizasyonel çevikliği artırmakta ve kaynakların daha etkin kullanılmasına katkı sunmaktadır.

Performansa bağlı insan kaynakları planlamasının bir diğer önemli boyutu işgücü arz ve talep analizidir. Mevcut çalışanların yetkinlikleri, deneyimleri ve performans profilleri değerlendirilirken; aynı zamanda organizasyonun stratejik hedefleri doğrultusunda gelecekte hangi becerilere ihtiyaç duyulacağı öngörülmektedir. Bu iki boyut arasındaki fark, yetkinlik boşluklarını ortaya koymakta ve insan kaynakları planlamasının yönünü belirlemektedir. Bu süreçte çok kaynaklı geri bildirim mekanizmaları ve yetkinlik bazlı değerlendirme araçları, daha nesnel ve bütüncül bir bakış açısı sunarak planlama kalitesini artırmaktadır.

Dijital dönüşüm ve yapay zekâ temelli uygulamalar, performansa bağlı insan kaynakları planlamasını yeni bir aşamaya taşımıştır. Tahminleyici analitik yöntemler sayesinde geçmiş performans verileri, çalışan devir oranları ve yetkinlik gelişim eğilimleri analiz edilerek geleceğe yönelik öngörüler geliştirilebilmektedir. Bu sayede insan kaynakları yönetimi reaktif bir yapıdan çıkarak proaktif ve önleyici bir karakter kazanmaktadır. Yapay zekâ destekli sistemler, idari yükü azaltırken insan kaynakları profesyonellerinin stratejik analiz ve karar alma süreçlerine daha fazla odaklanmasına imkân tanımaktadır.

Ancak performansa dayalı ve veri güdümlü insan kaynakları planlamasının etkinliği, etik ve yasal çerçevenin gözetilmesine bağlıdır. Çalışan verilerinin işlenmesi

sürecinde şeffaflık, adalet ve gizlilik ilkeleri temel alınmalıdır. Bu kapsamda Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve General Data Protection Regulation¹ gibi düzenlemeler, performans verilerinin kullanımına ilişkin sınırları belirlemekte ve organizasyonlara önemli sorumluluklar yüklemektedir. Ayrıca algoritmik karar verme süreçlerinde önyargı riskinin azaltılması için kalibrasyon toplantıları ve insan denetimi kritik öneme sahiptir.

Performansa bağlı insan kaynakları planlamasının sürdürülebilirliği açısından psikolojik güvenlik ve çalışan iyi oluşu da stratejik bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Yüksek performans beklentisinin baskı ve tükenmişliğe dönüşmemesi, çalışanların kendilerini ifade edebildikleri ve hata yapmaktan korkmadıkları bir örgüt iklimiyle mümkündür. Bu noktada Project Aristotle² kapsamında ortaya konan psikolojik güvenlik bulguları, performans ile insan odaklı yönetim anlayışının birbirinin alternatifi değil tamamlayıcısı olduğunu göstermektedir.

Genel itibariyle performansa bağlı insan kaynakları planlaması, insan kaynağını stratejik hedeflerle bütünleştiren, veri temelli karar alma süreçlerini merkeze alan ve organizasyonel çevikliği destekleyen kapsamlı bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, yalnızca bugünün ihtiyaçlarını karşılamayı değil, aynı zamanda geleceğin belirsizliklerine uyum sağlayabilecek yetkinlikte bir işgücü oluşturmayı amaçlamaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonu bu çerçevede, operasyonel bir destek birimi olmaktan çıkarak organizasyonel başarının sürdürülebilirliğini yöneten stratejik bir aktör konumuna yükselmektedir.

¹ General Data Protection Regulation (GDPR), Avrupa Birliği tarafından kişisel verilerin korunmasına ilişkin olarak kabul edilmiş ve 25 Mayıs 2018 tarihinde yürürlüğe girmiş temel düzenlemedir. Bu düzenleme, veri işleme faaliyetlerinde şeffaflık, hukuka uygunluk, amaçla sınırlılık ve hesap verebilirlik ilkelerini esas alarak bireylerin kişisel verileri üzerindeki kontrolünü güçlendirmeyi amaçlamaktadır (European Union, 2016).

² Project Aristotle, Google tarafından yürütülen ve yüksek performanslı ekiplerin hangi faktörler sayesinde başarılı olduğunu inceleyen kapsamlı bir araştırma projesidir. Çalışma bulguları, ekip başarısında bireysel yetkinliklerden ziyade psikolojik güvenliğin, yani ekip üyelerinin fikirlerini cezalandırılma korkusu olmadan ifade edebilmesinin belirleyici olduğunu ortaya koymuştur (Duhigg, 2016).

1.3.2. Performansa Bağlı Ücret Yönetimi

Performansa bağlı ücret yönetimi, çalışanların bireysel, takım veya örgütsel düzeyde sergiledikleri performans çıktılarının maddi ödüllerle ilişkilendirilmesini esas alan stratejik bir insan kaynakları uygulamasıdır. Bu yaklaşım, ücretin yalnızca kıdeme veya çalışılan süreye bağlı sabit bir unsur olmaktan çıkarılarak, yaratılan katma değerle ilişkilendirilmesini amaçlamaktadır (Armstrong & Taylor, 2020). Rekabetin yoğunlaştığı ve performans baskısının arttığı günümüz iş ortamında, performansa dayalı ücret sistemleri organizasyonların verimlilik ve hedef uyumu sağlamasında önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Performansa bağlı ücret yönetiminin kuramsal temeli, ödül ile performans arasında kurulan açık ilişkinin çalışan motivasyonunu artıracak varsayımına dayanmaktadır. Beklenti teorisine göre çalışanlar, yüksek performanslarının somut ve adil biçimde ödüllendirileceğine inandıklarında daha fazla çaba göstermektedir (Vroom, 1964). Bu bağlamda ücret, yalnızca ekonomik bir karşılık değil, aynı zamanda çalışan davranışlarını yönlendiren güçlü bir yönetim mekanizması olarak ele alınmaktadır. Ancak performans kriterlerinin açık ve ölçülebilir olmaması durumunda sistemin motive edici etkisi zayıflamakta ve adalet algısı zarar görebilmektedir (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2019).

Performansa bağlı ücret uygulamaları bireysel performans primleri, takım bazlı ödüller, kâr paylaşımı ve uzun vadeli teşvik sistemleri gibi farklı biçimlerde tasarlanabilmektedir. Bireysel performansa dayalı ücretlendirme, çalışanların kişisel hedeflere odaklanmasını sağlarken; takım ve organizasyon düzeyindeki ödüller iş birliği ve kolektif başarı kültürünü desteklemektedir (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2016). Bu nedenle etkili bir performans ücret sistemi, bireysel rekabet ile ekip çalışması arasında dengeli bir yapı kurmayı gerektirmektedir.

Performansa bağlı ücret yönetiminin başarısı büyük ölçüde performans ölçüm sistemlerinin niteliğine bağlıdır. Ölçüm kriterlerinin nesnel, güvenilir ve tutarlı olması, ücretlendirme kararlarının meşruiyetini doğrudan etkilemektedir. Yalnızca kısa vadeli nicel çıktılara odaklanan performans sistemleri, çalışanları etik dışı davranışlara yönlendirebilmekte ve uzun vadeli örgütsel sürdürülebilirliği tehdit edebilmektedir (Kerr, 1975). Bu nedenle çağdaş ücret sistemlerinde davranışsal yetkinlikler ve süreç kalitesi de performans değerlendirmelerine dâhil edilmektedir.

Performansa bağlı ücret yönetimi ile örgütsel adalet algısı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar, ücretin miktarından ziyade ücretlendirme sürecinin adil ve şeffaf olup olmadığına büyük önem vermektedir (Adams, 1965). Şeffaf kriterlere dayalı, geri bildirimle desteklenen ve tutarlı biçimde uygulanan performans ücret sistemleri, çalışan bağlılığını ve örgütsel güveni artırmaktadır. Buna karşılık adaletsiz algılanan ücret uygulamaları, motivasyon kaybı, performans düşüşü ve çalışan devir oranlarında artışa yol açabilmektedir.

