İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ ETKİNLİĞİNİN DEĞERLEYİCİ VE DEĞERLENEN

DOKTORA TEZİ

Uz. Ahmet Ferda ÇAKMAK

Anabilim Dalı : İŞLETME

Programı : İŞLETME

ARALIK 2005

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ ETKİNLİĞİNİN DEĞERLEYİCİ VE DEĞERLENEN BAKIŞ AÇISINDAN İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

Uz. Ahmet Ferda ÇAKMAK

Tez Danışmanı: Doç.Dr. İsmail Hakkı BİÇER

ARALIK 2005

ÖNSÖZ

Küreselleşme ve baskıcı rekabet ortamı çağdaş işletme biliminin enstrümanlarına iş hayatına adaptasyonu gerçeğini de beraberinde getirmektedir. İşletmelerin rakipler karşısında rekabet avantajı yakalayabilmesi için öngörülen parametrelerin başında da "insan kaynaklarını" ya da işgücünü iyi yönetmesi gelmektedir.

Bu bağlamda, gerek işyerinde verimliliği artırma, adil ücret – adil yükselme ve kariyer planlaması sağlama boyutuyla, gerekse iş güvencesi yasal düzenlemeleri kapsamında yeniden işletmelerin gündemine oturan "performans değerlendirme sistemlerinin", işletmelere en yüksek getiriyi sağlayacak etkinlik seviyelerine çıkartılması önem arz etmektedir.

Avrupa Birliği ile bütünleşme yolunda olan ülkemizde, işletmelerin özellikle de kamu eliyle yürütülen iktisadi teşekküllerin, performans değerleme faaliyetlerini sorgulamak ve bu faaliyetlerin kuruluşun başarısına daha yüksek bir katkıyı nasıl sağlanacağını belirleyebilmek amacıyla bu inceleme gerçekleştirildi.

Çalışmanın her aşamasında ilgi ve desteğini gördüğüm danışmanım Doç.Dr. İsmail Hakkı Biçer'e, beni sürekli yönlendiren ve desteklerini eksik etmeyen Doç.Dr. Fatma Küskü, Yrd.Doç.Dr. Aslı Süder ve Öğr.Gör.Dr. Mehmet Erçek'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Bu vesileyle yetişmemde emeği geçen bütün değerli hocalarıma teşekkür etmek isterim. Ayrıca araştırma yaptığım kurumun tüm yöneticilerine, özellikle de Genel Müdür H. Osman Akgül'e ve Kalite Temsilcisi Mustafa Honi'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Doktora öğrenimim boyunca manevi desteğini esirgemeyen değerli eşim Güldeniz Çakmak ile hayatımın her evresinde bana yol gösterici olan anneme ve babama en derin teşekkürlerimi sunarım. Çalışma olanaklarımı iyileştirmeye çalışan kardeşlerime ve de emeği geçen herkese sonsuz teşekkürler…

İstanbul, 2005 Ahmet Ferda ÇAKMAK

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ii
İÇİNDEKİLER iii
ÇİZELGE LİSTESİ v
ÇİZİM LİSTESİ vi
ÖZET vii
SUMMARY viii
1. GİRİŞ 1
1.1. Amaç 2
1.2. Kapsam 3
1.3. Yöntem 4
1.4. Performans Değerleme Sistemi Etkinlik Modeli 5
1.5. Araştırma Hipotezleri 10
2. YAZIN İNCELEMESİ ve KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR 11
2.1. Bireysel Performans 11
2.2. Bireysel Performansın Tanımlanması 12
2.3. Bireysel Performansının Ölçülmesi 13
2.4. Performans Ölçütlerinin Sınıflandırılması 13
2.5. Performans Değerleme Tanımı 15
2.6. Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi 17
2.7. Performans Değerleme Araştırmalarının Tarihsel Gelişimi 28
2.8. Performans Değerleme Sistemlerinin Amaçları 32
2.9. Performans Değerlemenin Sonuçları 34
2.10. Etkin Bir Performans Değerleme Sisteminin Tanımlanması 35
2.11. Performans Değerleme Sürecinde Çalışan Algıları 38
2.12. Performans Değerlemeden Duyulan Memnuniyet 41
2.13. Organizasyonel Adalet 45
2.14. Performans Değerleme Görüşmesinde Katılım 59
2.15. Katılım ve Adalet 63
2.16. Algılanan Sistem Bilgisi 64

2.17. Performans Değerleme ve Algılanan Fayda 65
3. ÇALIŞMADA KULLANILAN ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 67
3.1. Uygulama ile ilgili Verilerin Toplanması, Değerlendirilmesi 67
3.2. Çalışmada Kullanılan İstatistiksel Analizler 73
4. İSTATİSTİKİ ANALİZLERİN YAPILMASI VE ELDE EDİLEN BULGULAR 78
4.1. Model Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler 78
4.2. Betimleyici Faktör Analizi 86
4.3. Basit Korelasyon Analizi 94
4.4. Regresyon Analizi 97
4.5. Gölge Değişkenlerle Zenginleştirilen Model 100
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER 103
5.1. Performans Değerleme Etkinliği Konusundaki Sonuçlar 103
5.2. Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyet ile İlgili Sonuçlar 105
5.3. Performans Değerleme Sistemine Katılım Konusundaki Sonuçlar 107
5.4. Öneriler 108
KAYNAKLAR 113
EKLER 129
EK A. Araştırmada Kullanılan Soru Formu Örneği 129
ÖZGEÇMİŞ 132

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa No

Çizelge 1.1. Performans Değerleme Sistemi Yapı Tanımlamaları……. 6
Çizelge 2.1. 510 İşletmede Yapılan Araştırma Sonucu Belirlenen Performans Değerleme Sistemlerinin Amaçları …… 33
Çizelge 2.2. Önceki çalışmalarda incelenen değerleme çıktıları…… 40
Çizelge 2.3. Etkin performans değerleme sistemlerinin özellikleri…… 58
Çizelge 4.1. Yaş Dağılımı……... 79
Çizelge 4.2. Eğitim Dağılımı…….. 79
Çizelge 4.3. Değerleyicilerin Eğitim Seviyesi…… 80
Çizelge 4.4. Çalışanların Kurumiçi Kıdemi…… 80
Çizelge 4.5. Çalışanların Toplam Kıdemi……... 80
Çizelge 4.6. Çalışanların İşletme İçersindeki Konumu……... 81
Çizelge 4.7. Etkinlik Algısı Sıklık Dağılımı…… 81
Çizelge 4.8. Memnuniyet Algısı Sıklık Dağılımı…… 82
Çizelge 4.9. Etkili Uygulanma Algısının Sıklık Dağılımı……... 82
Çizelge 4.10. Algılanan Sistem Bilgisinin Sıklık Dağılımı……... 83
Çizelge 4.11. Katılımın Sıklık Dağılımı…… 84
Çizelge 4.12. Adalet Algısının Sıklık Dağılımı……. 84
Çizelge 4.13. Değerleyiciden Memnuniyetin Sıklık Dağılımı…….. 85
Çizelge 4.14. Beklenilen Fayda Algısının Sıklık Dağılımı……... 86
Çizelge 4.15. Değerleme Sürecinden Memnuniyet Ölçeğinin Uygunluk Ölçütleri ve Faktör Yapıları…… 88
Çizelge 4.16. Algılanan Sistem Bilgisi Ölçeğinin Uygunluk Ölçütleri ve Faktör Yapıları…… 89
Çizelge 4.17. Katılım Ölçeğinin Uygunluk Ölçütleri ve Faktör Yapıları……. 90
Çizelge 4.18. Adalet Ölçeğinin Uygunluk Ölçütleri ve Faktör Yapıları……... 91
Çizelge 4.19. Değerleyiciden Memnuniyet Ölçeğinin Uygunluk Ölçütleri ve Faktör Yapıları…… 92
Çizelge 4.20. Beklenilen Fayda Ölçeğinin Uygunluk Ölçütleri ve Faktör Yapıları…… 93
Çizelge 4.21. Performans Değerleme Sisteminin Etkili Uygulanması Ölçeğinin Uygunluk Ölçütleri ve Faktör Yapıları……... 94
Çizelge 4.22. Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi…… 95
Çizelge 4.23. Değişkenlerin Birbirleri Üzerindeki Etkileri (Regresyon Analizi Sonuçları)…… 98
Çizelge 4.24. Etkinlik bağımlı değişken olarak kabul edilerek yapılan regresyon analizi sonuçları…….. 101

ÇİZİM LİSTESİ

		Sayfa No
Çizim 1.1	Öngörülen Performans Değerleme Sistemi Etkinlik Modeli…….	5
Çizim 2.1	Smith'in geliştirdiği performans ölçütlerinin değişik türlerinin sınıflandırıldığı üç boyutlu bir yapı (Landy ve Farr, 1983)……	14
Çizim 2.2	Cook ve Crossman'ın (2004: s.533) Performans Değerleme Memnuniyet Modeli……..	45
Çizim 4.1	Regresyon Analizleri Sonucu Elde Edilen Model……..	102

ÖZET

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ ETKİNLİĞİNİN DEĞERLEYİCİ VE DEĞERLENEN BAKIŞ AÇISINDAN İNCELENMESİ

İşe yerleştirme, performans değerleme, eğitim ve motivasyon insan kaynakları yönetiminin dört temel unsurudur. Bunlar arasında performans değerleme, diğer üç sistemin kurulmasında bir önşart olması nedeniyle önem derecesinde en ön planda yer almaktadır. Ayrıca değerleme sayesinde çalışanların verimliliği belirlenir ve sürekli gelişim planlarıyla bireylerin desteklenmesi ve geliştirilmesi sağlanır. Sonuç olarak performans değerleme bir organizasyonun insan kaynaklarının verimliliğini arttırmada temel bir gerekliliktir.

Performans değerleme sistemleri, organizasyon üyelerinin ortak hedefler doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmasını sağlar. Dolayısıyla, hem kişisel olarak çalışanları hem de organizasyonu geliştirmek için kullanılan en kritik yönetim araçlarından biridir. Bu nedenle, değerleme siteminin, arzu edilen sonuçları yaratıp yaratmadığı, diğer bir deyişle etkinliği devamlı olarak ölçülmeli, organizasyona daha fazla katma değer sağlaması için gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu çalışmada, konuyla ilgili yazın incelenmiş ve bu doğrultuda bir performans değerleme sistemi etkinlik modeli geliştirilmiştir. Araştırılan etkinlik modellemesinde değerleyici ve değerlenen konumunda olan çalışanların algı ve tutumları kullanılarak, değerleme sistemi etkinliğini belirleyen unsurlar incelenmektedir.

Teorik beklentiler doğrultusunda oluşturulan etkinlik modeli, kamunun sahipliğini yaptığı özel bir işletmede sınanmıştır. Veriler, güncel yazın incelenerek özgün olarak hazırlanan bir soru formu aracılığıyla toplanmıştır. Soru formunda yer alan ifade grupları, önceki çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış ölçekler temel alınarak geliştirilmiştir. Toplanan veriler, yapılan betimleyici faktör analizlerinden sonra regresyon analizi yapılarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, etkinlik modeli yeniden yapılandırılmış, modelin içerdiği unsurlar arasındaki ilişkiler açığa çıkarılmıştır. Araştırma sonuçları, daha önceden yapılmış çalışmalarla karşılaştırılarak oluşan farklılıklar yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: insan kaynakları yönetimi, performans değerleme sistemi, algı ve tutum, etkinlik, memnuniyet, katılım

SUMMARY

PERFORMANCE APPRAISAL EFFECTIVENESS – RATEE AND RATER'S PERSPECTIVE

Employee selection, performance appraisal, training, and motivation are the 4 major topics of the Human Resources Management. Among these 4 topics, Performance Appraisal is the most important one because of the fact that it is the pre-condition in forming the other conditions. Furthermore, an appraisal is helpful in means of determining the effectiveness of the employees which concludes with the continious improvement and support plans of the individuals. Finally, a performance appraisal is a basic necessity to increase the effectiveness of the human resources of an organization.

"Performance Appraisal" systems help the organization members to work effectively for a mutual target. For this reason, "performance appraisal" is the most critical management asset to improve the quality of the individuals and the organization. So it is extremely important to evaluate whether the results of the "performance appraisal" are the desired ones or not. In other words, the effectiveness of the appraisal must always be evaluated. With regard to this evaluation, new arrangements should be made to upgrade the effectiveness of the appraisal. In this study, related litriture has been reviewed and an effectiveness model of "peformance appraisal" system has been designed accordingly. Regarding to this model, perceptions and the attitudes of the appraisers and appraisees are carefully observed, which helps to determine the elements of an effective appraisal system.

The effectiveness model which is formed on the basis of the theoretical expectations, was tested in a private sector organization which is owned by government. All the datas were collected with a questionnaire which was prepared genuinly after reviewing the contemporary literature. The expression patterns of the questionnaire were based on the previous studies in which their validity and the reliability were already approved. The collected datas were examined with the regression anlaysis technique after the descriptive factor analysis. Based on the findings of the analysis, the effective modelling were re-structured and the relationships between the elements of the model were clearly stated. Furthermore, the result of the investigation were compared with the previous ones and the differences were commented.

Key Words: human resources management, performance appraisal systems, perceptions and attitudes, effectiveness, satisfaction, participation

1. GİRİŞ

Literatürde performans değerleme sistemi etkinliğini değerlenen bakış açısıyla inceleyen görgül çalışmaların eksikliğine karşın, performans değerleme sistemleri, değerleyici ve değerlenen algıları ve özelliklerini inceleyen birbirinden bağımsız birçok çalışma bulunmaktadır (Bretz ve diğ., 1992).

Bir performans değerleme sisteminin etkinliği, organizasyon açısından istenilen sonuçlar üretmesi anlamına gelmektedir. Batılı ülkelerde performans değerlemenin etkinliği ve değişik ortamlara uyarlanabilirliği üzerine birçok araştırma yapılmış ve konuyla ilgili yazın oldukça gelişmiştir (Latham ve Wexley, 1994; Murphy ve Cleveland, 1991). Ancak araştırmalar temel olarak değerleme skalaları ve ölçüm üzerine odaklanmıştır ve performans değerleme sisteminin etkinliğinin değerleyici ve değerlenen algıları açısından incelenmesi gelecekte araştırılacak konular içerisinde bırakılmıştır (Wanguri, 1995). Lawler, Mohrman ve Resnick (1984) tarafından yapılan bir araştırmada performans değerleme sürecinin her bir birey tarafından farklı algılandığı ve değerleyici ya da değerlenen olması durumlarında algısal farklılıklar gözlemlendiği belirtilmektedir.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, etkinliğin temel bileşenleri bütün organizasyonlarda benzerlik gösterse de (Latham & Wexley, 1994; Murphy & Cleveland, 1995), bu bileşenlerin önem seviyesi organizasyon kültürüne bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Campbell & Garfinkel, 1996; Fletcher, 1997; Latham ve diğ. 1993). Bernardin ve Villanova'ya (1986) göre, yapılan araştırmalar kültürle yakından ilişkilidir ve performans değerleme sorunlarına batılı yaklaşımlarla çare aramaktadır. Değerlemenin yapıldığı organizasyonların cinsiyet, yaş ve köken gibi demografik faktörler açısından incelenmesi, performans değerleme sürecine katılımın arttırılması açısından oldukça önemlidir. Bu faktörler, etkinliğin organizasyon üyeleri tarafından algılanma şeklini anlamalı bir şekilde değiştirmektedir.

Ayrıca dış çevrenin performans değerleme üzerindeki etkileri yeterince araştırılmamıştır (Murphy & Cleveland, 1995). Gelişmekte olan ülkelerde

çalışanların yüksek performans göstermelerine engel olan çevresel ve fiziksel kısıtlar bulunabilir ve bu durum performans değerleme sisteminin etkinliğini azaltabilir. Murphy ve Cleveland (1995) kısıtlamaların kaldırılamadığı ortamlarda bu kısıtları dikkate alan bir performans değerleme sisteminin kurulması gerektiğini belirtmektedir.

1.1. Amaç

Birçok organizasyonda verimlilik, yönetilen üç temel değişkenin bir fonksiyonu niteliğindedir. Bunlar; teknoloji, sermaye ve insan kaynaklarıdır. İşletmeler sahip olduğu teknoloji, ekipman, sermaye ve enerji gibi kaynakları kolaylıkla geliştiremez, bu gibi fiziksel kaynakların arttırılması işletmeler açısından önemli maliyetleri beraberinde getirir. Ancak yöneticiler çalışanların yapmakta olduğu işlere ve iş davranışlarına etkide bulunarak, organizasyonun ve çalışanların amaçlarına yönelik olumlu değişimler gerçekleştirebilir. Bu nedenle organizasyonların insan kaynakları yönetimine verdikleri önem, organizasyonun başarısına doğrudan etki yapmaktadır.

İşe yerleştirme, performans değerleme, eğitim ve motivasyon insan kaynakları yönetiminin dört temel unsurudur. Bunlar arasında performans değerleme, diğer üç sistemin kurulmasında bir önşart olması nedeniyle önem derecesinde en ön planda yer almaktadır. Ayrıca değerleme sayesinde çalışanların verimliliği belirlenir ve sürekli gelişim planlarıyla bireylerin desteklenmesi ve geliştirilmesi sağlanır. Sonuç olarak performans değerleme bir organizasyonun insan kaynaklarının verimliliğini arttırmada temel bir gerekliliktir.

Performans değerleme sistemi, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlaması; dolayısıyla, hem kişisel olarak çalışanları hem de organizasyonu geliştirmek için kullanılan en kritik yönetim araçlarından biri olması nedeniyle, sistem etkinliğinin devamlı olarak ölçülmesi ve daha etkin çalışması için gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu çalışmada, konuyla ilgili yazın incelenmiş ve bu doğrultuda bir performans değerleme sistemi etkinlik modeli oluşturulmuştur. Araştırılan etkinlik modellemesinde değerleyici ve değerlenen algıları kullanılarak, çalışanlar açısından performans değerleme sistemini etkin kılan algılar incelenmektedir.

Bu çalışmanın amacı, mevcut performans değerleme yazını temel alınarak oluşturulan bir performans değerleme sistemi etkinlik modelinin (çalışan bakış açısından) bileşenlerini belirlemek ve sınamasını yapmaktır. Birçok araştırmacı modelleme çalışmalarının, performans değerleme alanında bilimsel açıdan ilerleme kaydetmek ve sürecin organizasyon açısından anlaşılabilirliğini arttırmak açısından önemli ve gerekli olduğunu belirtmektedir (DeCotiis, 1977; DeCotiis ve Petit, 1978; Kane ve Lawler, 1978). Bu tarz sistematik çalışmalara, performans değerleme ile ilgili mevcut yazını bir potada toplaması ve araştırmalar için çerçeve sağlaması açısından ihtiyaç duyulmaktadır. Hazırlanmakta olan tez başlangıç aşamasında olan bu biçimdeki çalışmalardan bir örnektir. Model ve içerdiği yapılar yöntemi takip eden bölümde belirtilmektedir.

1.2. Kapsam

Bu çalışmada, çalışan algı ve tutumları ile etkinlik arasındaki ilişki ortaya konulacaktır. Algı ve tutum kavramları şu şekilde tanımlanabilir: Algılama, bir farkına varma, farkına varılma, bilgi setimiz içinde bir yer bularak yakıştırma ve söz konusu olguyu nitel ve nicel olarak yargılayıp değerleme sürecidir (Kaynak, 1990: s.63). Diğer bir deyişle algılama, duyum yoluyla elde edilen bilgilere anlam vermeyi, bu bilgileri yorumlayarak bir yargıya varmayı da içeren bir süreçtir (Tevrüz ve diğ., 1999: s.19). Tutumların ise esas unsuru bilgi, duyma ve davranıştan oluşan inançlardır. Psikolojik açıdan bakıldığında, insanın her davranış ister eylem ister fikir biçiminde olsun bir duruma karşı cevaptır. Tutum ise durmadan cevaba geçilirken yeralan ve geçişi sağlayan ortadaki değişkendir. Bu durumda kişi davranışlarının geçiş evresi olan tutumların ve tutumları etkileyen unsurların ölçülmesi önemli sonuçlar sağlayacaktır (Erdoğan, 1999: s 101).

Gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların algı ve tutumları ölçümlenerek, etkinliğe ne şekilde katkı sağladığı incelenecektir. Bu ilişkinin açığa çıkmasından sonra çalışanların organizasyon içindeki hiyerarşik konumlarının etkinlik algılarında farklılık yaratıp yaratmadığı incelenecektir.

Organizasyonlarda uygulanan performans değerleme sistemleri yöntem bakımından farklılıklar göstermesine rağmen, sistemin çalışanlar üzerinde yarattığı algılar benzer nitelikler göstermektedir. Literatürde bu konuda yapılmış olan önceki çalışmalar incelendiğinde değerlemelerin doğruluğu, algılanan sistem bilgisi, çalışanların katılımı ve bireysel gelişim başlıkları ayrı çalışmalarda incelenmiş ve etkinlikle ilişkileri araştırılmıştır. Ancak bu unsurların tek bir model çatısı altında birleştirilmesi, daha kapsamlı bir çalışma gerektirdiğinden sonraki çalışmalara bırakılmıştır. Bu tezde ön beklenti içerisinde olunan bu tür algıların etkinlik üzerinde hangi yönde ve ne şiddette bir etkisi olduğu açığa çıkartılacaktır.

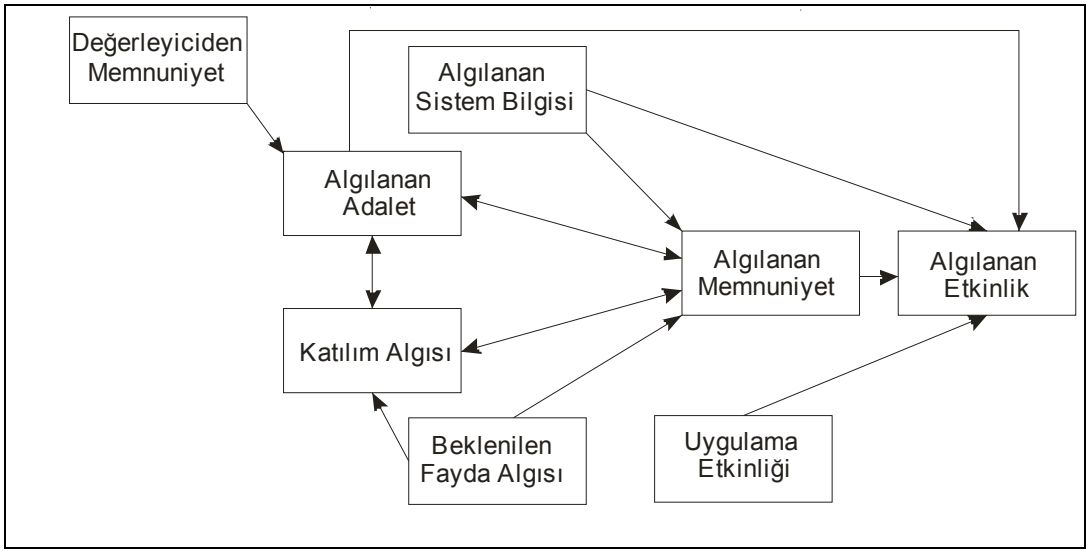
1.3. Yöntem

Kendilerine en az iki dönem performans değerleme uygulanan çalışanlardan, tarafımızca hazırlanmış bulunan özgün bir soru formu yardımıyla veriler toplanmıştır. Soru formunda yer alan ifadeler, geçmiş araştırmalarda oluşturulan, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler temel alınarak hazırlanmıştır. Birden fazla ölçeğin bulunduğu konularda, ölçeklerin araştırma konusuna en yakın ifadelerinden yararlanılmıştır. Daha önceden araştırılmamış konularda ise, ilgili yazın incelenerek özgün ifadeler geliştirilmiştir. Bu soru formunda, çalışanlardan işletmelerinde uygulanan performans değerleme sistemini 5'li Likert ölçeğine göre çeşitli unsurlar açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma konusu ile ilgili olabilecek insan kaynakları uzmanları çalışma kapsamına dahil edilmemiştir. Birçok durumda katılımcılar hem değerleyici hem de değerlenen olma kapasitesine sahiptir, dolayısıyla algılar değişmektedir. Bir performans değerleme sisteminin etkinliği öznel olup üst düzey, orta seviye, kıdemli veya kıdemsiz çalışanlara göre değişik anlamlar yüklenebilmektedir. Bu nedenle hiyerarşinin değişik kademelerindeki kişilerin araştırmaya dahil edilmesi gerekmektedir. Örneklemde, "değerlenen" ve "hem değerlenen hem de değerleyici" pozisyonunda olan çalışanlara yer verilmekte, "sadece değerlendiren" konumunda olan çalışanlar araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Soru formlarında, diğer memnuniyet ölçümlerinde olduğu gibi, isim bilgisi alınmamıştır. Bu nedenle eksik bulunan soru formları, dolduran kişiye geri dönülemeyeceği için, çalışmaya dahil edilmemiştir.

1.4. Performans Değerleme Sistemi Etkinlik Modeli

Çalışanların performans değerleme süreci hakkındaki tutumları ve tepkileri, performans değerleme sisteminin faydası, yani organizasyonun performans değerleme sisteminden kazanımları değerlendirilirken, gözönünde bulundurulması gereken en önemli kriterlerden biridir (Bernardin ve Betty, 1984; Bernardin, Dahmus ve Redmon, 1993).

Performans değerleme sistemlerini konu alan yazının incelemesinden sonra, değişik araştırmalarda ortaya çıkarılan ilişkiler göz önünde bulundurularak özgün bir performans değerleme modeli oluşturulmuştur. Çizim 1.1'de bu modele ait, performans değerleme etkinliğini belirleyen varsayımsal yapılar ve yollar gösterilmektedir. Bu bölümde modelin bütünü tanımlanmakta, yapıların ayrıntılı incelemesi bir sonraki bölümde yapılmaktadır.



Çizim 1.1 Öngörülen Performans Değerleme Sistemi Etkinlik Modeli

Bu çalışmada tanımlanan yapılar, psikometrik ve teorik ilkeler temel alınarak geliştirilmiştir. Çizelge 1.1.'de modelde kullanılan yapıların tanımları verilmektedir. Daha sonraki bölümde yapıların ayrıntılı açıklamalarını ve oluşturulma gerekçelerini içeren bir yazın incelemesi verilmektedir.

Çizelge 1.1. Performans Değerleme Sistemi Yapı Tanımlamaları

Yapı	**Tanımlama**
Etkinlik	Mevcut değerleme sisteminin organizasyona ne ölçüde yararlı olduğuna dair algılar
Memnuniyet	Mevcut değerleme sisteminden algılanan memnuniyet
Sistem Bilgisi	Çalışanların değerleme sistemini ne kadar anladıklarına dair inançları
Adalet	Çalışanların değerleme sistemini ne kadar adil gördükleri
Katılım	Çalışanların değerleme sisteminde ne ölçüde söz sahibi olduklarına dair algıları
Yöneticiden Memnuniyet	Çalışanların değerleyici konumunda olan yöneticileri performans değerleme yapma anlamında ne ölçüde yeterli bulduklarına dair inançları
Beklenilen Fayda	Çalışanların organizasyonlarında uygulanmakta olan değerleme sisteminden bekledikleri kazanımlar
Etkili Uygulama	Mevcut değerleme sisteminin etkili bir şekilde uygulanıp uygulanmamasına dair inançlar

Yazın incelemesi sonucunda edinilen bulgular, çalışanların performans değerleme sisteminin etkinliği ile ilgili algılarının temel olarak, memnuniyet algısından, değerlemelerin adil ve doğru sonuçlar ürettiğine dair inançlarından ve sistem bilgisi algılarından etkilendiğini göstermektedir. Burada etkinlik, çalışanların uygulanmakta olan performans değerleme sisteminin organizasyon açısından istenilen sonuçlar ürettiği yönündeki inançları göstermektedir. Etkinlik, sistemden duyulan memnuniyetin ve çalışanın değerleme sistemi bilgisinin bir sonucudur. Çalışanların organizasyonlarında yürütülen performans değerleme sisteminin özelliklerinden haberdar olmaları, sistemin adil bulunması ile etkinlik algısını oluşturacaktır. Harris (1998) çalışanların performans değerleme sistemini anlamalarının tutumlarında etkili olduğunu belirtmiştir. Mount (1983, 1984) çalışanların ve yöneticilerinin performans değerleme algıları arasındaki farklılıkları incelemiştir ve bulunan farklılığı, yöneticilerin sistemi daha iyi bilmeleri ile açıklamıştır. Williamas ve Levy (1992) çalışanların performans değerleme sistemi bilgilerinin, etkinlik algısını belirleyen önemli bir değişken olduğunu belirtmektedir. Diğer bir deyişle çalışanların, sistemin organizasyon açısından olumlu sonuçlar üreteceğini bilmesi, çalışanların etkinlik algılarını kuvvetlendirecektir. Bu nedenle aşağıda belirtilen önerme oluşturulmuştur.

Önerme 1:

Çalışanların performans değerleme sistemi bilgisi ve etkinlik algıları olumlu yönde ilişkilidir.

Bir değerleme sisteminde çalışanların duyduğu memnuniyet, değerleme sisteminin en önemli bileşenidir ve birden çok nedene bağlı olmaktadır. Cook ve Crossman (2004) çalışanların değerlemeden duydukları memnuniyetin değerleme sisteminden, sürecin uygulanmasından ve sürecin çıktılarından etkilendiğini belirtmektedir. Yöneticilerin performans değerleme sisteminden duydukları memnuniyet seviyesi, etkinliği inceleyen az sayıdaki çalışmalarda kullanılan ikame bir etkinlik ölçütüdür (Ammons, 1987). Ancak sistem organizasyon açısından olumlu sonuçlar üretmemesine rağmen birey açısından olumlu sonuçlar üretiyorsa, bireyin memnuniyeti etkinliğin belirleyicisi olarak kabul edilemez (ör. düşük performans gösteren bireyin, yüksek bir değerleme alması durumunda bireyin memnuniyeti yüksek, ancak sistemin organizasyon açısından etkinliği düşük olacaktır). Değerleme sisteminden duyulan memnuniyet, kusurlu bir etkinlik ölçeği olmasına rağmen, bir miktar geçerlilik sağlamaktadır (Ammons, 1987). Burada geçerlilik, ölçülmek istenen şeyin ölçülüp ölçülmediğini belirten bir terimdir (Kurtuluş, 1989:s.61). Çalışanlar performans değerleme sisteminden memnuniyetsizlik duyduklarında, organizasyonun başarısını arttırmaya yönelik etkinliklerini de azaltmaktadır (Jordan, 1990). Bu nedenle ikinci önerme şu şekilde oluşturulmuştur.

Önerme 2:

Çalışanların performans değerleme sistemine duydukları memnuniyet, etkinlik algısıyla olumlu yönde ilişkilidir.

Cardy ve Dobbins (1994:s.54) değerleme sürecinden memnuniyetsizlik ve adaletsizlik algılanmasının ve değerleme sonuçlarından eşitsizlik hissedilmesinin, performans değerleme sistemlerini başarısızlığa götüreceğini belirtmektedir. Erdoğan (2002) ise adalet kavramını, performans değerleme sisteminin işletme açısından etkinliğini ve faydasını belirleyen önemli bir unsur olarak tanımlamaktadır. Yapılan araştırmalarda adalet algısının, çalışanların tepki ve davranışlarında önemli bir belirleyici olduğu belirtilmektedir (Burke ve diğ., 1980; Landy ve diğ., 1978;

Masterson ve diğ., 2000; Vermunt ve diğ., 2001). Ayrıca kendisine adil davranılan çalışanlar, genellikle organizasyona istenilen davranışları göstererek karşılık vermektedir (Masterson, 2001; Moorman, 1991; Simmons ve Robertson, 2003). Bu nedenle çalışanların, performans değerleme sistemini adil algıladıklarında, sisteme karşı duydukları memnuniyet seviyesinin artış göstereceği düşünülebilir. Yukarıda belirtilen gerekçeler doğrultusunda oluşturulan üçüncü önerme şu şekildedir.

Önerme 3:
Çalışanların performans değerleme sistemiyle ilgili adalet algıları ile memnuniyet algıları olumlu yönde ilişkilidir.

Organizasyonda uygulanan performans değerleme sisteminin özellikleri, çalışanlardan gizlendiği durumlarda, belirsiz bir sistem memnuniyetsizlik yaratacaktır. Çalışanlar tarafından iyi bilinen bir performans değerleme sistemi ise performans değerleme sisteminden duyulan memnuniyeti arttıracaktır. Bu nedenle dördüncü önerme aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Önerme 4:
Çalışanların sistem bilgisi ve memnuniyet algıları olumlu yönde ilişkilidir.

Yapılan çalışmalarda, değerleme sistemlerinde çalışan katılımının; adalet, memnuniyet ve kabul algılarına katkıda bulunduğu (Greller, 1975; Glen, 1990; Milliman ve diğ. 1995; Roberts ve Reed, 1996) belirtilmektedir. Aynı zamanda, performans standartlarının ve değerleme formlarının geliştirilmesi aşamasında, katılımın performans değerlemeden duyulan memnuniyet ile ilişkili olduğu ve daha yüksek bir memnuniyet sağladığı belirtilmektedir (Silverman ve Wexley, 1984). Değerleyici ve değerlenenin hedef belirleme sürecinde katılımı değerleme sürecinden daha fazla memnuniyet algılanmasını sağlamaktadır (Dipboye ve Pontibriand, 1981). Bu nedenle aşağıda belirtilen önerme oluşturulmuştur.

Önerme 5:
Çalışanların performans değerleme sistemine katılım ve memnuniyet algıları olumlu yönde ilişkilidir.

Landy, Barnes ve Murphy (1978) ve Landy ve Barnes-Farrell ve Cleveland (1980) değerlemede adalet algısının, değerlenen kişiye duygularını ifade edebilme fırsatı verilmesi ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Lovrich ve diğ. (1980) çalışanların, katılımcı performans değerlendirme sistemlerinin, katılımcı olmayanlara göre daha adil olduğuna inandığını bulmuşlardır. Katılımın, çalışanları sistemin işleyişinde söz sahibi yapması nedeniyle, adaletsizliğin önüne geçeceği düşünülebilir. Bu nedenle aşağıdaki önerme oluşturulmuştur.

Önerme 6:
Çalışanların performans değerleme sistemine katılımı ve adalet algıları olumlu yönde ilişkilidir.

Çalışanların performans değerleme sistemi hakkındaki bilgileri arttıkça, sürece ne şekilde katılım gösterebilecekleri çalışanlar açısından belirginlik kazanacaktır. Bu nedenle sistem bilgisinin, katılımı arttıracağı düşünülebilir.

Önerme 7:
Çalışanların performans değerleme sistemi bilgileri ile katılım olumlu yönde ilişkilidir.

Geis ve Smith (1992) etkin bir performans değerleme sistemini dört madde ile tanımlamıştır. Bunlar; a) Yararlı olma, b)Yapılabilirlik, c) Uygunluk ve d) Doğruluk şeklindedir. Geis ve Smith'in (1992) yararlı olma ilkesi, performans değerleme sürecinin çalışanların ve organizasyonun ihtiyaçlarına hizmet etmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu nedenle organizasyonda uygulanan bir sistemin, üyelerine artı değerler sağladığı durumlarda, üyelerin sistemden duyduğu memnuniyetin artacağı düşünülebilir.

Önerme 8:
Çalışanların performans değerleme sisteminden bekledikleri fayda ile memnuniyet algıları olumlu yönde ilişkilidir.

Ayrıca, olumlu sonuçlar beklendiğinde, üyelerin sistemin işlemesi yönünde gösterecekleri çaba artacağı için katılımın yükseleceği düşünülebilir.

Önerme 9:
Çalışanların performans değerlemeden bekledikleri fayda ile katılım algıları olumlu yönde ilişkilidir.

Ancak bireyin kendisi için olumlu sonuçlar üreten bir sistem her zaman organizasyon açısından olumlu sonuçlar üretmeyebilir. Bu nedenle fayda beklentisinin, adil algılanan bir sistemde etkinliği arttıracağı düşünülebilir.