Sonuç olarak performansa bağlı ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutunu güçlendiren ve çalışan performansını örgütsel hedeflerle hizalayan önemli bir araçtır. Ancak bu sistemin etkinliği, yalnızca finansal teşviklerin varlığına değil; adil, şeffaf ve güvenilir performans değerlendirme süreçleriyle desteklenmesine bağlıdır. Doğru tasarlanmış performans ücret sistemleri örgütsel verimliliği ve bağlılığı artırırken, hatalı uygulamalar motivasyon kaybı ve örgütsel çatışma riskini beraberinde getirmektedir (Armstrong & Taylor, 2020).

1.3.3. Performansa Bağlı Eğitim Politikası

Performansa bağlı eğitim politikası, çalışanların performans düzeyleri, yetkinlik eksiklikleri ve kariyer potansiyelleri doğrultusunda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanmasını esas alan stratejik bir insan kaynakları uygulamasıdır. Bu politika anlayışında eğitim, tüm çalışanlara eşit biçimde sunulan rutin bir faaliyet olmaktan

ıkararak, performans sonuçlarına dayalı olarak hedeflenen ve ölçülebilir çıktılar üretmesi beklenen bir yönetim aracına dönüşmektedir. Nitekim Sabuncuoğlu'na (2013) göre insan kaynakları yönetiminde eğitim faaliyetlerinin etkinliği, büyük ölçüde performans değerlendirme sonuçlarıyla ne ölçüde ilişkilendirildiğine bağlıdır.

Performansa bağlı eğitim politikasının temelini, performans değerlendirme sistemlerinden elde edilen verilerin eğitim ihtiyaçlarını belirlemede kullanılması oluşturmaktadır. Çalışanların güçlü ve geliştirlmesi gereken yönlerinin sistematik biçimde analiz edilmesi, eğitim planlarının rastlantısal değil, ihtiyaç temelli hazırlanmasını sağlamaktadır. Bingöl (2016), eğitim gereksinim analizinin performans sonuçlarına dayandırılmadığı durumlarda eğitim faaliyetlerinin örgütsel verimlilik üzerinde beklenen etkiyi yaratmadığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda performans verileri, eğitimin yönünü ve içeriğini belirleyen temel girdi niteliği taşımaktadır.

Performansa bağlı eğitim politikası yalnızca düşük performansın telafi edilmesine yönelik bir yaklaşım değildir; aynı zamanda yüksek performans gösteren çalışanların potansiyellerinin geliştirlmesini ve gelecekte üstlenecekleri roller için hazırlanmasını da kapsamaktadır. Özellikle yetenek yönetimi perspektifinde eğitim, stratejik bir yatırım olarak ele alınmakta ve liderlik gelişimi, kariyer planlama ve yedekleme sistemleriyle bütünleşik biçimde uygulanmaktadır. Can ve Kavuncubaşı (2012), performansa dayalı olarak yapılandırılan eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışan bağlılığını ve örgütsel sadakati güçlendirdiğini ifade etmektedir.

Performansa bağlı eğitim politikasında öğrenme yöntemlerinin çeşitlendirilmesi de önemli bir unsurdur. İş başında eğitim, mentorluk, rotasyon ve koçluk gibi uygulamalar, performans gelişimini doğrudan destekleyen etkili araçlar olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, teorik bilgilerin uygulamaya aktarılmasını kolaylaştırmakta ve eğitim yatırımlarının geri dönüşünü artırmaktadır. Aydın (2011),

özellikle deneyimsel öğrenme temelli eğitim uygulamalarının performans artışı üzerinde klasik sınıf içi eğitimlere kıyasla daha kalıcı etkiler yarattığını belirtmektedir.

Performansa bağlı eğitim politikasının etkinliği, çalışanların bu süreci adil ve şeffaf algılamasına bağlıdır. Eğitim fırsatlarının performans kriterlerine dayalı olarak sunulması, çalışanlar açısından liyakat ilkesinin işletildiği algısını güçlendirmektedir. Ancak performans değerlendirme sistemlerinin öznel algılanması, eğitim politikalarının motivasyon artırıcı etkisini zayıflatabilmektedir. Bu nedenle performans ölçütlerinin açık biçimde tanımlanması ve çalışanlara düzenli geri bildirim verilmesi kritik öneme sahiptir (Özgen, Öztürk & Yalçın, 2014).

Performansa bağlı eğitim politikası, insan kaynakları yönetiminde eğitimi stratejik performans yönetimiyle bütünleştiren temel araçlardan biridir. Performans verilerine dayalı olarak planlanan, geleceğe yönelik yetkinlik ihtiyaçlarını gözeten ve adil biçimde uygulanan eğitim politikaları, hem bireysel gelişimi hem de örgütsel sürdürülebilirliği desteklemektedir. Bu yönüyle performansa bağlı eğitim, öğrenen organizasyon yapısının inşasında kritik bir rol üstlenmektedir.

1.3.4. Performansın Liderlik ve Yetkinlik Gelişiminde Rolü

Performans, liderlik gelişimi ve yetkinlik kazanım süreçlerinin hem girdisi hem de çıktısı olarak insan kaynakları yönetiminin merkezinde yer almaktadır. Günümüz organizasyonlarında liderlik, yalnızca yönetsel bir pozisyonu ifade etmekten ziyade; stratejik düşünme, değişimi yönetme, insanları motive etme ve sonuç üretme kapasitesiyle tanımlanmaktadır. Bu bağlamda performans, potansiyel liderlerin belirlenmesinde ve liderlik gelişim programlarının yapılandırılmasında temel bir gösterge olarak kullanılmaktadır. Sabuncuoğlu'na (2013) göre performans sonuçları, çalışanların mevcut yetkinlik düzeylerini ve gelecekte üstlenebilecekleri roller için taşıdıkları potansiyeli ortaya koyan en önemli araçlardan biridir.

Performans değerlendirme sistemleri, liderlik gelişiminin nesnel temellere dayandırılmasını sağlayarak subjektif yargıların etkisini azaltmaktadır. Yüksek performans gösteren çalışanlar, çoğu zaman problem çözme, sorumluluk alma, karar verme ve iletişim gibi liderlik yetkinliklerini fiilen sergileyen bireyler olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle performans verileri, lider adaylarının tespit edilmesinde kritik bir rol üstlenmektedir. Can ve Kavuncubaşı (2012), performans temelli yapılan liderlik seçimlerinin, örgütsel başarı ve süreklilik açısından daha sağlıklı sonuçlar doğurduğunu ifade etmektedir.

Performansın liderlik gelişimindeki rolü yalnızca seçim aşamasıyla sınırlı değildir; aynı zamanda gelişim süreçlerinin yönünü de belirlemektedir. Performans geri bildirimleri, liderlik yetkinliklerindeki güçlü ve geliştirilmesi gereken alanların belirlenmesine olanak tanımakta ve bireysel gelişim planlarının temelini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda liderlik gelişimi, standart eğitim programları yerine performans çıktılarıyla uyumlu, kişiselleştirilmiş gelişim süreçleri üzerinden yürütölmektedir. Özgen, Öztürk ve Yalçın'a (2014) göre performansa dayalı yetkinlik geliştirme uygulamaları, liderlerin örgütsel hedeflerle daha güçlü bir uyum içinde hareket etmesini sağlamaktadır.