Bir performans değerleme sisteminde, değerleyicilerin yeterliliği performans değerleme sisteminin doğru sonuçlar üretmesi için bir önkoşul niteliğindedir. Bu nedenle çalışanların, yöneticilerini performans değerleme yapma anlamında yeterli bulmaları performans değerleme sisteminden duydukları etkinlik algısını kuvvetlendireceği düşünülebilir.

Önerme 10:
Çalışanların yöneticilerinden duydukları memnuniyet ile etkinlik algıları olumlu yönde ilişkilidir.

Bu kısımda genel hatlarıyla modelin unsurları açıklanmıştır. Modelde yer alan değişkenler ile ilgili ayrıntılı açıklamalara ikinci bölümde yer verilmektedir.

1.5. Araştırma Hipotezleri

Ayrıntıları yukarıda belirtilen "Performans Değerleme Sistemi Etkinlik Modeli"nin sınaması için aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Çalışanların etkinlik algıları, (a) memnuniyet algısına, (b) sistem bilgilerine ve (c) yöneticilerinden duydukları memnuniyete bağlı olarak farklılık göstermektedir.
Hipotez 2: Çalışanların performans değerlemeden duydukları memnuniyet (a) adalet algılarına, (b) değerleme sistemine katılıma, (c) sistem bilgilerine ve (d) performans değerlemeden bekledikleri faydaya bağlı olarak farklılık göstermektedir.
Hipotez 3: Çalışanların katılım algıları (a) adalet algılarına, (b) sistem bilgilerine ve (c) değerlemeden bekledikleri faydaya bağlı olarak farklılık göstermektedir.

2. YAZIN İNCELEMESİ ve KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

Bireysel performans, iş ve örgütsel psikoloji alanının temel kavramlardan biridir. Son 10 – 15 yıl içerisinde araştırmacılar, performans kavramını açıklama ve aydınlatma anlamında büyük bir ilerleme kaydetmişlerdir (Campbell, 1990). Ayrıca bireysel performansla ilgili temel belirleyicilerin ve süreçlerin tanımlanması anlamında da gelişmeler yaşanmıştır. Günümüzde organizasyonların devam eden değişimine paralel olarak, performans kavramları ve performansa olan gereksinim de değişim göstermektedir (Ilgen ve Pulakos, 1999).

Bu bölümde öncelikle performans değerleme ile ilgili temel kavramlar incelenecek, performans değerleme sistemlerinin ve değerleme araştırmalarının kısa bir tarihçesi ile devam edilecektir. Etkin bir performans değerleme sistemi üzerine yapılan çalışmalar belirtildikten sonra, etkinlik modelinde yer alması düşünülen yapıların ayrıntılı incelemesi sunulacaktır.

2.1. Bireysel Performans

Organizasyonlar; hedeflerine ulaşmak, yüksek kalitede mal ve ürün sunabilmek ve nihayetinde rekabet avantajı yakalayabilmek için, yüksek performans gösteren bireylere gereksinim duyarlar. Performans birey açısından da önemlidir. Görevleri başarıyla tamamlamak, yüksek bir performans göstermek, yaşattığı gurur duygusuyla, bir çeşit memnuniyet kaynağı olabilmektedir. Düşük performans ya da hedefleri tutturamamak, memnuniyetsizlik veren bir deneyim ve hatta bireysel başarısızlık olarak görülebilir. Dahası, eğer gösterilen yüksek performans organizasyondaki diğer kişiler tarafından takdir edilirse, genellikle maddi bakımdan veya başka şekillerde ödüllendirilir (Sonnentag ve Frese, 2003). Performans bireyin gelecekteki kariyer gelişimi ve iş hayatında başarısı için önemli bir koşuldur. İstisnaları görülse de, yüksek performans gösteren bireyler organizasyon içinde daha çabuk yükselir ve genellikle düşük performans gösterenlere oranla daha iyi kariyer olanaklarına sahip olurlar (VanScotter, Motowidlo ve Cross, 2000).

Bireysel performansa duyulan yüksek ilgi, iş ve örgüt psikolojisi araştırmalarına da yansımıştır (Sonnentag ve Frese, 2002). Sonnentag ve Frese (2002) iş ve örgüt psikolojisi alanında 12 temel dergiyi kapsayan çalışmasında bireysel performansın

önemiyle ilgili bir literatür taraması gerçekleştirmiştir. Araştırma bulgularına göre son 20 yılda toplam 146 meta-analiz yapılmış, bunların yaklaşık yarısı (%54,8) bireysel performansı temel yapı (construct) olarak belirtmiştir. Bu meta-analizlerinin büyük çoğunluğunda (%72,5) bireysel performans bağımlı değişken olarak yer almakta, yaklaşık %6'sında ise bağımsız veya tahmin edici değişken olarak yer almaktadır. Bireysel performans ölçütlerinin bu yaygın kullanımı, iş ve örgüt psikolojisinin önemli bir değişkeni olduğunu göstermektedir. Ayrıca bireysel performansın sıklıkla bağımlı değişken olarak karşımıza çıkması, uygulama açısından da önemini göstermektedir. Sonuç olarak bireysel performans, organizasyonların, geliştirmek ve en iyi şekilde kullanmak istedikleri bir olgudur.

2.2. Bireysel Performansın Tanımlanması

Bireysel performansa duyulan büyük ilgiye ve iş performansının görgül çalışmalarda yaygın olarak kullanılmasına rağmen, performans kavramının açıklanması üzerinde nispeten daha az durulmuştur. Campbell (1990) performans yapı ve içeriği ile ilgili yazını "sanal bir çöl" olarak tanımlayarak, bu konudaki eksikliği işaret etmiştir.

Performansın davranış yönü ve sonuç yönü arasındaki ayırım, performansın kavramsallaştırılmasında yazarların üzerinde birleştiği bir konudur (Campbell, 1990; Campbell ve diğ., 1993; Roe, 1999). Davranışsal yön, bireyin iş ortamında ne yaptığı ile ilgilidir. Montaj hattında parçaları birleştirmek, herhangi bir ürünün satışını yapmak, profesyonel olarak basketbol oynamak veya hastanede hasta muayene etmek gibi davranışları kapsar. İş ortamında sergilenen tüm davranışlar değil, sadece organizasyon amaçları doğrultusunda yapılan davranışlar performans kavramı içerisinde değerlendirilebilir. Bu şekilde performans, davranışın kendisi tarafından değil, yargısal bir süreç tarafından belirlenmektedir (Ilgen ve Schneider, 1991; Motowidlo ve diğ., 1997).

Performansın sonuç yönü ise, birey davranışlarının sonuçları olarak tanımlanmaktadır. Yukarıda bahsedilen davranışların sonucu sırasıyla üretim miktarı, satış miktarı, basket yüzdesi veya iyileştirilen hasta yüzdesi olabilmektedir. Birçok durumda davranış ve sonuç yönü görgül olarak birbiriyle ilişkilidir, ancak tamamen aynı değildir. Performansın sonuç yönü bireyin davranışından başka faktörlere de

bağlıdır. Örneğin bir doktor hastasını en iyi şekilde muayene edebilir (davranış yönü), ancak tedavisi olmayan bazı vakalarda hastayı iyileştirmek mümkün olmayabilir (sonuç yönü).

Performansın davranış yönünü, sonuç yönü belirtilmeden tanımlamak oldukça zordur. Çünkü performans herhangi bir hareket tarafından değil, organizasyonu amaçlarına ulaştıracak hareketlerden oluşur, dolayısıyla bir bireyin değerlendirilebilmesi için, hareketlerinin ne ölçüde organizasyon amaçlarına uygun olduğunu belirleyecek bir kriter gereklidir. Bu tür bir kriterin, sonuç yönü düşünülmeden kavramsallaştırılması imkansızdır.

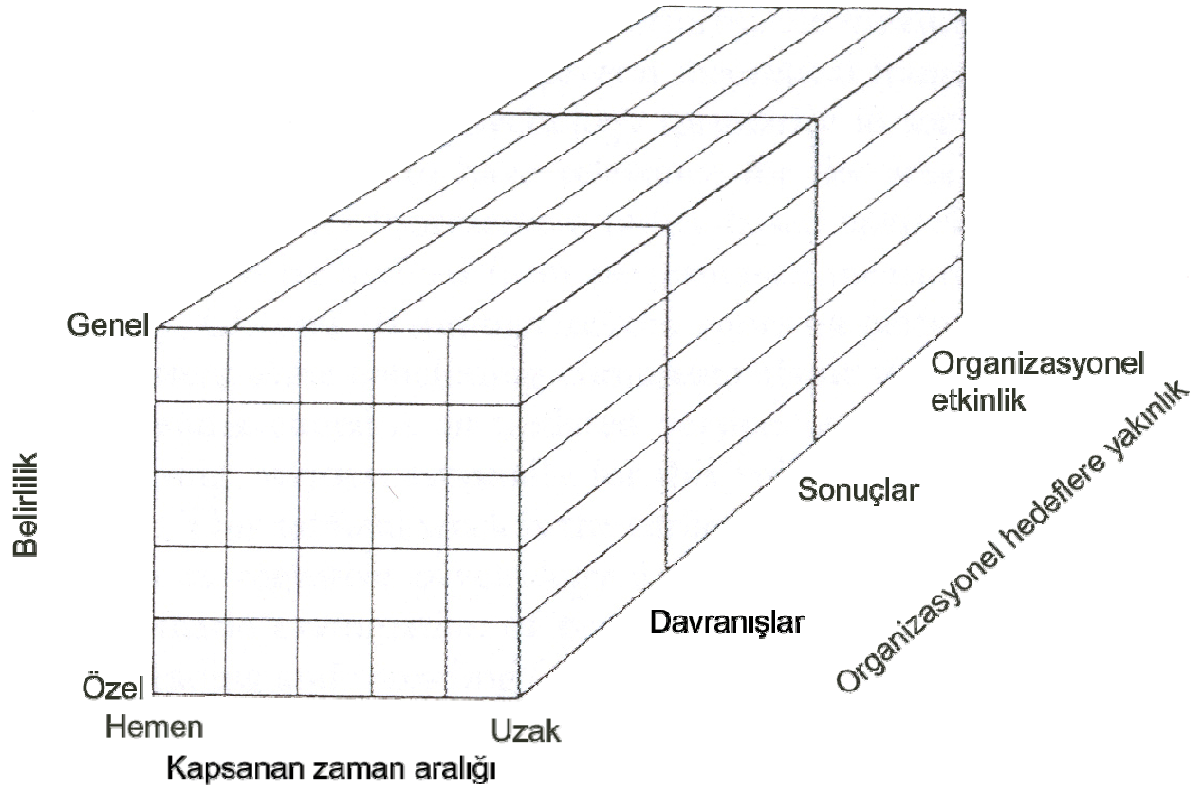
Yazında her ne kadar performansın davranış ve sonuç yönü arasında farklılık olduğu kabul edilse de, araştırmacılar hangi yönün performans olarak kabul edileceği üzerinde fikir birliği oluşturamamıştır (Sonnentag, 2003).

2.3. Bireysel Performansının Ölçülmesi

Bireysel performansın ölçülmesi uygulamalı psikolojinin 60 yılı aşkın bir süredir konu başlığı olarak süre gelmiştir. Performans tanımlaması ve tahmini bütün insan kaynakları uygulamalarında ve diğer yönetsel kararlarda önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde yaşanan verim kayıpları konunun önemini bir kez daha açığa vurmaktadır. Ancak performans ölçümünün öneminin farkına varmakla, performansı doğru bir şekilde ölçmek farklı konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel performansın doğru bir şekilde ölçülmesinde karşılaşılan güçlük, yani "kriter problemi", halen endüstri-organizasyon psikologlarının karşılaştığı en güç sorunlardandır (Sonnentag, 2003).

2.4. Performans Ölçütlerinin Sınıflandırılması

İş performansının ölçülmesinde birçok kuramsal ve uygulamalı görüş geliştirilmiştir. Smith (1976) performans ölçütlerinin değişik türlerinin sınıflandırılması amacıyla üç boyutlu bir yapı geliştirmiştir. Bu yapı Çizim 2.1'de gösterilmektedir. Boyutlar; ölçümün kapsadığı zaman aralığı, ölçütün belirginliği ve ölçütün örgütsel hedeflere yakınlığıdır.



Çizim 2.1 Smith'in geliştirdiği performans ölçütlerinin değişik türlerinin sınıflandırıldığı üç boyutlu bir yapı (Landy ve Farr, 1983).

Performans ölçütleri iş ortamında davranışların oluştuğu andan hemen sonra kayda alınabilir ya da aradan belirli bir zaman (birkaç saatten birkaç yıla kadar) geçtikten sonra kayıt edilebilir. Bu durum ölçütün kapsadığı zaman aralığı terimi ile anlatılmaktadır. Bu boyutu temsil etmek için spordan bir örnek verilebilir. Hücumda oynayan bir basketbolcunun performansı, attığı herhangi bir şutun basket olup olmamasıyla (hemen), bir oyunda elde ettiği puanla (daha uzak), bir sezonda elde ettiği puan ortalamasıyla (hala oldukça uzak) ve oyuncunun bütün kariyeri boyunca elde ettiği puan ortalaması (en uzak) ile ölçülebilir.

Performans ölçütlerinin değişiklik gösterdiği ikinci boyut özgünlüktür. Belirli bir ölçüt iş performansının özel bir kısmını gösterebilir ya da toplam performansın genel göstergesi olabilir. Basketbol örneğine göre, bir oyuncunun performansı (zaman aralığını sabit tutmak amacıyla bir dönem ortalaması) serbest atış yüzdesi ile (özel),

elde ettiği ortalama puan ile (daha genel), yılın oyuncusu seçilmesi ile (en genel) ölçülebilir.

Smith'in (1976) yapmış olduğu sınıflandırmada en önemli boyut organizasyon hedeflerine yakınlıktır. Çizim 2.1'de belirtildiği üzere bu boyutun üç seviyesi vardır; davranışlar, sonuçlar ve organizasyon etkinliği. Davranışlar seviyesi montaj hattında muhtelif parçaları birleştirirken yapılması gereken birtakım hareketlerin zaman ölçümlerinin yapılması gibi iş davranışlarının doğrudan gözlemlenmesini içerir. Sonuçlar seviyesi bireyin iş davranışlarının etkinliğinin bir ölçüsüdür. Zaman içerisinde birçok açıdan yapılan gözlemlerin birleştirilmesiyle bireyin iş performansı ortaya çıkarılır. Bu sonuçlar nesnel (ör: devamsızlık oranı, üretim seviyesi) olabildikleri gibi öznel (ör: üst amirin değerlendirmesi) de olabilir. Son olarak organizasyon etkinliği seviyesi başka bir adımdan elde edilen ölçütlerden oluşur. Sonuçlar seviyesindeki ölçütler birleştirilerek organizasyonun, koyduğu hedefler doğrultusunda ne derecede başarılı olduğu ortaya çıkarılır. Burada basketbol örneği yeniden kullanılabilir. Sporcunun atışı sırasında yerden, topu fırlattığı ana kadar ne kadar yükseldiği ölçülebilir (davranış seviyesi). Sporcunun elde ettiği puan ortalaması sonuçlar seviyesini temsil eder. Organizasyon etkinliği seviyesi de sporcunun dahil olduğu takımın oyun kazanma yüzdesi tarafından temsil edilir.

2.5. Performans Değerleme Tanımı

Performans değerleme aslında bireylerin günlük yaşantılarında her zaman yaptıkları bir hadisedir. Birey çevresinde bulunan kişilerle etkileşimde bulunarak, devamlı olarak değerlendirmelerde bulunur. Bu tür biçimsel olmayan (informal) değerlendirmeler hayatın her anında olduğu gibi organizasyonlarda da yapılmaktadır. Organizasyon içindeki her bir birey, devamlı olarak üstleri, iş arkadaşları ve astları tarafından değerlendirilmektedir.

Organizasyonlarda düzenlenen biçimsel (formal) değerlendirme ise belirli bir zaman aralığında, belirli bireyler hakkında bilgi toplayan ve bu bilgileri organizasyon amaçları doğrultusunda kullanan bir süreçtir. Belirli görevleri yerine getirmeleri için belirli kişilere sorumluluk verilmesi, bireyin ne derecede başarılı olduğunun değerlendirilmesini olanaklı yapar ve gerekli kılar: olanaklı yapar, çünkü kişinin

sorumlu olduğu sonuçları tanımlar; gerekli kılar, çünkü büyük organizasyonlar daha etkin çalışabilmek için işlerin ne kadar iyi başarıldığı bilgisine gereksinim duyar.

İlk bakışta, performans değerlendirme oldukça basittir: Bir birey diğerini bir görevi yerine getirirken gözlemler ve ne derecede başarılı olduğu hakkında bir karara varır. Bu gibi kararlar insanın yer aldığı tüm çalışmalarında düzenli olarak verilmiştir, ancak iş hayatında durum, performans kararlarının verildiği birçok durumdan çok daha karmaşıktır. Bir spor müsabakasında taraftarın sporcuyu değerlendirmesi başka bir şeydir, işyerinde bir amirin astının iş performansını gözlemlemesi ve karara varması farklı bir şeydir. Taraftar sesli olarak bir geribildirim sağlar, ancak üstten farklı olarak, taraftarın sporcunun ödüllendirilmesi üzerinde oldukça az bir gücü vardır ve normal olarak sporcuyla devamlı bir iletişim halinde değildir.

İş ortamında performans değerleme, bireylerin "şu anda neredeyim" ve "gelecekte ne olabilirim" gibi duygularının en önemli yönlerini içermektedir, ayrıca yetkinlik ve etkinlikle de ilgilidir. Bununla beraber, bazı durumlarda çatışma halinde olabilen organizasyonel ve kişisel hedeflerle de ilgilidir. Hepsinden önemlisi, çoğu zaman heyecanlı, gergin, bir dereceye kadar savunucu, bu gibi konuları konuşmak için hazırlıksız ve kişisel yanlış anlaşmalar, önyargılar, umutlar ve değerleri içeren, iki insan arasındaki etkileşimdir.

İlgili yazın incelendiğinde performans değerlemenin değişik şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Performans değerleme, organizasyon içindeki bireylerin başarılarının tanımlandığı, ölçüldüğü, geliştirildiği, ödüllendirildiği ve desteklendiği bir süreçtir (Manshor, Kamalanabhan, 2000). Manshor ve Kamalanabhan (2000) aynı zamanda çalışan performansının değerlendirilmesinde kullanılan en yaygın ve aynı zamanda en çok tartışma yaratan insan kaynakları uygulaması olduğunu da belirtmektedir. Performans değerleme çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptığının belirlendiği bir süreç olarak da tanımlanmaktadır.

Bu sürecin demografik benzerlikler, ast-üst iş ilişkileri yönetici deneyimi gibi birçok sosyal ve durumsal yönü bulunmaktadır (Judge ve Ferris, 1993). Değerlendirmeler devamlılığı olan bir süreçtir (Nathan, Mohrman ve Milliman, 1991) ve kendi başına ele alınabilen bir olay değildir (Rae, 1993).

Adil ve doğru ölçüm yapan bir performans değerlendirme süreci hem kamu ve hem de özel sektör işletmelerinin etkinliğinde, aynı zamanda yüksek performans gösterenlerin ödüllendirilmesi ve düşük performans gösterenlerin eğitime tabi tutulması veya diğer personel kararlarının alınmasında oldukça önemli bir yere sahiptir (Borman, 1986). Bir çalışanın değerlendirilmesi, organizasyonun bu bireye verdiği önemin bir göstergesidir (Kiker ve Motowidlo, 1999).

2.6. Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi

Yüzyıllar boyunca organizasyonlar biçimsel performans değerleme sistemlerine sahip olmadan işlemlerini sürdürdüler. O halde biçimsel performans değerleme sistemlerine neden ihtiyaç duyulmuştur? Organizasyonlar uzman yönetim kadrolarıyla büyümeye başlayınca, biçimsel performans değerleme sistemleri yönetsel karar alma mekanizmasının önemli bir parçası olmuştur. Sistemden bağımsız olarak yükseltme, terfi ettirme ve kimin işine son verileceği kararlarının alınması gerekmektedir. Bu kararlar çalışanların gelişimini değerlendiren ve organizasyon içindeki değerini belirleyen bir süreçten yardım almaktadır. Bu nedenlerle biçimsel performans değerleme sistemleri biçimsel olmayanların yerini almıştır. Biçimsel performans değerleme sistemleri mükemmel olmasa da, organizasyonun insan kaynağı ile ilgili bilgileri derlediği ve yargısal kararları aldığı sistemlerdir.

Performans değerleme sistemleri, eğer doğru şekilde tasarlanmış ve uygulanmışsa organizasyonlara birçok avantaj sağlamaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995). Ödüllerin belirlenmesi, terfi, yükseltme, görevden alma, işten çıkarma gibi yönetsel kararların alınmasını kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin çalışanları geliştirmesine de yardımcı olmaktadır. Bireyin kendi kariyer seçeneklerini belirlemesinde ve yönünü tayin etmesinde rol oynamaktadır. Ayrıca performans değerleme sistemi, organizasyon içinde iletişimi geliştirerek çalışanın işe bağlılığını ve iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Performans değerlendirmesi, geleneksel olarak, endüstriyel/organizasyonel psikologlar tarafından bir ölçüm sorunu olarak görülmektedir. Gerçekten, performans

değerleme üzerinde yapılan erken dönem araştırmalarının ölçek geliştirme, ölçek biçimleri, test ve değerleyici eğilimlerini azaltma ve benzer konular üzerine odaklandığı, konunun tarihsel kökleri incelendiğinde göze çarpmaktadır. Günümüze kadar, performans değerleme üzerine yapılan araştırmaların çoğu iş performansını ölçen daha iyi, daha doğru ve daha düşük maliyetli yöntemlerin aranması olarak tanımlanabilir.

Performans değerleme sürecinin tarihsel gelişiminin inceleneceği bu bölümde üç temel zaman boyutu kullanılacaktır. Bunlar performans değerleme yöntemlerinin ilk örneklerinin belirtileceği ilk zaman uygulamaları, erken dönem performans değerleme uygulamaları ve günümüzdeki uygulamalarıdır. Daha sonraki bölümde ise performans değerleme ile ilgili araştırmaların kısa bir tarihçesi ve gelişim evreleri verilecektir.

2.6.1. İlk Zamanlarında Performans Değerleme

Her ne kadar performans değerlemenin kullanımı ve konu üzerindeki ilginin artması son 70 yıla rastlamaktaysa da, uygulamada çalışanların biçimsel olarak değerlendirilmesi yüzyıllardır süregelmektedir. İlk olarak üçüncü yüzyılda Çin'li bir filozof olan Sin Yu, Wei hanedanlığına bağlı önyargılı bir değerleyiciyi "Dokuz derecenin imparatorluk değerleyicisi nadiren insanları liyakate göre değerlendirir, ama her zaman beğenmesi ve beğenmemesine göre değerlendirir" sözleriyle eleştirmiştir (Weise ve Buckley, 1998). Wang'a (1994) göre Konfiçyus eğitimde ve yönetimde yer alan bireylerin performansını büyük, vasat ve düşük bilgelik olmak üzere üç kategoride sınıflandırmıştır.

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Aynı yıllarda Taylor'un öncülük ettiği, iş ölçümleri, hareket, metot ve zaman etütlerinin uzantısı olarak iş değerleme çalışmaları ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerleme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Ataay, 1990). Murphy ve Cleveland (1995) Amerika'da bilinen ilk biçimsel performans değerlendirme sürecinin, 1813 yılında silahaltına alınan askerlerin değerlendirilmesiyle başladığını belirtmektedir.

Birinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerleme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterler A.B.D.' deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha fazla önem kazanmıştır.

Her ne kadar Murphy ve Cleveland (1995) "Performans değerleme 1950'lerin başlarında birçok organizasyon tarafından geçerliliği kabul edilmiş bir uygulamadır" şeklinde belirtmişse de, Tiffen (1952) değerleme planlarının hem işçi hem de işverenler tarafından eleştirildiğini belirtmiştir (Wiese ve Buckley, 1998). Yazında performans değerleme konusunda gerçekleştirilmiş pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Performans değerleme geleneksel olarak, özellikle Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da idari/personel kararların alınması amacına hizmet etmiştir. Ücret belirleme, terfi ya da yükseltmeler ve işten çıkarmalar gibi önemli idari kararların alınmasında performans değerlendirme sistemleri önemli katkılar sağlamıştır. Ancak değerlendirmelerin, bu tür idari kararların alınmasındaki yegane unsur olduğunu düşünmemek gerekir.

Türkiye'deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık seksen yıllık geçmişi bulunmaktadır. İlk olarak 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devler Demir Yolları vb. kamu kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur (Bingöl, 1993:21). Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir (Özdemir, 2002).

2.6.2. Erken Dönem Performans Değerleme Uygulamaları

Tarihsel olarak performans değerleme iş sözleşmesinin yenilenmesi, feshi, yükseltme ve ücret belirlemesi gibi yönetsel kararların alınmasında kullanılmıştır (Murphy ve Cleveland, 1995). Ancak insan kaynakları yönetiminin güçsüz olduğu ve performans değerleme sistemlerinin tam olarak anlaşılmadığı bu erken dönemlerde, yönetsel kararlar değerlemelerden bağımsız olarak ve hatta değerleme sonuçlarına ters

düşecek şekilde alınmaktaydı (Weise ve Buckley, 1998 içinde: Whisler ve Harper, 1962). Bu nedenle değerleme sonuçlarıyla alınan yönetsel kararlar arasındaki korelasyon düşük bir seviyede kalmakta, yöneticilere insan kaynakları bakımından keyfî bir güç (yükseltme, ücret artışı vb.) sağlanmış olmaktaydı.

Kullanılan ilk araçlar global sınıflama ve denemelerdir (DeVries ve diğ., 1981). Global sınıflamada, değerleyici herhangi bir performans boyutunu dikkate almadan tüm performans üzerinde bir tahminde bulunur. Genellikle kullanılan sınıflamalar "etkileyici", "yeterli" ve "geliştirilmeli" şeklindedir. Global denemelerde değerleyici "Geçen bir yılı düşündüğünde bu çalışan hakkındaki genel değerlendirmen nedir?" sorusuna öyküsel yanıt vermektedir. Her iki yöntemin öznelliği ve deneme yönteminin değişkenliği, bu araçların karar almada kullanılmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca denemeler, ayrıntılı ve doğru bir şekilde yapılmazsa, çalışanın gelişimine katkı sağlayacak geribildirim için de yetersiz kalmaktadır.

Yaygın olarak kullanılan diğer bir yöntem, Amerikan ordusu için geliştirilen kişiler arası karşılaştırma yöntemidir (Weise ve Buckley, 1998 içinde: Scott ve Clothier, 1923). Orduda subayları değerlendirmek için beşli bir skala kullanılmıştır. Bunlar; fiziksel özellikler, zeka, liderlik, kişisel özellikler ve askeriye açısından değeridir.

Kişiler arası karşılaştırma yönteminden türetilen diğer bir yaklaşım, yargısal bir sıralamayı içeren "önceden belirlenmiş bir dağılıma göre değerleme" metodudur (DeVries ve diğ, 1981). Değerleyiciler performansın tamamına ilişkin bir değerlendirme yapmakta ve değerleneni diğer çalışanlarla karşılaştırarak bir konumlandırma (ör: en iyi %25'lik dilimde, en iyi %50'lik dilimde, en kötü %50'lik dilimde, en kötü %25'lik dilimde) yapmaktadır. Her ne kadar bu yaklaşım çalışanlar arasında zorunlu bir farklılık belirlese de, bir çalışanın diğerinden ne kadar iyi olduğunun belirlenmesi ve farklı bölümlerden bireyleri karşılaştırmak yöntemin nitel olması nedeniyle imkansızdır. Her ne kadar en iyi ve en kötü çalışanlar ayırt edilebilse de ortalamada kalanlar arasında bir ayrım yapılması olanaksızdır. Bu nedenle idari kararlar verilirken kullanılması, sorgulanabilir kalmaktadır.

Bu dönemde kullanılan diğer bir yöntem ise grafik değerlendirme ölçekleridir. Benjamin (1952) yaptığı 130 işletmeyi kapsayan araştırmasında, işletmelerin %87'lik

kısmının bu ölçeği kullandığını belirtmiştir (Weise ve Buckley, 1998). Grafik değerlendirme ölçekleri halen yaygın olarak kullanılan değerlendirme şekillerindendir. Grafik değerlendirme ölçeklerinde değerlendirici çalışanın performansını genel beceri ve/veya kişilik özelliği boyutlarında sayısal bir ölçek üzerinde değerlendirir. Performans boyutları genellikle ölçülmesi zor olan liderlik, dürüstlük, çalışkanlık, yaratıcılık, iletişim gibi kişilik özelliklerine dayanmaktadır. Bu aracın en büyük avantajı uygulanmasının nispi olarak kolay olması ve maliyetinin düşük olmasıdır. Dezavantajı ise üzerinde değerlendirme yapılan boyutların soyut ve yeterince tanımlanmamış olmasıdır. Bu görüşün altında, performans değerlemesinin soyut, doğrudan gözlemlenemeyen özellikler yerine gözlenebilir davranışlara dayandırılması inancı yatmaktadır.

İkinci Dünya Savaşı öncesinde, performans değerleme sistemleri tepe yönetimi kapsam dışı bırakma eğilimi görülmektedir. Bu dönemde genellikle grafik değerlendirme ölçekleri kullanılmakta ve tüm çalışanlar için yapılan işten ve gerekli becerilerden bağımsız olarak bir ya da iki değerlendirme formu kullanılmaktadır (Weise ve Buckley, 1998 içinde: Spriegel, 1962). Bu sistemlerde bireyler, daha önceden belirlenmiş performans boyutlarında, standart ve sayısal skorlama kullanılarak değerlendirilmektedir. Değerlendirmeler gelecek hedefler yerine geçmişte yapılan davranışlara odaklanmakta ve yönetici tarafından, çalışanın çok az bir katkısıyla hazırlanmaktadır. Bu kısıtlar, sanayide ve askeriyede daha doğru ve kullanışlı performans değerleme sistemleri arayışına neden olmuştur (DeVries ve diğ, 1981).

Amerika'nın ikinci dünya savaşına girmesiyle beraber üstün başarı gösteren subayların generalliğe terfi ettirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Ancak, o tarihlerde kullanılan etkinlik raporları subayların yarısının üstün başarı gösterdiğini belirtmekteydi. Buna ek olarak, etkinlik raporları subay davranışlarında yararsız bilgiler sunmaktaydı. Bu konular gündemdeyken, psikologlar askeriyeye değerleme sistemlerini iyileştirerek yardımda bulundular. Sonuç ise "zorunlu seçim" ve "kritik olay" yöntemleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Weise ve Buckley, 1998 içinde: Sisson, 1948; Flanagan, 1954).

Zorunlu seçim yönteminde, değerlendirilecek çalışanlar için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeyi kapsayan bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar. Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü bulunmaktadır. Ağırlıklı işaretleme listesinde işlerini iyi tanıyan yöneticiler tarafından iş için taşıdığı önemi gösteren kritik olaylar öncelikli olarak belirlenir. Yüksek değerlere eğilim gibi birtakım değerlendirme hatalarını önlemek için, bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşturulmuştur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Yapılan araştırmalara göre, geçerlilik ve güvenilirlik açısından İşaretleme Listesi Yönteminin diğer yöntemlere oranla daha yüksek olduğu düşünülse de, çalışanlara geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir.

Kritik olay yönteminde, astını gözlemleyen üst, onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik davranışlarını kaydeder. Ve genelde kaydedilen örnekler, amirin dikkatini çeken çalışan performansıyla ilgili kritik olaylardan oluşur. Daha sonra amir bu kritik olaylarla ilgili olarak çalışanına geribildirim sağlar. Kişilik özelliklerini değil, spesifik davranışları dikkate alındığından asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Bu yöntem için üstler performans kriterleri belirlemelidir, bu kriterler kritik olayları kaydetme konusunda üstlere yardımcı olacaktır. Kritik Olay Yönteminin günümüzde uygulanma alanları geniş değildir.

Araştırmalara göre, 1950'li yılların başlarında Amerika'daki işletmelerin %61'inde performans değerleme düzenli olarak uygulanmaktaydı, bu oran ikinci dünya savaşında %15'ler civarındaydı (Weise ve Buckley, 1998 içinde: Spriegel, 1962). Kullanılan temel yöntem karakter-değerleme sistemiydi ve geçmişte sergilenen davranışların standart ve daha önceden belirlenmiş boyutlar üzerinden sayısal olarak değerlendirilmesine dayanmaktaydı. Bu değerleme sistemi, yöneticiyi yargıç rolü oynamaya zorlamakta, işletme ve çalışanın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak lider rolüyle çelişkiye düşürmektedir (Weise ve Buckley, 1998 içinde: McGregor, 1957). Performans değerleme sistemlerinde varolan kısıtlamaların farkına varılması,

1950'lerde "amaçlara göre yönetimi" temel alan yeni sistemlerin geliştirilmesine neden olmuştur.

Amaçlara Göre Yönetimi ilk olarak Peter Drucker 1950 yılında, "Yönetim Uygulamaları" olarak General Motors'daki yönetsel uygulama çalışmalarının neticesi olarak ileri sürmüştür. Douglas McGregor 1957 yılında yayınladığı "Performans Değerlemelerine Tedirgin Bakış" adlı makalesinde, bu uygulamayı performans değerleme sistemlerine uygulamıştır. McGregor çalışanların karakter özellikleri yerine yönetici ile çalışanın ortaklaşa tespit edecekleri kısa dönemli hedefler üzerinden değerlendirilmeleri gerektiğini belirtmektedir.

Amaçlara Göre Yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanısıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir. Bu yöntem modern performans değerlendirme yöntemleri arasında yer almaktadır. Performans yönetimi sistemi içinde Amaçlara Göre Yönetimin rolü oldukça önemlidir. Performansın planlanması aşamasında hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı son derece büyüktür. Performans yönetimi sisteminde organizasyon, yöneticiler ve astların farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman içerisinde birbirleri ile çelişmesi sonucunda doğru değerlendirme yönteminin seçilmesi son derece güçtür. Örneğin sıralama ve klasik değerlendirme skalaları organizasyonun hedeflerine daha etkili bir biçimde yardımcı olurken, Amaçlara Göre Yönetim ya da bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler çalışanların ve yöneticilerin amaç ve beklentilerine daha uygundur.

Değerleyicilerin tercih ettikleri öznel ve anlatımsal değerlendirmeler, kişiler arası karşılaştırma ve grafik değerleme ölçekleri gibi yaygın performans değerleme araçları, güvenilirlik, geçerlilik ve farklılıkları ortaya çıkarma gibi konularda sorgulanabilir sonuçlar üretmektedir. Buna karşın, zorunlu seçim yöntemi değerleyici hatalarını azaltarak psikometrik özellikler açısından daha iyi sonuçlar vermesine rağmen genellikle değerleyicilerden direnç görmektedir (Cascio, 1991). Psikometrik açıdan yeterli (güvenilir, geçerli, ayrım yapabilen ve kullanımı kolay) ve değerleyiciler tarafından kabul gören bir yöntem arayışı içerisinde Smith ve Kendall (1963) Davranış Yönelimli Değerlendirme Ölçeklerini (Behaviorally Anchored Rating Scales) geliştirmiştir (Weise ve Buckley, 1998). Davranış Yönelimli

Değerlendirme Ölçeğinde sayısal ya da sıfatla belirtilmiş ölçekler, gerçek iş davranışlarından örneklerle yer değiştirmiştir. Davranış yönelimli değerlendirme ölçeği, yöneticilerin çalışanlarını 1'den 5'e kadar veya "üstün" "geliştirilmeli" skalası yerine gözlemlenebilir iş davranışları üzerinde değerlendirme yapmalarına olanak sağlamıştır.