Yetkinlik gelişimi açısından bakıldığında performans, öğrenme ihtiyacını ortaya koyan temel bir ölçüt niteliğindedir. Çalışanların performans düzeyleri, hangi bilgi, beceri ve davranışlarda eksiklik yaşandığını somut biçimde göstererek eğitim ve gelişim faaliyetlerinin yönünü belirlemektedir. Bu yaklaşım, yetkinlik gelişimini teorik ve genel uygulamalardan çıkararak iş sonuçlarıyla doğrudan ilişkilendirmektedir. Bingöl (2016), performans verilerine dayanmayan yetkinlik geliştirme çalışmalarının örgütsel verimlilik üzerinde sınırlı etki yarattığını vurgulamaktadır.

Performansın liderlik ve yetkinlik gelişimindeki rolü, organizasyonel adalet ve motivasyon boyutlarıyla da yakından ilişkilidir. Performansa dayalı olarak sunulan

liderlik ve gelişim fırsatları, çalışanlar açısından liyakat ilkesinin işletildiği algısını güçlendirmekte ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Aksi durumda, performansla ilişkilendirilmeyen liderlik atamaları ve gelişim kararları, motivasyon kaybına ve güven duygusunun zedelenmesine yol açabilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme sistemlerinin şeffaf, tutarlı ve geri bildirim odaklı biçimde işletilmesi büyük önem taşımaktadır (Aydın, 2011). Performans, liderlik ve yetkinlik gelişiminin yönünü belirleyen stratejik bir kaldıraç işlevi görmektedir. Performans verilerine dayalı olarak tasarlanan liderlik gelişim ve yetkinlik yönetimi uygulamaları, hem bireysel potansiyelin açığa çıkarılmasına hem de organizasyonel sürdürülebilirliğin güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle performans, liderlik ve yetkinlik gelişimini besleyen dinamik bir öğrenme ve gelişim mekanizması olarak değerlendirilmektedir.

1.3.5. Performans Değerlendirmesinin Çalışan Bağlılığına Etkisi

Performans değerlendirme sistemleri, çalışanların bireysel katkılarının örgütsel hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünü ortaya koyan temel insan kaynakları araçlarından biridir. Bu sistemlerin yalnızca ölçme ve kontrol amacıyla değil, gelişim, geri bildirim ve takdir işlevleriyle birlikte ele alınması, çalışan bağlılığının oluşumunda belirleyici bir rol oynamaktadır. Çalışan bağlılığı; bireyin örgüte duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak bağlanmasını ifade eden çok boyutlu bir kavram olup, performans değerlendirme süreçleri bu bağın güçlenmesinde ya da zayıflamasında kritik bir etkiye sahiptir.

Performans değerlendirmesinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi öncelikle algılanan örgütsel adalet üzerinden şekillenmektedir. Çalışanlar, performanslarının objektif kriterlere dayalı olarak değerlendirildiğine ve değerlendirme sonuçlarının adil biçimde kullanıldığına inandıklarında örgüte olan güvenleri artmaktadır. Sabuncuoğlu'na (2013) göre performans değerlendirme sistemlerinin şeffaf ve tutarlı biçimde uygulanması, çalışanların kendilerini örgütün değerli bir parçası olarak

hissetmelerini sağlamaktadır. Bu durum, özellikle duygusal bağıllık düzeyinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır.

Performans değerlendirme süreçlerinin çalışan bağıllığına etkisi, geri bildirim mekanizmalarının niteliğiyle de yakından ilişkilidir. Yalnızca dönemsel puanlama ve not verme yaklaşımına dayanan değerlendirme sistemleri, çalışanlar tarafından kontrol edici ve cezalandırıcı olarak algılanabilmektedir. Buna karşılık gelişim odaklı geri bildirim içeren değerlendirme süreçleri, çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak tanımakta ve örgüt tarafından desteklendikleri algısını güçlendirmektedir. Bingöl (2016), performans değerlendirmesinin yapıcı geri bildirimle desteklenmesi durumunda çalışan motivasyonu ve bağıllığının anlamlı biçimde arttığını vurgulamaktadır.

Performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları uygulamalarıyla ilişkilendirilme biçimi de çalışan bağıllığı açısından önem taşımaktadır. Terfi, ücret artışı, eğitim ve kariyer planlama gibi kararların performans sonuçlarına dayandırılması, çalışanlar açısından liyakat ilkesinin işletildiği algısını güçlendirmektedir. Can ve Kavuncubaşı (2012), performansa dayalı ödül ve gelişim uygulamalarının, çalışanların örgüte olan sadakatini ve uzun vadeli kalma niyetini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Ancak performans değerlendirme sonuçlarının belirsiz ya da tutarsız biçimde kullanılması, bağıllık üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir.

Performans değerlendirme sistemlerinin çalışan bağıllığına etkisi, yöneticilerin bu süreci nasıl yönettiğiyle de doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerin değerlendirme görüşmelerinde açık iletişim kurması, çalışanı dinlemesi ve karşılıklı beklentileri netleştirmesi, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Özgen, Öztürk ve Yalçın'a (2014) göre performans görüşmelerinin katılımcı ve iletişim odaklı biçimde yürütülmesi, örgütsel bağıllığı güçlendiren önemli bir faktördür. Bu yaklaşım, performans değerlendirmesini tek yönlü bir denetim aracı olmaktan çıkararak karşılıklı öğrenme sürecine dönüştürmektedir.

Sonuç olarak performans değerlendirme sistemleri, doğru tasarlandığında ve etkin biçimde uygulandığında çalışan bağlılığını güçlendiren stratejik bir insan kaynakları aracı olarak işlev görmektedir. Adil, şeffaf, geri bildirim odaklı ve gelişimi destekleyen performans değerlendirme uygulamaları, çalışanların örgüte olan güvenini ve aidiyet duygusunu artırmaktadır. Buna karşılık subjektif, iletişimden yoksun ve yalnızca kontrol amaçlı kullanılan değerlendirme sistemleri, çalışan bağlılığını zayıflatarak motivasyon kaybına yol açabilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirmesi, çalışan bağlılığını destekleyen bütüncül bir insan kaynakları stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmalıdır.

1.3.6. Performans Değerlendirmesinin İşten Ayrılma Süreçlerine Etkisi

Performans değerlendirme sistemleri, çalışanların örgüt içindeki katkılarının ölçülmesi ve yönetilmesinde kullanılan temel insan kaynakları araçlarından biri olmasının yanı sıra, işten ayrılma süreçlerini dolaylı olarak etkileyen kritik bir yönetim mekanizmasıdır. Çalışanların performanslarının nasıl değerlendirildiği, bu değerlendirmenin hangi ölçütlere dayandığı ve sonuçlarının nasıl kullanıldığı, çalışanın örgütte kalma ya da ayrılma kararını doğrudan şekillendirmektedir. İşten ayrılma süreci, yalnızca çalışanın fiilen işten ayrılmasıyla sınırlı olmayıp, memnuniyetsizlik, güvensizlik ve örgütsel bağlılığın zayıflaması gibi aşamaları da içeren çok boyutlu bir süreci ifade etmektedir.

Performans değerlendirme uygulamalarının işten ayrılma üzerindeki etkisi, öncelikle algılanan adalet ve eşitlik ilkeleri üzerinden ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, performanslarının objektif, ölçülebilir ve tutarlı kriterlerle değerlendirildiğine inandıklarında örgüte duydukları güven artmakta ve ayrılma eğilimleri azalmaktadır. Eren'e (2017) göre performans değerlendirme süreçlerinde adalet duygusunun zedelenmesi, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını olumsuz etkileyerek işten ayrılma niyetini güçlendirmektedir. Bu bağlamda performans değerlendirmesi, yalnızca yönetsel

bir araç değil, aynı zamanda çalışan–rgt ilişkisinin niteliğini belirleyen psikolojik bir sözleşme unsuru olarak değerlendirilmektedir.