Davranışsal örneklerin kullanıldığı bir diğer araç Blanz ve Ghiselli (1972) tarafından tasarlanan Karşılaştırılmış Standartlar Ölçeğidir (Mixed Standard Scales). Her ölçek iki performans boyutunu ölçmek üzere tasarlanmıştır (Weise ve Buckley, 1998). Her performans boyutu için iyi, ortalama ve kötü başarıyı simgeleyen birer ifade bulunmaktadır. Her bir ifade için, değerleyicinin çalışanın performansının ifadede tanımlanan davranıştan daha iyi mi, aynı mı yoksa daha mı kötü olduğunun yanıtlanması istenmektedir. Değerleyicinin formu doldurma görevi diğer yöntemlere oranla daha basit olmasına karşın, puanlama sistemi o kadar karmaşıktır ki sonuçlar zorunlu-seçim yönteminde olduğu gibi anlaşılmaz olabilmektedir (Murphy ve Cleveland, 1995).

Davranışsal Gözlem Ölçekleri (Behavior Observation Scales) davranış yönelimli değerlendirme ölçeğini geliştirmek amacıyla tasarlanmıştır (Latham ve Wexley, 1977). Bu ölçek karşılaştırılmış standartlar ölçeği ile aynı sınıf ifadeler kullanmaktadır, ancak değerleyiciye değerleme dönemi boyunca belirli çalışan davranışlarının veya kritik olayların ne sıklıkla gerçekleştiğini sormaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995).

Davranış yönelimli değerlendirme ölçeği ve türevleri daha nesnel ve dolayısıyla daha doğru performans değerlendirmeleri sağlayacağı beklentisiyle tasarlanmışlardır. Ancak yapılan görgül çalışmalar, davranış yönelimli ölçeklerin psikometrik açıdan nispeten daha basit olan grafik değerlendirme ölçeğinden daha üstün olduğunu gösterememektedir.

2.6.3. Günümüzde Performans Değerlendirmeleri

Organizasyonlar, performans değerleme uygulamalarını etkileyecek birçok alanda (büyüklük, ürün pazarı, teknoloji, kültür, rekabet ortamı, strateji, sendikal ilişkiler vb.) farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle değerlendirmelerin yer aldığı ortamları

tarif edebilecek bir model geliştirmek oldukça zordur. 1989 yılında Wyatt Şirketinin 3052 organizasyon üzerinde yaptığı, 1990 yılında The Conference Board of the performance appraisal practices'in 435 üyesi üzerinde yapmış olduğu ve Bretz ve diğ.'nin 1992 yılında yapmış olduğu 100 işletmeyi kapsayan araştırmasının yer aldığı 3 ayrı çalışmanın bulguları aşağıda kısaca özetlenmektedir.

2.6.3.1. Sistem Tasarımı ve Özellikleri:

Tasarım. Araştırmaların yapıldığı 1990 yılında, Amerikan endüstrisinde yer alan performans değerleme uygulamalarının yaklaşık 11 yıldır uygulandığı gözlemlenmiştir. Performans değerleme sistemleri, genellikle insan kaynakları uzmanları tarafından, sistemi kullanan yöneticilerin oldukça az sayılabilecek bir katkısıyla tasarlanmıştır. Araştırmalarda, sistemin kapsadığı çalışanlardan herhangi bir katkı yapılmadığı belirtilmektedir. Son zamanlarda katılım ve çalışanların sistemlere dahil edilmesine verilen önemin arttığı göze önünde bulundurulursa, daha geç zamanlarda uygulamaya konulan performans değerleme sistemlerinde çalışan katkısının artış göstereceği düşünülmekteyse de eski sistemlerle yeni sistemler arasında çalışan katılımı anlamında önemli bir farklılık görülmemektedir.

Şekil Şartları. Amaçlara göre yönetim (AGY), yöneticilerin ve uzmanların değerlendirilmesinde tercih edilen bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Karaktere bağlı değerleme skalaları gibi diğer değerleme şekilleri bu çalışan grubunda oldukça nadir görülmektedir. Bununla beraber karma yöntemler yaygın olarak kullanılmakta, değerleme skalaları ve sıralama yöntemleri AGY bazlı değerleme sistemlerine ek olarak kullanılmaktadır. Buna karşın alt seviyelerde bulunan çalışanların değerlendirilmesinde AGY oldukça nadir görülen uygulamalardır. Bu çalışanlara karaktere bağlı değerleme skalaları uygulanması temel bir ölçüdür. Nadiren de olsa karşılaşılan diğer bir uygulama da davranış temelli düzenlemelerdir. Ancak tek başına davranışa bağlı değerleme skalaları (BARS), zorunlu dağıtım skalaları veya karma standart ölçeklerin kullanımı son derece azdır. Aynı şekilde işletmelerde değerlendirmelerin hizmet ettiği amaç doğrultusunda, karma yöntem genellikle kullanılmaktadır. İki çalışan grubu; üstü düzey yöneticiler ve saat bazlı çalışan işçiler, diğerlerine göre daha az değerleme geribildirimi almaktadır. Üst düzey yöneticiler daha az değerlendirilmesinin nedeni bu seviyelerin değerlendirilmesinde karşılaşılan güçlükler olabilir veya üst düzey yöneticilerin

konuya isteksiz olmasından kaynaklanabilir. Buna ilaveten birçok saat bazlı çalışan işçilerin düzenli değerlendirme almadıkları görülmektedir. Bu durumun nedeni olarak da işçi sendikalarının değerlendirme sürecine güven duymaması ve üzerinde anlaşılan iş anlaşmalarının sınırlamaları sayılmaktadır.

Değerleyiciler, Değerlendirme Kaynakları. Değerlendirmelerin büyük bir kısmı ilk amir konumundaki yöneticiden gelmektedir. Yöneticiler ve uzman personelin değerlendirilmesinde ikinci amirin de etkili olduğu görülmektedir. Son yapılan araştırmalar özdeğerlendirme, aynı seviye çalışanlar ve astlar gibi geleneksel olmayan değerlendirme kaynaklarının geçerli değerlendirmelerde bulundukları gözlemlenmektedir. Ayrıca popüler basında bu tür kaynakların kullanımının artış gösterdiğini bildirmektedir. Ancak yapılan araştırmalar bu uygulamaların hala oldukça nadir olduğunu göstermekte, kullanıldıkları yerlerde ise ilk amir konumundaki yöneticinin kontrolünden geçirilmekte olduğunu göstermektedir.

Birçok organizasyonda birtakım performans bilgisinin sağlanmasında nicel göstergeler kullanılmaktadır. Kar, satışlar ve maliyetler yöneticilerin değerlendirilmesinde çoğunlukla kullanılan ölçütlerdir. Kazanç ve işe özel bilginin kullanımı uzman pozisyonları için önemli olduğu düşünülmektedir. Son olarak, devam, sonuçların kalite ve kantitesi saat ücretli çalışan ve diğer alt seviye çalışanlar için önemli ölçütlerdir.

2.6.3.2. Sistem Yönetimi:

Kullanılan Zaman. Organizasyonun üst seviye çalışanlarının performanslarının belirlenmesinde yıllık 7 saat harcanması ve herbir alt seviye çalışan için yıllık 3 saat harcanması genellikle karşılaşılan bir durumdur. Bununla beraber, bu konuda varyans son derece yüksektir. Birçok organizasyon değerleme başına 1 saatten az bir süre bildirmesine rağmen, sadece birkaç işletme 1 saatten fazla bir süre belirtmiştir.

Karar verme. Performans değerlemeyle ilgili politikalar (ör: ücretlerin performansa bağlanması) birçok organizasyonda tüm şirket bazında yapılmakta, sadece birkaç ademi merkezi işletmede iş birimleri bazında yapılmaktadır. Değerleme uygulamalarına ait kararlar (ör: kullanılacak skala, değerleyici eğitimi) işbirimleri

bazında yapılmaktadır. Oldukça nadir de olsa birkaç organizasyon bölüm bazında bu uygulamaların gerçekleştirildiğini bildirmiştir.

Eğitim. Birçok organizasyon değerleyici eğitimini kapsamlı bir şekilde uyguladığını belirtmiştir. Bununla beraber, eğitimlerin genellikle yeni bir sistem uygulamaya konulacağı zaman verildiği, bazı işletmelerde ise heryıl devamlı olarak verildiği görülmektedir. Değerleyici eğitimi genellikle geribildirim görüşmeleri, yeni formların nasıl düzenleneceği, performans standartlarının belirlenmesi, başarılı olanların belirlenmesi ve değerleme hatalarının azaltılması konularında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu nedenle performans değerleme uygulamaları daha önceden yapılan değerleyici eğitimi araştırmalarından yararlanmaktadır. Bununla beraber değerlenen konumundakiler süreci nasıl en iyi bir şekilde kullanacakları veya performanslarını nasıl daha yükseğe çıkaracakları konusunda herhangi bir eğitime tabi tutulmamaktadır. Eğitim değerleyici (yönetici) üzerine odaklanmakta, çalışanların değerleme sürecindeki rollerine hazırlanma anlamında olmamaktadır.

Adalet. Yöneticiler adalet konusunu en önemli konu başlığı olarak ele almışlardır. Birçok işletmede çalışanların değerlendirmelerinin doğruluğunu tartışabildiği, biçimsel olmayan çatışma çözüm sistemlerine sahip olduğunu belirtmiştir (ör: açık kapı politikası). Yaklaşık dörtte biri ise bu konuda biçimsel bir süreç işletildiğini belirtmiştir. Bununla beraber azınlıktaki bir grup ise herhangi bir temyiz mekanizmasına sahip olmadığını belirtmiştir. Her ne kadar temyiz konularında bir mekanizma bulunsa da, değerleme süreci hakkında çalışan görüşlerinin istenmesi oldukça nadirdir. Birçok organizasyonun, değerleyici ve değerlenenlerin değerleme sürecinden algıladıkları adaleti sistematik bir şekilde ele almadığı görülmektedir.

Yöneticiler adalet kavramını organizasyonların karşılaştığı en önemli performans değerleme konusu olarak belirtmektedir. Aynı zamanda değerleme sisteminin gelecek performansı yönetme anlamında etkin bir yöntem olduğu konusunda oldukça endişeli olduğunu belirtmektedir. Yöneticiler genellikle performans bilgisine gelecek performans seviyesinin arttırılması, ücret kararlarının verilmesinde ve gelecek performans için beklentilerin açıklanmasında kullandıklarını belirtmektedir.

2.7. Performans Değerleme Araştırmalarının Tarihsel Gelişimi

Bazı yazarlara göre performans değerleme araştırmaları bir yönetsel karar alma aracı olarak yararlılığını arttırmaya yönelik çok az şey yapmıştır (Banks ve Murphy, 1985; Napier ve Lathamn, 1986; Bretz ve diğ., 1992 içinde: Thorndike, 1949). Bazılarına göre performans değerleme araştırmalarında baskın olan konular (ör: düzen, değerleyici eğitimi ve bilişsel süreçler) ve bu araştırmalarda kullanılan metodolojik tasarımlar organizasyonun gerçekleriyle örtüşmemektedir. Örneğin Banks ve Murphy (1985) o dönemde bilişsel süreç araştırmalarının devam ettirilmesinin performans değerleme araştırma ve uygulamaları arasında hali hazırda bulunan açığı daha da arttıracağını belirtmektedir (Napier ve Latham, 1986). Bernardin ve Villanova (1986) performans değerleme araştırmalarının, performans değerleme uygulamalarına sağladığı katkıyı arttırabilmesi için değerlemelerin yapıldığı örgütsel bağlamların daha iyi anlaşılması gerektiği sonucuna varmışlardır.

Performans değerleme örgüt psikolojisi alanında en yoğun araştırılan konulardan biridir. Bununla birlikte, ilk olarak bu çabanın büyük kısmı değişik değerleme skalaları ve bunların nasıl kullanılmaları gerektiği üzerine yönelmiş, daha sonraları yöneticilerin çalışanlarına verdiği değerlemelerin altında yatan bilişsel işleyiş süreçleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu konuyla ilgili birçok yazın tekrarı niteliğinde çalışma yapılmıştır (ör: Landy ve Farr, 1980; Austin ve Villanova, 1992; Arvey ve Murphy, 1998). Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu belki de Eşit Haklar yasal düzenlemesi nedeniyle Amerika kökenlidir. Avrupa'da ise bu konuda benzer bir akım görülmemektedir. Sıklıkla karşılaşılan diğer bir araştırma konusu ise organizasyon adaleti teorisinde görülmektedir (Greenberg, 1986; Korsgaard ve Robenson, 1995). Performans değerleme ile ilişkili olarak bu konu değerleme ve ödüllerin dağıtımda algılanan adaleti temsil eden "Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)" ve bu değerleme ve ödül kararlarının alındığı süreçten algılanan adaleti temsil eden "Prosedür Adaleti (Procedural Justice)" kavramlarına ayrışmaktadır (Greenberg, 1986). Özellikle değerleme sürecinde çalışanların katılım seviyeleri veya "sesi"ne (voice) büyük bir önem verilmiştir; genellikle gözlemlenen, katılım yüksek seviyelerde olduğunda çalışanların prosedür adaleti algısı olumlu yönde artmaktadır (Cawley ve diğ., 1998).

Bu çalışma akımları sayesinde oluşan birçok kavrayış bulunmaktadır ve bunlar değerleyici eğitiminde kullanılan değişik yöntemlerin etkinliği gibi birçok sorunun aydınlatılmasını sağlamıştır (Woehr ve Huffcutt, 1994). Belirtildiği üzere, araştırmaların vurguladığı değerleme yöntemlerinin ve içerdikleri biliş süreçlerinin uygulama açısından değeri sorgulanmalıdır. Diğer şeylerden bağımsız olarak düşünüldüğünde, bu kadar yılda yapılan bu kadar araştırmadan sonra, yapılan değerlemelerin kalitesinin en üst seviyede, mükemmele yakın olması beklenebilir. Gerçekte ise organizasyonlarda gerçekleştirilen değerleme sonuçlarının "doğruluk" ya da diğer psikometrik özellikler bakımından anlamlı bir şekilde geliştirilebildiğine dair oldukça az veya hiç kanıt yoktur. Organizasyonların büyük çoğunluğu değişik nedenlerle değerleme sistemlerinden memnun olmadıklarını belirtmektedir (Fletcher, 1997). Performans değerleme yöntemlerinde önemli bir araştırma konusu olan teknik kalite çalışmalarındaki etkileşim eksikliği, belki de altında yatan varsayımlarla açıklanabilir. Hogan (1986) yapılan araştırmaların çoğunun değerleyicileri hatalı ancak motivasyon olarak değerlendirme sürecinin nötr bir elemanı olarak ele aldığını ve bu hataların değerleme skalası ve eğitim ile giderme üzerine yoğunlaştıklarını belirtmektedir. Diğer yazarlar da değerleyicinin bu belirsiz durumunu tanımlamış (ör: Longenecker ve Ludwig, 1990; Tziner ve diğ., 1996) ve değerlemelerin yer aldığı dinamik, motivasyonel bağlamı gözardı ettiği için eleştirmiştir.

Organizasyon adaleti araştırmalarının bile kendi sınırlamaları vardır. Her ne kadar organizasyon yaşamının gerçeklerini temel alsa da, değerleme sürecinde ne yapıldığının anlaşılmasında yüzeysel bir yaklaşım göstermektedir. Cawley, Keeping ve Levy (1998) yaptıkları meta analizde nihai sonucu etkilemek için katılım olararak tanımlanan "araçsal (instrumental) katılım" ile bir kişinin sesini duyurabilmesi olarak tanımlanan "değer ifade eden katılım" arasında faydalı bir ayrım yapmıştır. İlkine oranla ikincisinin tepki kriteriyle daha kuvvetli bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Değerlemelerde katılım hiç kuşkusuz birçok açıdan önemlidir (Silverman ve Wexley, 1984) ve prosedür adaleti algısını desteklemektedir. Fakat, adaylara seçim bağlamında bir red kararı bildirildiğinde, prosedür adaletine bakış açıları ters yönde oluşmaktadır (Cunningham-Snell ve diğ., 1998). Bu nedenle prosedür adaleti algıları kendi başına daha derin psikolojik tepkilerin etkisine konu olmaktadır. Ayrıca kişisel ve kültürel farklılıklardan da etkilenmektedir.

Değerleme sürecinin diğer bir önemli değişkeni son yıllarda göreceli olarak ihmal edilen değerleme görüşmeleridir. Birçok performans değerleme sistemi, yöneticinin değerlenen kişiyle yapılan değerlemelerin tartışıldığı bir görüşmeye gereksinim duyar. Tavsiye niteliğinde "nasıl yapılır" tarzında birçok kitap bulunmasına rağmen, içeriğin küçük bir kısmı kuvvetli bir araştırma temeli göstermekte ya da hiç göstermemektedir. Kikoski ve Litterer (1983) geribildirim görüşmelerinin, performans değerlemenin dağıtımının yapıldığı nokta, bütün sürecin en önemli yeri olduğunu belirtmektedir. Önceleri görüşme sürecinde yaşananlarla ilgili kapsamlı çalışmalar (Sonnentag, 2003 içinde: Maier, 1958; Meyer ve diğ, 1965; Kay ve diğ., 1965; Rothaus ve diğ., 1965; Burke ve Wilcox, 1969; Burke ve diğ., 1978; Greller, 1975; Nemeroff ve Wexley, 1979) yapılmış olmasına rağmen bu konu, günümüz araştırmalarında yeterince ilgi görmemektedir. Performans görüşmesi, performans değerleme sisteminde yüz yüze iletişimin kurulduğu aşama olmasına rağmen, işe alım görüşmelerinin aksine bu alanda yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Bu durum, performans görüşmelerinin araştırılmasında yaşanan metodolojik zorluklar ile açıklanabilir.

2.7.1. Performans Değerleme Araştırmaları – Yakın Geçmiş

Bretz ve diğ. (1992) bilgisayar ortamında ABI/Inform veritabanında dergilerin içindekiler kısımlarına bakarak bir yazın taraması gerçekleştirmiştir. Bu bölümde, Bretz ve diğ.'nin (1992) araştırma bulguları özetlenmektedir. Araştırma bulgularına göre yakın geçmişte yapılan performans değerleme araştırmalarında bilişsel süreç üzerine odaklanıldığı belirtilmektedir. Bu çalışmaların büyük çoğunluğu öğrenci denekler kullanılan laboratuar ortamında gerçekleştirilmiştir. Her ne kadar değerleyici değerlenen özellikleri incelenmişse de bu konu üzerine yoğunlaşılmamıştır. Psikometrik konulara rastlanılmakta, hale etkisine[1] diğer konulardan daha fazla ağırlık verildiği görülmektedir. Saha çalışmalarında daha çok geribildirim konusunun işlendiği görülmektedir. Değerleyici eğitimi, değerleyici

[1] Hale etkisi değerleyicinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Kaynak ve diğ., 2000).

kaynakları (ör: üst, ast, yakın iş arkadaşları), şekil, adalet, değerleme amaçları ve sonuçları da araştırmalarda sınırlı bir şekilde karşılaşılmaktadır.

Bilişsel işleyiş konuları ile performans değerleme araştırmalarında baskın olarak karşılaşılmaktadır. Daha önceden oluşan beklentiler, iş bilgisi ve hafızadan silinen olaylar performans değerlemeyi etkileyen unsurlar olarak belirmektedir. Değerleyici ve değerlenenlerin özellikleri, özellikle cinsiyetin etkisi araştırmalarda ilgi görmüştür, ancak bir görüş birliğine ulaşılamamıştır. Örneğin saha çalışmalarında cinsiyet (veya ırk) etkileri gözlemlenmemiş, öğrenci deneklerin kullanıldığı laboratuar ortamında cinsiyet farklılığının önyargı oluşturduğu gözlemlenmiştir. Hale ve ölçüm doğruluğu araştırmacılar arasında bir psikometrik konu seçeneği olmaktadır. Cinsiyet etkilerinde olduğu gibi, hale ile ölçüm doğruluğu arasındaki ilişki de çözümsüz kalmıştır. Metodolojide ise, öyküsel ya da görüntülü senaryoların değerlendirilmesinin laboratuar düzeninde öğrenci deneklere uygulatılması temel ilkedir. Saha çalışmalarının değerleme geribildirim boyutları ve değerleme sonuçları ise istisna olarak kalmıştır. Görünüşe göre geribildirim sırasında ücret tartışmalarının gelecek performansa etkisinin olmadığı ya da olumlu etkisinin olduğu belirtilmiş, ancak bir kişiye "çok iyi" veya "ortalamanın üstünde" demek yerine "yeterli" olarak tanımlamak kişinin bağlılığını ve değerleme sistemine duyduğu memnuniyeti azaltmaktadır.

Sonuç olarak bu ve daha önceki yazın tekrarlarından son yıllarda değerleme süreciyle ilgili bilgi birikiminin artış gösterdiği, ancak hala bölünmüşlüğün giderilemediği söylenebilir. Bu parçalanmışlık değerleme araştırmalarının ölçüm yönleri ve organizasyonların performans değerleme amaçları arasındaki temel farklılıklardan kaynaklandığı görülmektedir. Bununla beraber, bu araştırmaların büyük bir kısmı ölçüm tutarlılığı üzerinde durmaktadır. Önceden oluşan beklenti, performans bilgisi ve hafıza boşluklarının etkisi, değerleme kullanım amaçları (idari, gelişimsel vb.), değerleyici/değerlenen özellikleri, ölçüm skala ve şekillerinden ayrı olarak çalışılmıştır.

Bunun yanında, belirli değerleme konuları büyük bir dikkat toplamış, ancak diğerleri nerdeyse görmezden gelinmiştir. Bununla beraber, yapılan araştırmalar örgütsel bağlamın çalışanların değerlemeyle ilgili algılarını, değerleme sonuçlarına tepkilerini

nasıl etkilediği ve değerleme amacının (idari veya gelişimsel) bu ilişkiler üzerindeki rolünü gösteren bir başlangıç niteliğindedir.

2.8. Performans Değerleme Sistemlerinin Amaçları

İşletmelerde performans değerleme sistemleri, çalışanların belirli dönemlerdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapmak amacıyla kullanılabilir (Uyargil, 1994). Bir işletmede çalışanlarıyla beraber hedefleri belirleme, performanslarıyla ilgili geribildirimde bulunma ve becerilerini geliştirme imkanı sağlama bir yöneticinin asli görevleri içerisinde yer almaktadır. Performans değerleme sistemi doğru bir şekilde tasarlandığında çalışanın değerlendirilmesine olanak veren önemli bir kriter sağlamaktadır. Yöneticiler bu kriterleri temel alarak çalışanların kuvvetli ve zayıf yönlerini tanımlama şansına sahip olurlar.

Amerika'da 557 firma üzerinde yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin yaklaşık %83'ünde biçimsel (formal) performans değerleme sistemleri ücretlerin tespitinde kullanılmaktadır (Peck, 1984). Diğer organizasyonların sistemleri ise ücret belirlemede kullanılmamaktadır. Genel olarak, çoğu şirket ücret belirleme, yükseltme, işe alma, eğitim ve işten ayırma kararları için bilgi sağlayan çalışanlarının performanslarının değerlendirildiği biçimsel değerleme sistemlerine sahiptir.

Organizasyonların ve çalışanların benzer şekilde, performans değerleme sonuçlarıyla ulaşmak istedikleri hedef ve eğilimler vardır. Bazı durumlarda bu hedefler birbirleriyle uyumludur, diğer durumlarda ise çatışma halindedir.

Performans değerleme sistemleri, birçok organizasyonda bilgi ve kontrolün önemli bir unsurudur. Bir kontrol sistemi, 'organizasyonda neler yapılıyor' şeklindeki bir bilgiye ihtiyaç duyar ve bu kontrol göstergeleri bir değişim ihtiyacını işaret ederse gerekli performans düzeltme veya düzenleme yollarına ihtiyaç duyar (Lawler ve Rhode, 1976). Birçok organizasyonda performans değerleme sistemleri, bilginin dağılımını (information exchange) kolaylaştırmak ve performansı etkilemek üzere tasarlanmıştır. Yani; organizasyon üyeleri, işletmede ne yapıldığını performans değerleme sayesinde öğrenir ve bireylerin davranışlarını etkileyecek bir ortam

sağlamak için tasarlanırlar. 510 firma üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, performans değerlemenin hangi işlemlere hizmet verdiği belirlenmiştir (Landy ve Farr, 1983). Bu araştırmanın sonuçları Çizelge 2.1.'de özetlenmektedir. Görüleceği üzere performans değerleme sistemleri genellikle birden fazla amaca hizmet vermektedir. Bir kısmı temel olarak planlamaya yardımcı olacak bilginin derlenmesiyle (ör: çalışanların yükselme potansiyellerinin değerlendirilmesi) ilgilidir; bir kısmı da performansı doğrudan ve bir an önce etkilemek için (ör: ücret tespiti, hedeflerin konulması) tasarlanmıştır.

Organizasyonlar, maddi kaynaklarını düzenledikleri gibi, insan kaynakları için de gelişim amaçlı plan ve programlar yapmalıdırlar. Çalışanlar organizasyon içerisindeki beklenen ya da beklenilmeyen bir şekilde ortaya çıkan boş kadroları doldurmak için hazırlıklı olmalıdır ve bu süreç şansa bırakılmayacak kadar önemlidir. Eğer hiçkimse önemli bir kadroyu doldurmak için hazırlıklı değilse, bu boşluk organizasyonun fiziki alanını genişletmesi kadar büyük bir maddi kayba neden olabilir. Bu durum Çizelge 2.1.'deki işletme amaçları ile uyum göstermektedir.

Çizelge 2.1. 510 İşletmede Yapılan Araştırma Sonucu Belirlenen Performans Değerleme Sistemlerinin Amaçları

Amaç	*Toplam*
Liyakat artışlarının hesaplanması	459
Çalışanlara performansları hakkında geribildirim sağlayıcı ortam sağlanması	442
Çalışanlarla beraber iş başarısı üzerine hedefler tayin etmek	401
Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi	352
Yükselme potansiyeline sahip çalışanların belirlenmesi	346
Özel yetenek ve kabiliyete sahip çalışanların belirlenmesi	236

Kaynak: Landy ve Farr (1983)

Akılcı bir gelişim kararı verebilmek için, organizasyonların kimlerin, hangi konularda geliştirilmesi gerektiğini belirlemesi gerekmektedir. Genellikle hazırda bu şekilde kullanılabilir bir bilgi mevcut değildir. Performans değerleme sayesinde kimlerin geliştirilmek için uygun birer aday olduğu ve bu kişilere ne tür bir geliştirme uygulanması gerektiği belirlenir.

Performans değerleme uygulamaları mükemmel sistemler olmamasına rağmen, bu gibi önemli kullanım alanları nedeniyle işletmeler tarafından uygulanmaya devam edilmektedir. İşletmeler performans değerleme sistemlerini devamlı olarak iyileştirme ihtiyacı içerisindedir. Bunun nedeni iyi yapılandırılmış bir sistemin sağlayacağı faydaların, bütün olumsuzluklarına rağmen işletme açısından değerli sonuçlar vermesidir. Performans değerleme sistemlerinin işletmelere sağlayacağı olumlu ve olumsuz sonuçlar aşağıdaki bölümde özetlenmektedir.

2.9. Performans Değerlemenin Sonuçları

Performans değerleme yapıldıktan sonra işletme açısından ortaya çıkan olumlu sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- Performansı değerlenen bireyin motivasyonu artarak daha etkin bir çalışma gösterir.
- Bireyin kendine duyduğu özsaygısı artar.
- Değerlemeyi yapan kişi ya da kişiler değerlenen kişinin yeni yönlerini anlama (kavrama) şansına sahip olur.
- Değerlenen kişinin yaptığı iş açıklığa kavuşur ve daha iyi tanımlanır.
- Değerlemeye konu olan taraflar arasındaki iletişim gelişir.
- Değerlemeye konu olan taraflar birbirlerini daha iyi anlamış olurlar ve değer verilen gelişim faaliyetleri ortaya çıkarılır.
- Ücret artışı ve yükseltme gibi ödüller adil ve güvenilir temellere dayanmış olur.
- Organizasyonun hedefleri açıklığa kavuşur ve daha kolay kabul edilir.
- Geçerli bir değerleme bilgisi organizasyonun daha iyi bir insangücü planlaması yapmasına, düzenlediği testlerin geçerliliğinin sınanmasına ve gelişim amaçlı eğitim programlarının hazırlanmasına olanak sağlar.

Değerlemenin olumlu sonuçları, "iyi düzenlenmiş bir değerleme sistemi çalışan bireylerin ve organizasyonun performansını arttırma potansiyeline sahiptir" cümlesiyle özetlenebilir. Bu nedenle organizasyonlar değerleme sistemlerini iyileştirmek için yoğun bir çaba göstermektedir.

Performans değerleme sistemlerinin olumsuz sonuçları da oldukça etkileyicidir.

- Yanlış ve yanıltıcı bilgi yaratılabilir.
- Değerleyen ve değerlenenin kendine duyduğu özsaygı zarar görebilir.
- Çalışan bireyler, kendilerine davranılma şekline göre işten ayrılma kararı verebilirler.
- Büyük oranlarda bir zaman kaybedilebilir.
- Değerlemeye konu olan taraflar arasındaki ilişki kalıcı bir şekilde zarar görebilir.
- Çalışanların motivasyonu birçok nedenden dolayı azalabilir, buna düşük çıkan performans ölçümü nedeniyle ödüllendirilmeme duygusu da dahildir.
- Formların oluşturulmasına, eğitim ve destek çalışmalarına kaynak aktarılması gerekir.
- Adil bir şekilde değerlendirilmediğini düşünen çalışanlar haklarını mahkemelerde aramak isteyebilir.

Yukarıda belirtilen ifadeler, organizasyonların biçimsel performans değerleme sistemlerini denediklerinde karşılaşabilecekleri olumsuz sonuçlardır. İşletmelerin büyük ümitlerle uygulamaya koyduğu yeni bir performans değerleme sistemi, olumlu yönlerinden daha fazla çatışma, problem ve dirençle karşılaşırsa çalışanlar tarafından kabulü azalır ve hatta uygulamadan kaldırılabilir. Birçok organizasyonda performans değerleme sistemleri çıkardıkları sorunlar ve karşılaştıkları direnç nedeniyle işlemez hale gelmiştir (Landy ve Farr, 1983). Olumsuz sonuçların en aza indirgendiği ve olumlu sonuçların üretildiği etkin bir performans değerleme sistemini oluşturmak, işletmeler açısından aşılması gereken önemli bir sorundur.

2.10. Etkin Bir Performans Değerleme Sisteminin Tanımlanması

Bjerke, Cleveland, Morrison ve Wilson'un (1987) Amerikan Deniz Kuvvetleri için yaptıkları bir çalışmada etkin bir performans değerleme sürecinin beş özelliğinin olduğu bulunmuştur. Bunlar:

a) Değerleme süreci açıkça belirlenmiş amaçlar için bilgi toplamalıdır. Elde edilen bilgi amaçlar uyumlu olmadığı taktirde, birden fazla amaç için kullanılmasının uygun olmayacaktır. Örneğin kişisel gelişim ve yükseltme amaçları için aynı performans bilgisini kullanmak uygun olmayabilir. Aynı bilgiler yükselme amacıyla kullanıldığında, çalışanlar gelişim amaçlı bilgileri eleştirecek ya da reddedeceklerdir.

b) Süreç sadece organizasyon tarafından değil, çalışanlar ve değerlendiriciler tarafından da kabul edilmelidir. Sürecin genel geçerliliği (face validity) olmalı, bu sayede çalışanlar değerlendirmelerin geçerli olduğuna inanmalıdır. Cawley, Keeping ve Levy (1998), değerleme sisteminin bütün organizasyona uygulanabilirliğinin belirlenmesinde, çalışan tepkilerinin, diğer değişkenlerden daha iyi bir gösterge olduğunu belirtmektedir. Değerleyiciler süreci mutlaka desteklemelidir, desteğin azalması, sürecin engellenmesiyle, sürece önem vermeme ve doğruluk kaygısı olmadan formların doldurulması ile sonuçlanabilir. Organizasyonun süreci mutlaka kabul etmesi gerekir, aksi taktirde değeri olmayacaktır. Değerlendirmelere dayanan karar alma yetenekleri, süreç kabul edilmez görünürse engellenebilir. Değerleyiciler eğitilmelidir. Eğitim, hale etkisi ve ortalamaya kayma eğilimleri gibi hataların azalmasını sağlamaktadır.

c) Performans geliştirme ya da gelişim planları hedeflenmekte ise, değerleyici ve değerlenen arasında yapıcı, karşılıklı bir geribildirim sürece entegre edilmelidir. Performans geribildirimi, geribildirimde verilen bilgilerin alıcı tarafından tam olarak algılanması, kabul edilmesi ve karşılık verdiği ölçüde davranış değişikliği yaratacaktır.

d) Süreç etkili olmalıdır. Etkililik üç faktörden etkilenmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

1) Biçim basit, kısa ve özlü olmalıdır.
2) Zamanlama, organizasyon amaçlarına hizmet etmeli ve çalışanlara yararlı geribildirim sağlamalıdır.
3) Değerleme için belirlenen bilgi kaynağının önemi.

e) İş hakkında yeterli bilgi sahibi olan ve çalışana doğrudan ulaşabilen üstler değerleyici konumunda olmalıdır. “Zaman yetersizliği” ve “doğrudan gözlem

yapamama", belirli bir aralığa sıkışma ve diğer değerlendirme hataları için ortam hazırlamaktadır (Roberts, 1998). Rothstein (1990) çalışanla bir yıldan az bir zaman geçiren üstlerin 12 aydan daha fazla zaman geçiren üstlere oranla daha az güvenilir değerlemeler yaptığını bulmuştur.

Jones (1998) hukuk düzenleyicileri için benzer önerilerde bulunmuştur, ancak aynı zamanda organizasyonun misyonu, amaç ve hedefleri ile bütünleşmiş standartları olan, ayrımcılık yapmayan, ölçülebilir sonuçlar üreten bir süreç üzerinde durmuştur. Neyin ölçüleceği sorusu da önemlidir. Geleneksel değerlemeler sıklıkla yöneticinin yönetsel davranışları olarak adlandırılabilen (dakiklik, doğruluk, raporların tamamlanması) davranışları sağlamaktadır. Bu yöneticilerin iş davranışları hakkında oldukça az bir bilgi sağlamaktadır. Ölçülebilir sonuçlar üreten bir süreç için, değerlendirilen performans nesnel ölçütleri temel almalıdır. Geis ve Smith (1992) Eğitim Değerlendirme Standartları Ortak Komisyonu örneğinde konuyla ilgili dört alan göstermişlerdir. Bu alanlar;

- Yararlı olma: Süreç çalışanların ve organizasyonun ihtiyaçlarına hizmet etmelidir.
- Yapılabilirlik: Süreç gerçekçi, ekonomik ve politik olarak sürdürülebilir olmalıdır.
- Uygunluk: Yasal ve etik değerler gözönünde bulundurulmalıdır.
- Doğruluk: Süreç geçerli olmalıdır.

Her bir iş için gerekli bilgi, beceri ve kabiliyetlerin belirlenmesi için dikkatli ve eksiksiz bir analiz yapılmalı ve performans değerlendirmeleri bu özelliklere yönelik olmalıdır (Fine, 1986). Performans boyutları ve performansla ilgili davranışın yanında, performans skalaları değerlendirilen her bir iş için ayrı ayrı geliştirilmelidir (Jacobs, 1986). Jacobs aynı zamanda grafik değerlendirme skalalarının çalışanların işlerinde ilgili boyutlardaki performans değerlerinin ortaya çıkarılması için tasarlandığından, bilginin dağıtılmasında en etkin formlardan biri olduğunu belirtmiştir.

Her ne kadar sürecin basit ve özlü olması üzerinde durulmaktaysa da, Roberts (1998) birçok yöneticinin değerlendirme yaparken, çalışan başına 1 saatten az bir süre

ayırdıklarını ve yöneticilerin yarısının 30 dakikadan az bir süre ayırdıklarını bulmuştur. Bu süre bütün hazırlık, sunum ve geribildirimi kapsamaktadır ve bu zaman kısıtının tahminlerde bulunmayı ve çalışan performansının temsil edilmeyen örneklerini özendirdiği belirtilmektedir.