Performans değerlendirme sistemleri ile işten ayrılma süreçleri arasındaki ilişki, iş hukuku çerçevesinde de önemli sonuçlar doğurmaktadır. 49857 sayılı Kanun kapsamında değerlendirilen iş güvencesi hükümleri doğrultusunda, işverenin iş sözleşmesini feshederken geçerli ve nesnel nedenlere dayanması zorunludur. Bu noktada performans düşüklüğü, işten çıkarma gerekçesi olarak gösterilebilmekte; ancak bu gerekçenin hukuken geçerli sayılabilmesi için performans değerlendirme sisteminin önceden belirlenmiş, çalışanlara açık biçimde duyurulmuş ve objektif kriterlere dayalı olması gerekmektedir. Koçel (2020), performans değerlendirme sistemlerinin hukuki açıdan da savunulabilir nitelikte olmamasının, işten çıkarma süreçlerinde işveren açısından ciddi riskler doğurduğunu vurgulamaktadır.

İşverenin performans nedeniyle çalışanı işten çıkarması için Yargıtay 9. Hukuk Dairesi kararları gereğince çalışanları bilgilendirme, çalışanların performansları görev alanlarının özelliklerine göre belirlenmeli ve çalışanlar eşit değerlendirilmelidir. Aynı performans ve özelliklere sahip iki çalışandan biri işten çıkarılırken diğeri uyarı alıyorsa bu olayda ayrımcılık oluşturmaktadır ve feshin geçersizliğine yol açmaktadır. Ancak, çalışanın yüksek hedeflere ulaşmak için yeterli çabayı göstermediği durumlarda fesih nedeni olarak değerlendirilmektedir. Doktrin ve mevzuat çalışana geri bildirim yapılması ve performansını yükseltmeye yönelik olanaklar sağlanması gerektiğini belirtmektedir.

Performans değerlendirme sonuçlarının geri bildirimle desteklenmemesi hem çalışan bağlılığını zayıflatmakta hem de işten ayrılma sürecini hızlandırmaktadır. Yalnızca puanlama ve derecelendirmeye dayalı değerlendirme sistemleri, çalışanların gelişim beklentilerini karşılamamakta ve performans düşüklüğünün nedenlerini ortadan kaldırmak yerine derinleştirmektedir. Barutçugil’e (2015) göre performans

değerlendirme sürecinin gelişim boyutundan koparılması, çalışanların örgütten psikolojik olarak uzaklaşmasına ve işten ayrılma niyetinin güçlenmesine yol açmaktadır. Hukuki açıdan bakıldığında ise, çalışana performansını geliştirme fırsatı sunulmadan yapılan fesih işlemleri geçersiz sayılabilmektedir.

Performans değerlendirme sistemlerinin işten ayrılma süreçlerine etkisi, yöneticilerin bu süreci nasıl yönettiğiyle de yakından ilişkilidir. Değerlendirme görüşmelerinin tek taraflı, iletişimden yoksun ve savunmacı bir anlayışla yürütülmesi, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine neden olmaktadır. Şimşek ve Çelik (2018), yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde açık iletişim, geri bildirim ve destekleyici tutum sergilemelerinin, çalışanların örgütte kalma niyetini artırdığını belirtmektedir. Bu yönüyle performans değerlendirme görüşmeleri, olası işten ayrılma risklerinin erken aşamada tespit edilmesini sağlayan önemli bir önleyici mekanizma işlevi görmektedir. Performans değerlendirme sistemleri, çalışanların işten ayrılma süreçlerini hem psikolojik hem de hukuki boyutlarıyla etkileyen stratejik bir insan kaynakları aracıdır. Adil, şeffaf, gelişim odaklı ve hukuki dayanağı güçlü performans değerlendirme uygulamaları, çalışanların örgütte kalma isteğini artırırken; öznel, belirsiz ve tutarsız sistemler işten ayrılma süreçlerini hızlandırabilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirmesi, yalnızca performans yönetimi perspektifiyle değil, aynı zamanda iş güvencesi ve iş hukuku çerçevesinde bütüncül bir yaklaşımla ele alınması ve kapsamlı şekilde değerlendirilerek geliştirilmesi gerekmektedir.

BÖLÜM 2

PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ İLİŞKİSİ

Performans yönetimi sistemleri, örgütün hedeflerini gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çalışanların davranışlarını ve performanslarını etkilemek için kullanılan bir dizi yönetim kontrol mekanizması olarak tanımlanmaktadır. Bu sistemler temel olarak; performans planlaması, ölçümü, hedeflerin belirlenmesi, performansın gözden geçirilmesi ve ödüllendirme unsurlarından oluşur. Performans değerlendirme ile çalışan verimliliği arasındaki ilişki, sistemin nasıl tasarlandığına ve uygulandığına bağlı olarak karmaşık bir yapı sergilemektedir. Öz belirleme teorisine (SDT) göre, motivasyonun kalitesi (içsel veya dışsal) iş performansının temel belirleyicilerinden biridir ve çalışanların kişisel yetenekleriyle eş düzeyde öneme sahiptir. Araştırmalar, performans yönetim sistemlerinin stratejik hizalanma ve kurumsal kontrol sağlama gibi beklenen sonuçlarının yanı sıra, bireyler ve örgütler üzerinde derin etkileri olan bir dizi beklenmedik sonuca da yol açabileceğini göstermektedir.

2.1. Verimlilik Kavramı ve Ölçüm Yöntemleri

Verimlilik, iş dünyasında bireysel ve endüstriyel düzeyde performansı gösteren temel bir göstergedir. Çalışan verimliliği, motivasyon, kişisel yetenekler ve iş ortamının bir kombinasyonu olarak değerlendirilir. Kaynaklarda verimlilik ölçümü için çeşitli yaklaşımlar sunulmaktadır:

- **Ölçüm Yaklaşımları:** Verimlilik hem nicel (surveyler, performans metrikleri) hem de nitel (mülakatlar) yöntemlerle ölçülebilir. OECD kılavuzu, endüstri düzeyinde göstergeler oluşturmak için teorik temeller sunmaktadır.
- **Sayısal (Numerical) Değerlendirmeler:** Yöneticiler tarafından genellikle daha kolay standartlaştırıldığı ve objektif bir kayıt oluşturduğu için tercih edilir. Ancak, sadece rakamlara dayalı sistemlerin çalışanlar için caydırıcı olabileceği ve eyleme dönüştürülebilir veri sağlamada sınırlı kaldığı belirtilmektedir.

- **Anlatısal (Narrative) Değerlendirmeler:** Çalışanlar, detaylı açıklamalar içeren anlatısal geri bildirimleri daha adil ve aydınlatıcı bulmaktadır. Bu yöntem, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini örneklerle açıklayarak gelecekteki performans için daha net bir yol haritası sunar.
- **Bilişsel Faktörler:** Verimlilik sadece çıktı miktarı değil, aynı zamanda bilişsel performans (dikkat, bellek, problem çözme) ile de ilişkilidir. Çalışma ortamındaki gürültü, ışık ve hava kalitesi gibi faktörler, bilişsel yükü artırarak verimliliği doğrudan etkileyebilir.

2.2. Motivasyon, İş Tatmini ve Bağlılık Üzerine Etkiler

Performans değerlendirme süreçleri, çalışanların psikolojik durumları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir:

- **Motivasyon Türleri:** Öz belirleme teorisine (SDT) göre motivasyon; içsel motivasyon (işten alınan zevk), belirlenmiş düzenleme (işin anlamlı bulunması), içe yansıtılan düzenleme (ego baskısı) ve dışsal düzenleme (ödül/ceza) gibi türlere ayrılır. İçsel motivasyon ve işin anlamlı bulunması (belirlenmiş düzenleme), performans ve iş tatmini için en güçlü yordayıcılardır.
- **İş Tatmini ve Esneklik:** Uzaktan çalışma gibi modern çalışma trendleri çalışan özerkliğini ve esnekliğini artırarak iş tatminini yükseltebilir; ancak iş-özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesi tatmini olumsuz etkileyebilir.
- **Örgütsel Bağlılık:** Üç bileşenli modele (TCM) göre bağlılık; istek temelli (duygusal bağlılık), zorunluluk temelli (normatif bağlılık) ve maliyet temelli (devam bağlılığı) olarak ayrılmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar organizasyonda kalmak istedikleri için daha yüksek performans sergilerken, sadece zorunluluktan (maliyet nedeniyle) kalanların performansı daha düşüktür.

- **Sistemin Etkisi:** Adil bulunan değerlendirme sistemleri çalışan motivasyonunu artırırken, adil bulunmayan veya sadece kontrole odaklanan sistemler iř tatminini dūřurur ve "amir baskısı" hissi yaratarak bağlılığı zedelemektedir.

2.3. Sistemin Olumlu ve Olumsuz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Performans yönetim sistemlerinin uygulanması hem amaçlanan olumlu sonuçları hem de amaçlanmayan olumsuz yan etkileri beraberinde getirebilmektedir:

- **Olumlu Sonuçlar:** Doğru tasarlandığında bu sistemler; stratejik uyum sağlar, iletişimi güçlendirir ve çalışanların gelişimini destekler. Özellikle anlatısal geri bildirimlerin motivasyonu ve geri bildirimleri takip etme isteğini artırdığı gözlemlenmiştir.
- **Olumsuz (Beklenmedik) Sonuçlar:** "Yönlendirici" (directive) sistemler genellikle beş temel soruna yol açar: Oyun oynama (gaming) (hedeflere ulaşmak için etik dışı davranışlar), bilgi manipülasyonu, seçici dikkat (sadece ölçülen işlere odaklanıp diğerlerini ihmal etme), kontrol illüzyonu ve ilişkilerin bozulması.
- **Tükenmişlik (Burnout):** Performans odaklı çalışma iklimleri, "fazla mesai normlarını" tetikleyerek çalışanlarda tükenmişliğe neden olabilir. Özellikle yüksek performans baskısı altında çalışanların stres düzeyleri artmakta ve bu durum uzun vadede kurumsal performansa zarar vermektedir.
- **Biliřsel ve Fiziksel Etkiler:** Uygun olmayan çalışma ortamları (gürültü, kötü ergonomi vb.), çalışanların sınırlı olan bilişsel kaynaklarını tketererek hata oranlarını artırır ve verimliliği dūřurmektedir.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu araştırma, performans değerlendirme sistemlerinin çalışan verimliliği üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin çalışanların davranış ve eylemlerinin iş süreçlerine yansımalarını incelemeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş olup, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği tercih edilmiştir. Bu yöntem, katılımcıların deneyimlerini, algılarını ve değerlendirmelerini derinlemesine anlamaya olanak tanımaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, performans değerlendirme sistemlerinin çalışanların bireysel verimliliği üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu etkilerin örgütün insan kaynakları süreçlerine nasıl yansıdığını analiz etmektir. Bu bağlamda, çalışanların değerlendirme süreçlerine dair algıları, motivasyon düzeyleri, gelişim fırsatları ve yönetsel geri bildirim mekanizmaları incelenecektir. Araştırma, insan kaynakları yönetimi alanında uygulamaya dönük politika geliştirme süreçlerine katkı sunmayı ve performans değerlendirme sisteminde yapılan hataları ortadan kaldırarak çalışan bağımlılığını arttırmayı hedeflemektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın örneklem evrenini, performans değerlendirme sistemi uygulayan özel sektör işletmelerinde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen 10 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların performans değerlendirme süreçlerine aktif olarak dahil olmuş olmaları, veri geçerliliği açısından temel kriter olarak kabul edilmektedir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırma Soruları

Veriler, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile toplanacaktır. Bu teknik, önceden belirlenmiş soru çerçevesi doğrultusunda esnek bir görüşme ortamı sunmakta ve katılımcıların özgün deneyimlerini aktarmalarına olanak tanımaktadır. Mülakat soruları, performans değerlendirme sistemlerinin işlevselliği, çalışan motivasyonu, yönetsel geri bildirim, kariyer gelişimi ve örgütsel bağlılık gibi temalar etrafında şekillendirilmiştir. Görüşmeler yazılı metne dönüştürülerek analiz sürecine dahil edilecektir.

Araştırmanın soruları ise şu şekildedir:

- Performans değerlendirme sistemleri çalışan verimliliğini arttırabilir mi?
- Performans değerlendirmesi, çalışanın beklentisini karşılamaması durumunda çalışan bağlılığının azalmasına etki eder mi?
- Performans değerlendirme sistemlerinde çalışan, beklentisi altında değerlendirilirse çalışma arzusu azalır mı?
- Performans değerlendirme sonuçları eğitim ve gelişim planlarına entegre edildiğinde iş süreçleri daha verimli hale gelir mi?

3.4. Verilerin Analizi

Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile toplanan veriler, içerik analizi yöntemiyle değerlendirilecektir. Bu doğrultuda, mülakat metinleri sistematik biçimde kodlanacak; tematik örüntüler, tekrar eden ifadeler ve anlamlı kategoriler üzerinden yorumlanacaktır. Analiz sürecinde nitel veri analiz MAXQDA yazılımı ile yapılmıştır.

Veriler MAXQDA yazılımı kullanılarak kelime sıklığı, anahtar kelimeye dayalı otomatik kodlama ve manuel tematik kodlama aşamalarından geçirilmiştir. Kod matrisi ve kod birlikteliği analizleri ile temalar arasındaki örüntüler incelenmiş ve bulgular bu doğrultuda yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular, literatürle karşılaştırmalı olarak ele alınacak ve araştırma sorularına yönelik açıklayıcı sonuçlar üretmiştir.

BÖLÜM 4

BULGULAR

Bu araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler MAXQDA yazılımı kullanılarak analiz edilmiş; kelime sıklığı analizi, anahtar kelimeye dayalı otomatik kodlama ve manuel tematik kodlama aşamaları sonucunda ortaya çıkan bulgular sunulmuştur. Kodlama sürecinde benzer anlamlar taşıyan kodlar, MAXQDA yazılımında üst kodlar (temalar) altında toplanmış; otomatik kodlama ile oluşturulan kodlar manuel olarak gözden geçirilerek uygun alt kodlar şeklinde yeniden yapılandırılmıştır. Kod matrisi ve kod birlikteliği analizleri, temaların katılımcılar arasındaki dağılımını ve temalar arası ilişkileri ortaya koymak amacıyla kullanılmıştır.

Kod matrisi tarayıcısı bulguları, motivasyon ve güven–adalet temalarının katılımcıların büyük çoğunluğunda öne çıktığını göstermektedir. Buna karşılık işten ayrılma niyeti teması, bazı katılımcılarda yoğunlaşırken, bazı katılımcılarda hiç ifade edilmemiştir. Bu durum, performans değerlendirme algılarının bireysel deneyimlere göre farklılaştığını açığa çıkartmaktadır.

MAXQDA ile yapılan veri analizinde Kod İlişkiler (Co-occurrence) Tarayıcısıyla adil ve şeffaflık algısı, motivasyon, geri bildirim, stres yapma ve kaygılanma ile işten ayrılma kodlarına ilişkin en belirgin birliktelikler aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir:

- İşten Ayrılma × Motivasyon: yüksek ilişki
- İşten Ayrılma × Geri Bildirim: yüksek ilişki
- İşten Ayrılma × Stres ve Kaygı Düzeyi: orta-yüksek ilişki
- Geri Bildirim × Motivasyon: belirgin ilişki
- Stres ve Kaygı Düzeyi × Motivasyon / Geri Bildirim: az-orta ilişki

Performans değerlendirme sistemi sonucu çalışana geri bildirim verilmesi ve adil değerlendirmenin sürdürülüyor olması, çalışan verimliliğine olumlu etki ederken doğrusal orantıda iş süreçlerinde çalışanın örgütsel bağlılığını arttırıyor ve işten ayrılma

niyetini azaltıyor. Ancak katılımcılardan elde edilen veriler, geri bildirimin zayıfladığı ve olumsuz değerlendirmenin sürdüğü işyerlerinde çalışanın işten ayrılmasa bile sessizleşerek çalışmasını sürdürdüğünü ortaya koymaktadır.