Değerlendirme sürecinde sıklıkla karşılaşılan bir diğer problem ise değerlendirmeyi destekleyecek dokümantasyon eksikliğidir (Roberts, 1998). Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinini belirtecek ve davranış değişikliğini kolaylaştıracak anlaşılır dokümantasyon tavsiye edilmekte, ancak bu durum yöneticinin daha fazla zaman ayırmasını gerkektirmektedir. Guion (1986) yöneticilerin her çalışanla ilgili bir liste hazırlamalarını, bu listede her hafta çalışanın yaptığı en iyi ve en kötü olayları listelemelerini önermektedir, bu sayede yıl sonunda her bir çalışan için en az 100 maddelik bir liste oluşturulacak, bu da değerlendirmeleri kolaylaştıracaktır.

Greenberg (1987) çalışanlar tarafından, değerleyicilerin bu tür günlük tutanların yaptığı değerlendirmelerin daha adil algılandığını bulmuştur. Günlük tutmanın, hafızada olayların geri çağırılması ve değerlendirilmesinde yardımcı olduğu vurgulanmaktadır (Varma, DeNisi ve Peters, 1996). Burnett, Fan, Motowidlo ve DeGroot (1998) tarafından not tutma üzerine yapılan bir araştırmada, not tutan değerleyicilerin yaptığı değerlendirmelerin daha yüksek geçerliliğe sahip olduğu yönünde bir eğilim tespit edilmiştir.

2.11. Performans Değerleme Sürecinde Çalışan Algıları

Performansın değerlendirilmesi Cardy ve Dobbins'e (1994) göre "Organizasyonlarda çalışan kişileri tanımlama, gözlemleme, ölçme ve geliştirme süreci" olarak tanımlanmıştır. Organizasyon ve birey açısından olumlu sonuçlar üretme potansiyeli nedeniyle performans değerleme sistemlerinin önemi, birçok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır (Cardy ve Dobbins, 1994). Larson (1984) geribildirim sürecinin, organizasyonun bir bütün olarak etkinliğini arttıran önemli bir unsur olduğunu belirtmektedir. Cardy ve Dobbins (1994) performans değerleme sisteminin, Henry Fayol'un (1949) tanımladığı dört temel yönetim fonksiyonu olan planlama, örgütleme, yürütme ve kontrolü beslediğini belirtmektedir.

Banks ve Murphy'e (1985) göre, etkin bir performans değerleme sistemi organizasyonlar için zorlayıcı ancak ulaşılamaz bir hedef olmaya devam etmektedir. Bu durumun nedeni, değerleme etkinliğinin kişinin memnun etmek istediği gruba göre değişik birçok yönden tanımlanabilir olmasıdır (Bracken ve diğ., 2001). Dolayısıyla değerleme etkinliğini yükseltmeye çalışmadan önce kavram tam olarak anlaşılmalıdır (Kane ve Lawler, 1979).

Yapılan çalışmalarda, etkin bir performans değerleme sisteminden beklenilen sonuçlar tanımlanırken, doğru ölçüm sonuçlarından verimlilik artışına kadar birçok çıktı türü üzerinde durulmuştur (Çizelge 2.2.). Örneğin çalışanların performansını doğru ölçme (Kinicki ve diğ., 1995; Ryan ve diğ., 1995) ve yüksek kalitede performans bilgisi sağlama (Roberts, 1992) birçok kişinin etkin bir performans değerleme sisteminde önemli olarak kabul ettiği çıktılardır. Tziner, Murphy ve Cleveland (2001) yüksek ve düşük performans gösteren çalışanların ayırt edilmesinin önemli bir çıktı olduğu düşüncesindedirler.

Mevcut çalışmalar, performans değerleme sistemlerinin olumlu çıktılarının, hem bireyi hem de organizasyonu geliştirme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir.

Değerleme süreci ile ilgili geliştirilen son modellerde (ör. Cleveland ve Murphy, 1992; Murphy ve Cleveland, 1991, 1995) değerleme sürecinin anlaşılabilmesinde hem değerleme sisteminin hem de değerleme yapılan organizasyonun konumunun etkili olduğunu öne sürmektedir. Bu modellere göre, sözde "değerleme hataları" ve değerlemelerdeki diğer kısıtlamalar, aslında değerleyicinin kişisel veya organizasyonel hedeflerine ulaşması için, sonuçların çarpıtıldığı bilinçli davranışları temsil etmektedir. Örneğin astını motive etmek isteyen bir yönetici, bu kişiye hak ettiğinden daha yüksek bir puan verebilir.

Çizelge 2.2. Önceki çalışmalarda incelenen değerleme çıktıları

Beklenilen Sonuç	**Çalışma**
Çalışanların performansının doğru ölçülmesi	Cardy ve Dobbins (1994); Kinicki ve diğ. (1995); Martell ve Borg (1993); Ryan ve diğ. (1995); Sanchez ve De La Torre (1996)
Niteliği yüksek performans bilgisi üretmesi	Roberts (1992)
Yüksek ve düşük performans gösteren çalışanların ayırt edilmesi	Tziner, Murphy ve Cleveland (2001)
Çalışanları değerlendirme, yol gösterme ve geliştirmeyi kolaylaştırma	Steers ve Lee (1983)
Yüksek başarı gösterenlerin tutulması ve düşük başarı gösterenlerin iyileştirilmesi	Roberts (1992)
Öğrenme	London ve Smither (2002)
Organizasyonel bağlılık	Cawley ve diğ. (1998); Giles ve Mossholder (1990); Ilgen ve diğ. (1979); Larson (1984)
Memnuniyet gibi olumlu çalışan tepkileri	Cawley ve diğ. (1998); Giles ve Mossholder (1990); Keeping ve Levy (2000); Larson (1984)
Motivasyon artışı	Bartol ve diğ. (2001); Dorfman ve diğ. (1986); Larson (1984); Roberts (1992); Steers ve Lee (1983)
Verimlilik artışı	Roberts (1992)
Davranış değişimi	Bracken ve diğ. (2001) London ve Smither (2002)
Performans gelişimi	Cardy ve Dobbins (1994); Larson (1984); London ve Smither (2002); Roberts (1992)
Çalışan kabulü	Cardy ve Dobbins (1994); Dipboye ve de Pontbraind (1981); Maurer ve Tarulli (1996); Roberts (1992); Roberts ve Reed (1996)
Geçerlilik	Kane ve Lawler (1979)
Güvenilirlik	Kane ve Lawler (1979)

Kaynak: Gaby, 2004

Performans değerlemelerin yapılmasında yer alan karar süreçlerinin anlaşılabilmesi için hem çalışanların performans değerleme göreviyle ilgili tutum ve inançlarının (ör. Performans değerlemenin organizasyon içerisinde nasıl kullanıldığına dair inançlar), hem de organizasyona karşı duydukları inanç ve tutumların (ör. Organizasyonun ortamı ile ilgili algılar) incelenmesi gerekmektedir. Değerleme sistemi ile ilgili algı

ve tutumların etkilerinin incelendiği ve değerleme davranışını şekillendiren organizasyon ortamının incelendiği görgül araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Örneğin Tziner ve Murphy (1999) ve Tziner ve diğ. (1998) bu tür inançlarla, değerleme sonuçları arasındaki bağlantıları belirtmişlerdir. Murphy ve Cleveland (1995), değerleme davranışlarında yakın ve uzak etkiler arasında bir ayırım yapmıştır. Murphy ve Cleveland'a göre "yakın etkiler, değerleyici bireyi doğrudan etkileyen unsurlardır, ancak uzak etkiler değerleyiciyi dolaylı olarak etkilemektedir" (1995: s.32).

2.12. Performans Değerlemeden Duyulan Memnuniyet

Birçok araştırmacı, insanın rekabet üstünlüğü yaratan temel kaynak olduğunu belirtmektedir (McGregor, 1960; Prahalad ve Hamel, 1990; Storey, 1991). Düzenli uygulanan performans değerlendirme gibi stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanların daha etkin yönetilmeleri, organizasyonun finansal başarısıyla da bağlantılıdır (Huselid, 1995). Her ne kadar firma uygulamaları farklılık gösterse de performans değerleme tanımlamalarının birçoğunda ana fikir bireylerin performansını arttırma ve geliştirmedir. Performans değerleme uygulanan birçok sektörde bu sistemlerden genel memnuniyetsizlik belirten kanıtlar bulunmaktadır (Bowles ve Coates, 1993; Roberts, 1998). Organizasyonlardaki bu memnuniyetsizlik, bireylerin performans değerleme sistemlerinden duyduğu memnuniyet seviyelerine de yansımaktadır (Kliger ve DeNisi, 1996; Meyer ve diğ. 1965; Thompson ve Dalton, 1970).

Bir performans değerleme yönteminde çalışanların duyduğu memnuniyet, değerleme sisteminin en önemli bileşenidir. Yapılan değerlemelerin ve çalışana verilen geribildirimin etkinliği, değerlenen konumundakilerin, performans değerleme sistemini kabul etmesine bağlıdır (Wiersma ve Latham, 1986; Tziner ve Kopelman, 2002 içinde: Petit ve Haines, 1994). Yapılan araştırmalarda, değerleme sürecinden (değerleme sisteminin yapısı ve işleyişi) duyulan memnuniyet ile değerleme sonuçlarından (alınan skor) duyulan memnuniyet arasında bir ayrım yapılmaktadır (Greenberg ve Folger, 1983). Bu ayırım, çalışanların performans değerleme sistemi algılarının yorumlanmasında farklılık yaratmaktadır.

Ammons (1987) çok az organizasyonun kendi performans değerleme sistemlerini düzenli olarak değerlendirdiklerini belirtmiştir. Amerika'da 1977 yılında gerçekleştirilen, 293 özel işletmeyi kapsayan bir araştırmada, sadece bir organizasyonun değerleme sisteminin etkinliğini sistematik bir şekilde inceleme girişiminde bulunduğu belirtilmektedir (Lazer ve Wikstrom, 1977). Yöneticilerin performans değerleme sisteminden duydukları memnuniyet derecesi, etkinliği inceleyen az sayıdaki çalışmada kullanılan ikame bir ölçüttür (Ammons, 1987).

Yöneticinin değerleme sistemine duyduğu memnuniyet, kusurlu bir etkinlik ölçeği olmasına rağmen bir miktar geçerlilik sağlamaktadır. Organizasyonel etkinliğin ve bu amaca hizmet eden yardımcı sistemlerin etkinliğinin, üst düzey yöneticilerin uzmanlık alanlarındaki başarısı ile örtüşmesi, bu kabulün uygunluk derecesini belirlemektedir (Ammons, 1987).

Özel sektör insan kaynakları uzmanlarıyla yapılan anket çalışmalarında, uzmanların kendi performans değerleme sistemlerinden genel olarak memnun oldukları bulunmuştur (Ammons ve Rodriguez, 1986). Bir özel sektör işletmesinde yapılan araştırmada, çalışanların % 91'inin, "yüksek düzeyde memnun" (%22) veya "memnun" (%69) olduğu gözlenmiştir (Zawacki ve Taylor, 1976). 123 işletmeyi kapsayan diğer bir çalışmada ise çalışanların %71'inin performans değerleme sistemlerini etkin olarak algıladıkları gözlenmiştir (Lazar ve Wikstrom, 1977). Lawler, Mohrman ve Resnick (1984), General Electric çalışanlarıyla yaptıkları bir çalışmada değerleyici konumundakilerin, değerlenenlere göre daha memnun olduklarını ortaya çıkarmıştır. Ammons (1987) üst düzey yöneticilerin, değerleme sisteminin biçimsel ve belgelendirilmiş olduğu durumlarda memnuniyet göstermeye daha fazla eğilimli olduklarını bulmuştur. Buna ilaveten, performans değerleme sisteminde yönetsel memnuniyetin en iyi tahmin edicisinin "mevcut uygulamanın, başlangıçta tasarlanan değerleme sistemine uygunluk derecesi" olduğu yapılan çoklu regresyon analizleri ile gösterilmektedir.

Jordan (1990) Amerika'da savunma sanayinde çalışan 105 mühendis üzerinde yaptığı araştırmada, çalışanların değerleme sisteminden duyduğu memnuniyet

derecesinin, yöneticilerinin kendilerine davranışı ve liderlik şekilleri ile olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Jordan ve Jordan (1993) değerlenenlerin performans değerlemeden algıladıkları memnuniyet derecesinin; değerleyici davranışı, kullanılan değerleme yöntemi, değerlendirilen boyutlar ve alınan değerleme skorundan anlamlı bir şekilde etkilendiğini belirtmektedir. Dolayısıyla değerleme sürecinde yapılacak bir değişiklik, çalışanların sistemden duydukları memnuniyet seviyesini değiştirecektir. Bu durum sadece yapılan değişiklikten değil aynı zamanda değerleme sonuçlarının değişmesinden de kaynaklanabilir. Çalışan, performans değerleme sisteminden memnuniyetsizlik duyduğunda, organizasyonun başarısını arttırmaya yönelik etkinliğini de azalmaktadır (Jordan, 1990).

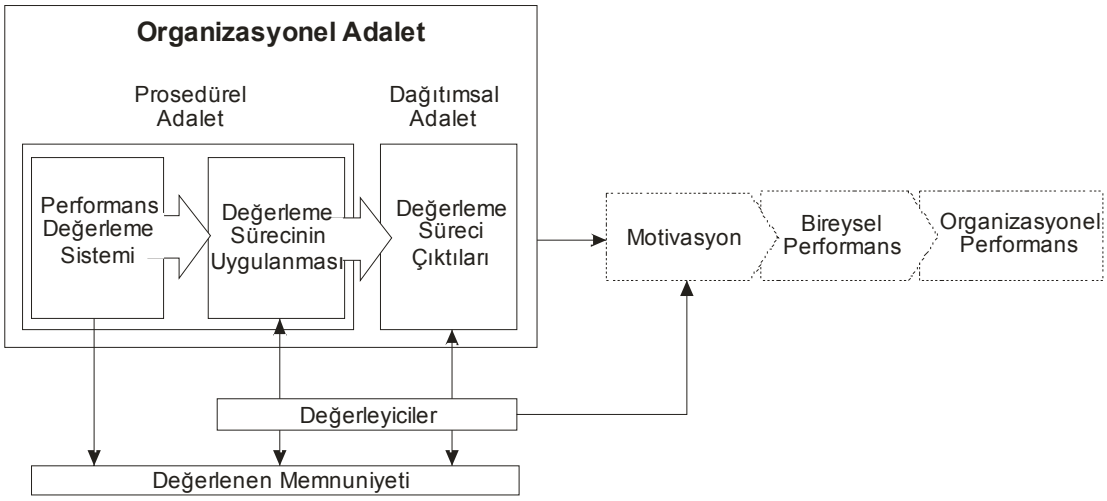
Performans değerleme ile ilgili yapılan araştırmaların çoğu konunun öznesi olan değerlenenin bakış açısı yerine değerleyiciye ve yöntemin güvenilirlik, geçerliliği üzerine yoğunlaşmıştır. Yapılan çalışmalardan elde edilen en önemli sonuç, bir performans değerleme sisteminin bütün katılımcılar tarafından adil olarak değerlendirilmediği taktirde etkin olamayacağıdır (Ilgen ve diğ., 1979; Murphy ve Cleveland, 1991). Performans değerlemeden duyulan memnuniyet derecesi, sistemden algılanan adalet ile yakından ilgilidir (Kluger ve DeNisi, 1996; Mount, 1983, 1984; Pooyan ve Eberhardt, 1989). Organizasyon içerisinde adalet kavramı Greenberg (1987) tarafından, Organizasyonel Adalet olarak tanımlanmıştır. Organizasyonel adalet kavramı hedef belirleme teorisi (Locke, 1968), bekleyiş teorisi (Vroom, 1964) ve eşitlik teorisi (Adams, 1965) ile motivasyona bağlanabilir; bu düşüncenin dayanak noktası, güdülenmiş kişilerin önceden belirlenmiş hedeflere ulaştıklarında, adil bir şekilde ödüllendirileceğini beklediği zaman bu önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda çalışacaklarıdır. Çalışanla yöneticisi arasındaki ilişkiden algılanan adalet, psikolojik sözleşme (psychological contract) oluşumundan yüksek oranda etkilenebilmektedir (Crossman, 2002). Ortada bir ödülün sözkonusu olduğu herhangi bir organizasyon sisteminin adaleti iki temel bileşen ile yakından ilgilidir. Bunlardan ilki olan *dağıtımsal adalet,* bireyin kendisinin ve diğerlerinin harcadığı çaba miktarı ile alınan ödülleri karşılaştırması sonucu ortaya çıkan ödülle

ilgili algısıdır. İkincisi olan *prosedürel adalet,* bireyin ödül dağılımını etkileyen kararların alındığı yöntemlerden algıladığı adalettir. Greenberg (1986c) performans değerleme sistemlerinde adalet algısına hem dağıtımsal adaletin hem de prosedürel adaletin eşit oranlarda katkı sağladığını öne sürmektedir. Yazında adalet ve performans değerleme sistemlerini içeren birçok araştırma bulunmaktadır (Greenberg, 1986b, c; Greenberg ve Folger, 1983; Landy ve diğ., 1978; Lind ve Tyler, 1988). Gerçekleştirilen iki araştırmada (Mount, 1983, 1984; Pooyan ve Eberhardt, 1989) bireyin performans değerleme sistemi içerisindeki görevi ile memnuniyet seviyeleri arasında bir ilişki bulunmuştur. Her iki çalışmada da prosedürel adalet kavramının iki yönü olan değerleme görüşmesinden duyulan memnuniyet seviyesi ve yöneticiyle etkileşim incelenmiş ve etkileşimsel adalet olarak birleştirilmiştir.

Performans değerlemeden duyulan memnuniyet birden çok nedene bağlı olmaktadır. Mount (1983, 1984) bir performans değerleme sisteminde çalışanların duyduğu memnuniyet seviyesinin sistemin bütününe yönelik tecrübeleri ile ilişkili olduğu, yöneticilerin sistemden duydukları memnuniyet seviyelerinin ise sistemi oluşturan unsurlardan etkilendiği sonucuna varmıştır. Küçük bir farklılıkla, Pooyan ve Eberthardt (1989) da memnuniyet seviyelerindeki farklılıkları hedef belirleme davranışı ve değerleyici değerlenen ilişkileri bakımından incelemiş, sonuçlar değerleyicilerin sadece değerlenen durumunda olan çalışanlara oranla daha yüksek memnuniyet algıladıklarını göstermiştir.