4.1. Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik Adalet ve Güven Algısı

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, performans değerlendirme sürecine ilişkin algıların büyük ölçüde adalet, şeffaflık ve güven kavramları etrafında şekillendiği görülmektedir. Katılımcıların bir bölümü değerlendirme sürecini kısmen adil bulurken, kriterlerin yeterince açık olmamasının güven algısını zedelediğini ifade etmiştir.

“Kısmen adil ve şeffaf buluyorum; ancak kriterlerin ve beklentilerin her zaman yeterince net aktarılmadığını düşünüyorum.” (K8)

Bazı katılımcılar ise değerlendirme sürecinin yöneticilerin kişisel yorumlarına açık olduğunu ve bu durumun objektiflik algısını zayıflattığını belirtmiştir.

“Değerlendirmelerin yöneticinin bakış açısına göre değişebildiğini düşünüyorum, bu da adil hissettirmiyor.” (K3)

Bu bulgular, performans değerlendirme sistemine yönelik algıların katılımcılar arasında homojen olmadığını; özellikle süreç şeffaflığı ve kriter netliğinin güven algısında belirleyici rol oynadığını göstermektedir.

4.2. Performans Değerlendirmenin Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Analiz sonuçları, performans değerlendirme sisteminin çalışan motivasyonu üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Kod matrisi bulguları, motivasyon temasının katılımcıların büyük çoğunluğunda farklı yoğunluklarda yer aldığını göstermektedir.

Adil ve geri bildirim odaklı değerlendirmelerin motivasyonu artırdığı sıkça vurgulanmıştır:

“Adil ve geri bildirim odaklı olduğunda motivasyonu artırıyor.” (K8)

Buna karşılık, adil olmadığı düşünülen değerlendirmelerin motivasyon kaybına yol açtığı ifade edilmiştir:

“Değerlendirmenin adil olmadığını hissettiğimde çalışma isteğim düşüyor.”
(K5)

Bu bulgu, performans değerlendirme algılarının çalışanların iş yapma isteği ve kuruma yönelik tutumları üzerinde yaygın bir etkisi olduğunu göstermektedir.

4.3. Performans Değerlendirmesi Geri Bildirim Süreci ve Gelişim Algısı

Literatürde geri bildirimin performansı her zaman artırmadığı; bağlama ve sunum biçimine bağlı olarak olumsuz etkiler de neden olabileceği değerlendirilmektedir. Bu araştırmada ise geri bildirimin çalışan deneyiminde “motivasyonun ana taşıyıcısı” olarak algılandığı ortaya konmaktadır. Katılımcı görüşleri, performans değerlendirme sürecinde sunulan geri bildirimin niteliğinin gelişim algısı açısından kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Yapıcı ve net geri bildirimin performans gelişimine katkı sağladığı ifade edilmiştir:

“Sonuçlar ve verilen geri bildirim motivasyonumu doğrudan etkiliyor.” (K8)

Ancak bazı katılımcılar geri bildirimin sınırlı kaldığını ve gelişimin büyük ölçüde bireysel çabaya bırakıldığını belirtmiştir:

“Gelişim fırsatları sınırlı, çoğunlukla kendi çabamla ilerlemeye çalışıyorum.”
(K8)

Bu durum, performans değerlendirme sisteminin gelişim boyutunun her katılımcı için aynı düzeyde işlemediğini göstermektedir. Geri bildirim “yapıcı/şeffaf” olduğunda motivasyon destekleyici; belirsiz veya sonuç odaklı olduğunda ise motivasyonu zayıflatıcı bir bağlam oluşturabileceği açığa çıkmaktadır.

4.4. Performans Değerlendirme Sürecinin Psikolojik Etkileri: Stres ve Kaygı

Kod birlikteliği analizi, adalet algısı, stres ve psikolojik uyum temalarının aynı bağlamda birlikte ortaya çıktığını göstermektedir. Adil olmadığını düşündüğü değerlendirmelerle karşılaşan katılımcılar, stres ve kaygı düzeylerinde artış yaşadıklarını ifade etmiştir.

“Hatalı değerlendirildiğimi düşündüğüm bir dönem oldu ve bu süreçte stres düzeyim arttı.” (K8)

Bazı katılımcılar bu durumu yöneticileriyle paylaşırken, bazıları tepkilerini içselleştirerek davranışlarına yansıtılmamaya çalıştıklarını belirtmiştir:

“Davranışlarıma yansıtılmamaya çalıştım ama içten içe etkiledi.” (K6)

Bu bulgu, performans değerlendirme sürecinin yalnızca iş performansı değil, çalışanların psikolojik iyi oluşu üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir.

4.5. Kariyer Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti

Katılımcı ifadeleri, performans değerlendirme sonuçlarının kariyer planlaması ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Adil ve geliştirici bir değerlendirme sürecinin kariyer hedeflerini netleştirdiği belirtilmiştir:

“Kariyer hedeflerimi ve gelişim alanlarımı netleştirmeme yardımcı oluyor.” (K8)

Buna karşılık, adaletsiz olarak algılanan değerlendirmelerin işten ayrılma niyetini artırabildiği ifade edilmiştir:

“Öncelikle olumsuz değerlendirilen yönlerimi anlamaya çalışırım. Bu duruma göre hedeflerimi yeniden oluşturur ve daha iyisini gerçekleştirmeyi hedeflerim. Ancak, bu olumsuz değerlendirme süreci devam eder ise bir sonraki dönemlerde çalışma motivasyonumu yitirir ve kendimi gerçekleştireceğim başka işler araştırırım.” (K10)

Kod matrisi ve kod birlikteliği analizleri, motivasyon dūřüklüđü, güven kaybı ve işten ayrılma niyeti temalarının aynı bağlamda birlikte yer aldığını göstermektedir. Ancak bu niyetin tüm katılımcılar için geçerli olmadığı, bireysel deneyimlere bağlı olarak farklılaştığı görölmektedir. “İşten ayrılma/kariyer dūřüncesi” çoğunlukla tek başına değil; motivasyon dūřüşü ve geri bildirim deneyimi ile aynı bağlam içinde birlikte görünmektedir.

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, performans değerlendirme sistemlerinin çalışanların motivasyonu, verimliliği, kurumsal bağlılığı ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki kritik etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemektedir. Araştırmalar, geleneksel yıllık denetimlerden sürekli geri bildirim ve teknoloji odaklı modern yaklaşımlara doğru bir geçiş olduğunu vurgulamaktadır. Adil puanlama, net hedef belirleme ve yöneticilerin yetkinliği, personelin gelişimini destekleyen ve iş tatminini artıran temel unsurlar olarak öne çıkarılmaktadır. Ayrıca, değerlendirme süreçlerindeki taraflılık ve belirsizlik gibi engellerin, çalışanların moralini bozarak genel üretkenliği düşürebileceği belirtilmektedir. Sonuç olarak, stratejik bir insan kaynakları yönetimi için ölçümlerin hem nicel hem de nitel verilerle harmanlanması gerektiği savunulmaktadır. Bulgular, kurumun başarısının doğrudan çalışan performansının nesnel ve doğru bir şekilde ölçülmesine bağlı olduğunu kanıtlamaktadır.

Elde edilen bulgular, performans değerlendirme sürecine ilişkin algıların çok boyutlu bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır. Adalet ve güven algısı, geri bildirim kalitesi, motivasyon, psikolojik uyum ve kariyer algısı temaları birbirini besleyen bir yapı içinde yer almakta; değerlendirme sürecine yönelik olumsuz algılar, çalışanların hem psikolojik durumlarını hem de kuruma yönelik tutumlarını etkilemektedir.

10 katılımcıdan toplanan veri analizinin MAXQDA ile yapılması sonucu; performans değerlendirme deneyiminin katılımcıların çoğunda motivasyon–geri bildirim–stres ekseninde konuşulduğunu; “işten ayrılma/kariyer” temasının ise diğer katılımcılarda daha güçlü bir “çıktı/sonuç” olarak belirlediğini düşündürmektedir.

Araştırma bulguları, performans değerlendirme sistemlerinin belirli koşullar altında çalışan verimliliğini artırma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Katılımcı ifadeleri, özellikle adil, şeffaf ve geri bildirim odaklı değerlendirme

süreçlerinin çalışanların işlerini daha planlı ve hedef odaklı yürütmelerine katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Kod matrisi analizinde motivasyon ve geri bildirim temalarının birçok katılımcıda birlikte yer alması, verimlilik algısının bu iki unsurla yakından ilişkili olduğunu düşündürmektedir.

Buna karşılık, değerlendirme kriterlerinin net olmadığı veya sürecin subjektif algılandığı durumlarda, performans değerlendirme sistemlerinin verimliliği artırmak yerine çalışan üzerinde baskı ve isteksizlik yaratabildiği görülmektedir. Bu durum, performans değerlendirme sistemlerinin verimlilik üzerindeki etkisinin sistemin nasıl uygulandığına bağlı olarak değiştiğini göstermektedir.

Elde edilen bulgular, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanın beklentisini karşılamadığı durumlarda çalışan bağlılığının zayıflayabildiğini göstermektedir. Katılımcıların bir kısmı, adil olmadığını düşündükleri veya gerekçelendirilmediğini algıladıkları değerlendirmelerin kuruma yönelik aidiyet duygularını olumsuz etkilediğini ifade etmiştir.

Kod birlikteliği analizinde güven ve adalet, motivasyon ve işten ayrılma temalarının aynı bağlamda birlikte görülmesi, beklentilerin karşılanmamasının yalnızca anlık bir memnuniyetsizlik yaratmadığını; aynı zamanda kuruma yönelik duygusal bağın sorgulanmasına yol açabildiğini göstermektedir. Bu bulgu, performans değerlendirme sistemlerinin çalışan bağlılığı üzerinde dolaylı ancak güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları, beklentisinin altında değerlendirildiğini düşünen çalışanların çalışma arzusunda azalma yaşayabildiğini göstermektedir. Katılımcı anlatılarında, özellikle değerlendirme sonucunun nedenlerine ilişkin yeterli geri bildirim verilmediği durumlarda, motivasyon düşüklüğü ve isteksizlik duygularının ön plana çıktığı görülmektedir.

Kod matrisi sonuçlarında motivasyon temasının birçok katılımcıda yer alması ve kod birlikteliği analizinde motivasyon ile stres ve işten ayrılma temalarının birlikte ortaya çıkması, beklenti altında değerlendirilmenin çalışma isteği üzerinde olumsuz bir algı yarattığını desteklemektedir. Ancak bazı katılımcıların profesyonel duruşlarını koruyarak içsel motivasyonla çalışmaya devam ettikleri de görülmüş; bu durum, etkinin tüm çalışanlar için aynı düzeyde olmadığını ortaya koymuştur.

Araştırma bulguları, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim ve gelişim planlarına etkin biçimde entegre edilmesi durumunda, iş süreçlerinin daha verimli hale gelebileceğini göstermektedir. Katılımcılar, güçlü ve gelişime açık yönlerin değerlendirme süreci aracılığıyla belirlenmesinin hem bireysel performansın hem de iş süreçlerinin iyileştirilmesine katkı sağlayabileceğini ifade etmiştir.

Bununla birlikte, bazı katılımcılar performans değerlendirme sonrası sunulan eğitim ve gelişim fırsatlarının sınırlı olduğunu ve gelişimin çoğunlukla bireysel çabaya bırakıldığını belirtmiştir. Bu bulgu, performans değerlendirme sistemlerinin potansiyel faydasının ancak kurumsal gelişim politikalarıyla bütünleştğinde tam anlamıyla ortaya çıkabileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma performans değerlendirme sistemlerinin çalışan verimliliği, motivasyonu, bağlılığı ve iş süreçleri üzerinde tek yönlü ve otomatik bir etki yaratmadığını; etkinin, sistemin adil, şeffaf, geri bildirim ve gelişim odaklı biçimde uygulanmasına bağlı olarak şekillendiğini ortaya koymaktadır. Performans değerlendirme süreçlerinin çalışan beklentileriyle uyumlu hale getirilmesi ve gelişim planlarıyla desteklenmesi, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğurabilecek önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular, performans değerlendirme sistemlerinin çalışan verimliliği ve iş süreçleri üzerindeki etkisinin doğrudan ve otomatik değil, büyük ölçüde çalışan algıları ve sistemin uygulanma biçimi üzerinden

şekillendiğini ortaya koymaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin MAXQDA yazılımı kullanılarak analiz edilmesi sonucunda, performans değerlendirme sistemlerinin çalışanlar tarafından çok boyutlu bir deneyim olarak algılandığı görülmektedir.

Analiz sonuçları, adil, şeffaf ve geri bildirim odaklı biçimde yürütülen performans değerlendirme süreçlerinin çalışan motivasyonunu desteklediğini ve çalışanların işlerini daha planlı, hedef odaklı ve bilinçli şekilde yürütmelerine katkı sağladığını göstermektedir. Bu durum, çalışan verimliliğinin yalnızca bireysel çaba ile değil, aynı zamanda değerlendirme sisteminin sunduğu yönlendirici ve geliştirici unsurlarla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Kod matrisi bulgularında motivasyon ve geri bildirim temalarının birçok katılımcıda birlikte yer alması, performans değerlendirme sistemlerinin verimlilik algısı üzerindeki etkisini destekleyen önemli bir göstergedir. Buna karşılık, performans değerlendirme kriterlerinin net olmadığı, sürecin subjektif olarak algılandığı veya değerlendirme sonuçlarının yeterince gerekçelendirilmediği durumlarda, performans değerlendirme sistemlerinin çalışan verimliliğini artırmak yerine isteksizlik, motivasyon kaybı ve psikolojik baskı yarattığı görülmektedir. Bu bağlamda, performans değerlendirme sistemleri çalışanlar için bir gelişim aracı olmaktan ziyade, belirsizlik ve stres kaynağına dönüşebilmektedir. Kod birlikteliği analizinde stres, motivasyon ve işten ayrılma temalarının aynı bağlamda birlikte ortaya çıkması, bu algısal süreci desteklemektedir.

Araştırma bulguları, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim ve gelişim planlarıyla entegre edilmesinin, iş süreçlerinin verimliliği açısından kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışanların güçlü ve gelişime açık yönlerinin sistematik biçimde belirlenmesi, hem bireysel performansın artırılmasına hem de iş süreçlerinde iyileştirmelerin yapılmasına olanak sağlamaktadır. Ancak performans değerlendirme

sonuçlarının gelişim planlarına yansıtılmadığı durumlarda, sistemin iş süreçlerine olan katkısının sınırlı kaldığı görülmektedir.

Sonuç olarak, performans değerlendirme sistemlerinin çalışan verimliliği ve iş süreçleri üzerindeki etkisi; adalet algısı, geri bildirim kalitesi, motivasyon düzeyi ve gelişim odaklı uygulamalar ile doğrudan ilişkilidir. Etkin biçimde tasarlanan ve uygulanan performans değerlendirme sistemleri, çalışanların verimliliğini artırarak iş süreçlerinin iyileştirilmesine katkı sağlayabilmektedir. Buna karşın, çalışan beklentileriyle uyumlu olmayan ve gelişim boyutu zayıf kalan değerlendirme sistemleri, hem bireysel performansı hem de örgütsel işleyişi olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Performans değerlendirme süreçlerinin, değerlendiriciler bilişsel önyargılar ve koçluk becerileri konusunda eğitim verilmesi, kalibrasyon yapılarak farklı departman yöneticileri bir araya gelerek puanlama standartlarını eşitlenmesi, dijitalleşme ile birlikte performans yazılımları (PDKS, OKR takibi) kullanılarak verilerin anlık kaydedilmesi ve hafıza hataları önlenmesi ve şeffaf bir şekilde değerlendirme kriterleri tüm çalışanlarla açıkça paylaşılması ile geliştirilmesiyle çalışan verimliliği ve böylece iş süreçleri üzerinde olumlu etkisi olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, N. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. 2. Basım. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. Ankara.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Publishers. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2866563>

Bersin & Associates, 2011. Performans Yönetim Ölçüm Modeli.

Can, H., & Kavuncubaşı, Ş. (2012). *Kamu ve özelde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi. 9. baskı

Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>. E.T.: 17.01.2026

European Union. (2016). *Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation)*. Official Journal of the European Union, L119, 1–88.

Fathima, M. A., & Kumar, B. N. S. (2025). The impact of remote work on employee productivity and satisfaction: Analyze how remote work trends have affected various aspects of employee performance and well-being. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(48s). <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i48s.9468>

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources* (8th ed.). Pearson Education.

Govori, A., & Sejdić, Q. (2024). *A comparative analysis of the effectiveness of traditional versus modern performance management systems in enhancing employee performance and job satisfaction*. UBT Knowledge Center. <https://knowledgecenter.ubt-uni.net/conference/2024UBTIC/MBE/18>. E.T.: 17.01.2026

İşçiçok, E.(2008). *Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi*. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, Sayı: 7.

İş Kanunu. Resmî Gazete 25134 (10 Haziran 2003), Kanun No. 4857.

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu. Resmî Gazete 29677 (7 Nisan 2016), Kanun No. 6698.

Keklik, A. (2019). *Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış*. Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt:2, Sayı:2, 2018.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2019). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.4135/9781529714852.n14>

Nguyen, M. T., & Tran, N. U. M. (2025). The impact of workplace environment on concentration and cognitive performance: A cognitive psychology perspective. *GPH-International Journal of Social Science and Humanities Research*, 8(8), 72–86. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17213559>

OECD. (2001). *Measuring Productivity - OECD Manual: Measurement of Aggregate and Industry-level Productivity Growth*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264194519-en>

Oktay, M. (2024, 18 Nisan). 360 derece performans değerlendirme nedir? Örnekli anlatım. Kolay İK. <https://kolayik.com/blog/360-derece-performans-degerlendirmesi-nedir-ornekli-anlatim>. E.T.: 16.01.2026

Özgen, H., A. Öztürk ve A. Yalçın (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.

Pusula360. (t.y.). 360 Derece performans değerlendirme sisteminin avantajları. <https://www.pusula360.com/blog/detay/427/360-derece-performans-degerlendirme-sisteminin-avantajlari>. E.T.: 16.01.2026

Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları, 7. Baskı

Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2018). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Eğitim Yayınevi.

Taşkın, A.(2012). *İş Hukukunda İş Sözleşmesinin Performans Nedeniyle Feshi*. Yetkin Basımevi. Ankara.

Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>

Yalçın, A., & Kılıç, T. (2002). Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(9).

Yılmaz, F. & Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Haziran 2007 Cilt 9 Sayı 1 35-57.

EKLER

YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT SORULARI

1. Performans değerlendirme sürecini adil ve şeffaflık yönünden değerlendir misiniz?
2. Performans değerlendirme sistemleri çalışanların motivasyonunu olumlu veya olumsuz nasıl etkiler?
3. Performans değerlendirme sonuçlarının iş motivasyonunuza etkisini nasıl değerlendirirsiniz?
4. Performans değerlendirme sonrası eğitim/gelişim fırsatları size sunuluyor mu? Bu fırsatları açıklar mısınız?
5. Performans değerlendirmesi sonucunuz bir sonraki dönemde performansınızın iyileşmesine etki ediyor mu?
6. Performans değerlendirme sonuçları iş süreçlerinin iyileştirilmesine nasıl katkı sağlar?
7. Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer planlamanıza katkı sağladığını düşünüyor musunuz?
8. Performans değerlendirme sonucu işten ayrılma niyetinizi etkiliyor mu?
9. Performans değerlendirme sonucunuzun hatalı değerlendirildiğini düşündüğünüz bir dönem oldu mu? Eğer hatalı değerlendirildiğinizi düşünüyorsanız düşüncenizi yöneticiniz veya çalışma arkadaşlarınızla paylaştınız mı? Bu konudaki düşüncelerinizi davranışlarınızla belli ettiniz mi? Stres veya kaygı düzeyiniz yükseldi mi?
10. Performans değerlendirme sonucunuzun beklentinizin altında gerçekleşmesi durumunda bir sonraki performans dönemi için iş planlamanızı hangi kriterleri baz alarak oluşturdunuz?

ÖZET

Bu çalışma, performans değerlendirme sistemlerinin çalışan verimliliği ve iş süreçleri üzerindeki etkisini, çalışanların algı ve deneyimleri çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Günümüz örgütlerinde performans değerlendirme sistemleri, yalnızca çalışan performansını ölçmeye yönelik bir araç olmaktan çıkmış; motivasyon, bağlılık, gelişim ve verimlilik üzerinde belirleyici rol oynayan stratejik bir insan kaynakları yönetimi uygulaması hâline gelmiştir. Bu bağlamda çalışmada, performans değerlendirme sistemlerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algıların çalışan verimliliği ile iş süreçlerine nasıl yansıdığı nitel bir bakış açısıyla ele alınmıştır.

Araştırma, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle yürütülmüş; farklı pozisyonlarda görev yapan toplam on katılımcıdan elde edilen veriler MAXQDA 24 yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, performans değerlendirme sistemlerinin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinin doğrudan değil; adalet algısı, geri bildirim kalitesi, motivasyon düzeyi ve gelişim odaklı uygulamalar üzerinden dolaylı olarak şekillendiğini ortaya koymaktadır. Adil, şeffaf ve geri bildirim odaklı performans değerlendirme süreçlerinin çalışan motivasyonunu ve verimliliğini desteklediği; buna karşılık belirsiz ve subjektif olarak algılanan değerlendirmelerin motivasyon kaybı, stres ve işten ayrılma niyetini artırabildiği görülmektedir.

Çalışmanın, performans yönetimi alanında yapılan akademik çalışmalara katkı sağlaması ve insan kaynakları uygulamalarına yönelik öneriler sunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme, performans yönetimi, çalışan bağlılığı, motivasyon, işten ayrılma.

ABSTRACT

This study aims to examine the impact of performance appraisal systems on employee productivity and work processes within the framework of employees' perceptions and experiences. In contemporary organizations, performance appraisal systems have evolved beyond being mere tools for measuring employee performance and have become strategic human resource management practices that play a decisive role in motivation, commitment, development, and productivity. In this context, the study adopts a qualitative perspective to explore how performance appraisal systems are perceived by employees and how these perceptions are reflected in employee productivity and work processes.

The research was conducted using a semi-structured interview method, and the data obtained from a total of ten participants working in different positions were analyzed using the MAXQDA 24 qualitative data analysis software. The findings indicate that the impact of performance appraisal systems on employee productivity is not direct; rather, it is shaped indirectly through perceptions of fairness, the quality of feedback, motivation levels, and development-oriented practices. Fair, transparent, and feedback-oriented performance appraisal processes were found to support employee motivation and productivity, whereas appraisal processes perceived as unclear or subjective may lead to decreased motivation, increased stress, and higher intentions to leave the organization.

It is expected that this study will contribute to the academic literature on performance management and provide practical insights and recommendations for human resource management practices.

Keywords: Performance appraisal, performance management, employee commitment, motivation, turnover intention.