Cook ve Crossman'ın (2004) önerdiği organizasyonel adalet bileşenlerini, çalışanların performans değerleme sistemi içerisindeki konumları ve algıladıkları memnuniyetle bağlantısını gösteren modeli Çizim 2.2'de verilmektedir. Önerilen model aynı zamanda memnuniyetle motivasyon ilişkisini ve bunların organizasyon başarısına katkısını da göstermektedir.

Çizim 2.2 Cook ve Crossman'ın (2004: s.533) Performans Değerleme Memnuniyet Modeli



Performans değerleme yazını incelendiğinde memnuniyet seviyelerindeki farklılıkların, çalışanların performans değerleme sistemi içerisindeki konumuna bağlanabileceğini göstermektedir. Benzer şekilde, performans değerlemeden duyulan memnuniyetsizliklerin de organizasyonel adalet ile ilişkili olduğu görülmektedir.

2.13. Organizasyonel Adalet

Organizasyonel adalet kavramı son yıllarda Amerikan örgütsel davranış yazınında önem kazanan bir konu haline gelmiştir (Cropanzano ve Randall, 1993). Yapılan ilk çalışmalar çeşitli örgütsel uygulamaların çalışanlar tarafından ne denli adil olarak algılandıklarını incelerken (ör. Greenberg, 1987; Landy ve diğerleri, 1980) son yıllarda örgüt içindeki bireylerarası ilişkilerde (ör., amir ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerde) adalet algısı araştırılmaya başlanmıştır (Greenberg, 1993).

Organizasyonel adalet yazını, olumlu değerleme sonuçlarıyla ilişkilendirilen özellikleri tanımlamada bir çerçeve olarak kullanılabilir. Hakkaniyet (fairness) ve adaletle (justice) ilgili konular ilk olarak eşitlik teorisi yazınına dahil edilmiştir (Tyler, 1994). Bu teoride, adaletsizlik ve haksızlık algıları, ne olarak algılandığı ve ne olarak algılanması gerektiği arasındaki uyuşmazlığa verilen bir tepkidir (Adams, 1965). Kendisine adil davranılan çalışanlar, genellikle organizasyona istenilen

davranışları göstererek karşılık vermektedir (Masterson, 2001; Moorman, 1991; Simmons ve Robertson, 2003).

Organizasyonlarda birçok faaliyet, çalışanların hak ve adalet algıları ile ilişkilidir (Bartol ve diğ., 2001; Sweeney ve McFarlin, 1993; Taylor ve diğ., 1998). Yapılan araştırmalar hak ve adalet algıları, katılımcıların tepki ve davranışlarının önemli bir belirleyicisidir (Burke ve diğ., 1980; Landy ve diğ., 1978; Masterson ve diğ., 2000; Vermunt ve diğ., 2001). Cardy ve Dobbins (1994) değerleme sürecinden memnuniyetsizlik ve adaletsizlik algılanmasının ve değerleme sonuçlarından eşitsizlik hissedilmesinin performans değerleme sistemlerini başarısızlığa götüreceğini belirtmektedir.

Adalet kavramı, performans değerlemenin organizasyon açısından etkinliği ve faydasının belirlenmesinde önemli bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2002). Örneğin Jacobs ve diğ. (1980) adaleti de içeren değerleme tepkilerini, performans değerleme etkinliği unsurları olarak tanımlamıştır. Fortune 100'de yapılan bir araştırma, bu konunun uygulamacılar açısından da önemli olduğunu göstermektedir (Thomas ve Bretz, 1994).

Adalet algısının, bir etkinlik unsuru olmasının yanında, organizasyonel bağlılık (Folger ve Konovsky, 1989; Konovsky ve Cropanzano, 1991), yönetime güven ve işgücü devir oranı (Konovsky ve Cropanzano, 1991), davranışlar (Konovsky ve Cropanzano, 1991) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Moorman, 1991) gibi tutumlarla da ilgili olduğu yapılan araştırmalarda gösterilmektedir. Performans değerleme sistemi, ödüllerin dağılımını etkileyen bir insan kaynakları yönetim aracı olması nedeniyle, adalet algıları bu bağlamda oldukça önemlidir.

Son yıllarda geliştirilen organizasyon kuramlarının bireylerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, "sosyal adalet" kavramının da organizasyonlara uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların (output) adil dağıtımını

ifade eden "örgütsel adalet" (organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir. (Alexander ve Ruderman, 1987; Bies ve Shapiro, 1987; Cohen, 1987; Folger, 1987; Greenberg ve Tyler, 1987; Tyler, 1989, 1993, 1994;Williams, 1999). Kavram, kazanımların (dağıtım adaleti), süreçlerin (prosedür adaleti) ve bireylerarası ilişkilerin (etkileşim adaleti) adilliğine dayanan bir sınıflandırma kullanılarak açıklanmıştır (Greenberg, 1987, 1990).

Hem sosyal, hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti (distributive justice), görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (Cohen, 1987) ve bireylerin kazanımlarının adilliğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Prosedür adaleti (procedural justice), kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. Bir prosedür, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur. Organizasyonlardaki adalete ilişkin dağıtımsal bir yaklaşım, çalışanların ücret kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, prosedüre dayalı bir yaklaşım, çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Folger, 1987). Etkileşim adaleti (interactional justice), bireylerarası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavramdır. Prosedür adaletine ilişkin algılamaları belirleyen faktörlerden ilki, karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı tavırlarıdır. Kişiler kendilerine gösterilen tavırları örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamaktadırlar. Prosedür adaleti ile ilgili yargıları belirleyen ikinci faktör ise karar alıcının aldığı kararlarla ilgili açıklamalarıdır. Alınan kararların dayandığı sebeplerin açıklanması ve bu amaçla çalışanlarla samimi ve dürüst bir iletişim kurulması, prosedür adaletine ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir (Greenberg, 1990). Bu bilgiler ışığında, prosedür adaletinin iki kısımda incelenebileceğini söylemek mümkündür: Adil biçimsel prosedürler (fair formal procedures) ve etkileşim adaleti (interactional justice). Adil biçimsel prosedürler, kazanımların adil dağıtımı için gerekli olduğuna inanılan prosedürlerin varlığına işaret etmektedir. Etkileşim adaleti ise karar alıcının biçimsel prosedürlerin kabul ettirilmesi ve uygulanması sırasında sergilediği davranışların adilliğine işaret etmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993). Çalışanlar, prosedürlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişim kurulması ve kararların açıklanması konusunda

duyarlıdırlar ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentiler içindedirler (Bies ve Shapiro, 1987).

2.13.1. Adalet Türleri:

Organizasyonel adalet kavramı tanımlanırken kullanılan en sık sınıflandırma dağıtımsal (distributive) ve prosedürel (procedural) adalet şeklindedir (Cropanzano ve Folger, 1991). Son dönemlerde etkileşimsel (interactional) adalet, üçüncü bir sınıflandırma olarak ileri sürülmüştür (Bies ve Moag, 1986). Her ne kadar bu boyutlar arasında korelasyon olsa da, adalet yapısının (construct) ayrık boyutları olarak genel kabul görmüştür.

2.13.2. Prosedürel ve Etkileşimsel Adalet

Prosedürel adalet, performansın değerlendirildiği yöntemlerin adaletine karşılık gelmektedir. Değerleme sonuçları adil olduğu durumlarda dahi, bu sonuçları ortaya çıkaran yöntemler adil olmayabilir. Prosedürel adalet kavramının önemi iki teori ile açıklanmaktadır. Thibaut ve Walker'ın (1975) kontrol teorisine göre, bireyler kendileriyle ilgili olaylar üzerinde kontrol sahibi olmayı arzularlar. Adil yöntemler, bireyi sonuçlar üzerinde kontrol sahibi yapması nedeniyle önemlidir. İkinci olarak Lind ve Tyler'ın (1988) grup-değer modeline göre, bireyler bağlı oldukları grubun değer verilen bir üyesi olma isteğine sahiptir ve adil yöntemler, bireye verilen önemin bir göstergesi olması nedeniyle arzu edilmektedir. Etkileşimsel adalet, bir yöntemin uygulanması sırasında karşılaşılan muamelenin adaleti olarak tanımlanmakta (Bies ve Moag, 1986) ve kişiler arası ilişkilerde adalet kriteri olarak samimiyet, saygı ve gerekçe göstermenin önemi üzerinde durmaktadır.

Prosedürel adalet yazını, katılım, hedef tayini ve geribildirim konularının, çalışanların adalet ve kabul algılarındaki rolünü belirleyen bir çerçeve sunmaktadır. 1975 öncesinde, organizasyonel adalet araştırmaları dağıtımsal adalet veya eşitlik üzerine yoğunlaşmaktaydı (Folger, 1987). Araştırmalar Adam'ın (1965) eşitlik teorisine veya Homans'ın (1961) dağıtımsal adalet kavramına dayanmaktaydı. Prosedürel adaletin hakkaniyet algısı üzerindeki etkisini araştıran ilk ampirik çalışma Thiabut ve Walker (1975) tarafından tamamlandı. Prosedürel adalet "Bir karara

varmak için kullanılan işlemlerden algılanan haklılık" olarak tanımlandı (Greenberg ve Tyler, 1987).

Thiabut ve Walker iki ayrı mahkeme prosedürü olan "karşıt" (davacının kanıtları kontrol altında tuttuğu ve yargıcın kararları kontrol altında tuttuğu sistem) ve "sorgusal" (hakimin hem kararları, hem de kanıtların sunumunu kontrol altında tuttuğu sistem) tekniklerin etkilerini araştırmıştır. "Karşıt" prosedürün uygulandığı davaların tutarlı olarak daha adil sonuçlandığı görülmüştür. Taraflara kendi davalarını kontrol altında tutup kendi istedikleri şekilde sunmaları şansının verilmesi, davacıların süreci kontrol altında tutmasını sağladı ve davanın sonucu ne olursa olsun, dava esnasındaki adalet algılamalarını yükseltti. Prosedürel adalet araştırmaları, Leventhal'ın (1976, 1980) prosedürel olarak adil olan sistemlerin niteliklerini tanımlayan çalışmasından sonra daha da gelişti. Adil olan süreçlerin zaman ve kişi bazında daha tutarlı bir kaynak dağıtımına sahip olması gerektiği anlaşıldı. Süreç, organizasyonel veya kişisel önyargılardan arınmış olmalıydı, kararlar doğru bilgileri temel almalıydı, temyiz süreci yanlış kararların düzeltebilmesi için bulundurulmalıydı, süreç tüm tarafların düşüncelerini temsil edebilmeliydi ve karar yüksek organizasyonel ve etik standartları temel almalıydı.

Prosedürel adalet üzerine yapılan araştırmalar, süreçten algılanan adalette görülen varyansın açıklanmasında, algılanan prosedürel adaletin dağıtımsal adalete göre daha önemli olduğunu tutarlı bir şekilde göstermektedir (Folger ve Greenberg, 1985). Örneğin Parks (1976) bir suç işlenmesi durumunda polislerin standart prosedürleri takip etmesinin, faillerin bulunmasından bağımsız olarak vatandaşları daha fazla memnun ettiğini bulmuştur.

Tyler (1984) bireylerin sonuçlarla sonuçları yaratan süreçler arasındaki farkı ayırt edebildiği ve sonuçları üreten süreçlerden duyulan adalet algısının, sonucun kendisinden daha önemli olduğu yargısına varmıştır. Folger (1987) adaletsizlik algısının altında yatan süreci açıklamada Bilişsel Başvuru Teorisini (Referent Cognitions Theory) kullanmaktadır. Bu teoriye göre, adaletsizce algılanan sonuçlar, özellikle önlenebilir olarak görüldüğü durumlarda büyük bir öfke duygusu yaratır.

Birey daha iyi bir sonucun alınabileceğini düşündüğünde haksızlık algısı en üst seviyede olur. İstenilen sonuçların alınmasını engelleyen olaylar, hareketler ve durumlar uygunsuz bir sonuç sayılır ve başkalarının hatası veya suiistimali olarak görülür. Folger'ın görüşüne göre süreçler en adil kararların alınması için tasarlanmazlar, burada amaç beklenen değeri adil olan beklenen sonuçlara ulaştırmaktır. Süreçler sonuçların tahmin edilebilirliğini arttırdığı ölçüde ve kişiler çıktıların ortalama bir şekilde dağıtıldığını düşündüklerinde süreçler en iyi işlerliği kazanır.

Bu tartışmanın performans değerleme ile ilgili bölümü, Folger tarafından betimlenmiştir (1987). Bir çalışanın performansının değerlendirilmesi, bu kişinin organizasyon açısından öneminin bir göstergesidir. Bu değerleme, çalışanın özsaygısı üzerinde önemli bir yere sahiptir ve değerlemenin kendisi değerli bir çıktıdır ve değerlemeden algılanan adalet bir dağıtımsal adalet konusudur. Değerleyicinin değerleme sürecindeki rolü, gözlem yapmak, doğru ve kapsamlı değerleme bilgilerini üretmek, bu bilgiyi çalışanın performansını da göz önünde bulundurarak standartları belirlemek ve nihayetinde doğru ve adil değerleme sonuçları vermektir. Değerleyici kapsamlı ve doğru bilgileri biraraya getirerek sürekli ve adil bir şekilde işlediğinde, performans değerleme sistemi prosedür olarak adildir. Çalışan değerleme sonucunun eksik ve yanlış bilgiye dayandığı ve doğru ve eksiksiz bilgiler kullanıldığında sonucun daha adil olacağı şeklinde bir algıya sahip olduğunda, değerleme sürecinde prosedürel bir adaletsizlik durumu algılanacaktır. Eğer sistem prosedürel olarak adil görülmezse, çalışanlar sistemi kabul etmeyeceklerdir.

Son dönemlerde araştırmacılar adalet algısının kaynağına (yönetici veya organizasyon) bakarak prosedürel ve etkileşimsel adalet ayrımını yapmışlardır. Moorman (1991) yöneticinin davranışlarının sadece etkileşimsel adaleti değiştireceğini, prosedürel adaleti değiştirmeyeceğini varsayarak prosedürel ve etkileşimsel adaletin farklılıklarını belirlemiştir. Masterson ve diğ. (2000) prosedürel adaletin organizasyonun adaletini, etkileşimsel adaletin yöneticinin adaletini temsil ettiğini belirtmektedir. Masterson'un (2000) bu tanımlaması, adalet kavramının

kaynak (yöneticiye karşılık organizasyon) ve tür (prosedürele karşın etkileşimsel) arasında bir eşleşme sağlamaktadır. Performans değerlemede değerleyiciler prosedürlerin yürütücüsü konumundalardır. Örneğin, organizasyon adil bir değerlendirme ölçütü geliştirir, ama değerleyiciler bu ölçütü uygulamazsa yöntemler adil olmayacaktır. Değerleyiciler bu ölçütü uygulasalar dahi, değerleme ölçütünün adaleti yöntemsel bir unsurdur ve prosedürel adalet altında ele alınmalıdır. Eğer değerleyiciler, organizasyonun belirlediği yöntemleri uygulamazsa, prosedürel adalet içi boşaltılmış bir yapı haline dönüşecektir, çünkü değerleyici davranışları olmadan performans değerleme yöntemleri var olamaz. Bu sorunun çözümü için, prosedürel adalet kavramı iki boyutlu bir yapı olarak düşünülebilir.

Erdoğan (2002) prosedürel adalet kavramının, iki boyutlu bir yapı olduğunu ileri sürmektedir. Prosedürel adaletin iki boyutunu, değerleyici prosedürel adaleti ve sistem prosedürel adaleti olarak isimlendirmiştir. Değerleyici prosedürel adaleti değerleyicilerin performans değerleme sırasında uyguladığı yöntemlerden algılanan adaleti, sistem prosedürel adaleti ise organizasyon tarafından uygulamaya konulan yöntemlerden algılanan adaleti tanımlamaktadır. Değerleyici ve sistem prosedürel adaleti birbiriyle ilişkili olarak görülen ayrık yapılardır. Erdogan ve diğ. (2001) başlangıçtaki yapıyı ve bu iki boyutun diskriminant geçerliliğini ortaya koymuş ve farklılığın belirleyicileri olduğunu göstermiştir. Ancak, bu boyutların diğer adalet türlerinden farklı olup olmadığını göstermemişlerdir. Prosedürel adaleti tanımlamada kullanılan iki boyutlu kavramsallaştırma, araştırmacılara değerleyici davranışlarının prosedürel adaletini etkileşimsel adaletten ayırt etmeye olanak sağlamakta ve bu nedenle teorik olarak daha doğru olmaktadır.

Etkileşimsel adalet, performans değerleme oturumunda kişiler arası etkileşimdeki adalet olarak tanımlanabilir. Performans değerleme değerleyici ile değerlenen arasında oldukça yüksek düzeyde bir iletişim gerektirmektedir. Bu etkileşim sırasında bireyler kendilerine saygılı davranılmasını beklerler. Değerleme süreci sırasındaki kişiler arası iletişim adaleti, etkileşimsel adalet algısını oluşturmaktadır. Değerleyici prosedürel adaleti, değerleyicinin yöntemleri ne kadar adil uyguladığını

göstermekte, etkileşimsel adalet ise iletişim sürecinin adaleti ile ilgili olmaktadır ve bu noktada birbirlerinden ayrılırlar.

2.13.3. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet kavramının kökleri, bireylerin kendi girdi ve çıktı oranlarını diğerlerinin girdi ve çıktı oranlarına mukayese ederek adalet seviyesini belirlediğini öne süren eşitlik teorisine (Adams, 1965) dayanmaktadır. Bireyler eşitsizlik algıladıklarında, gösterdikleri çabayı veya girdi/çıktı algılarını değiştirirler. Performans değerlemede, bireyler gösterdikleri çabayı aldıkları değerleme sonucuyla karşılaştırır ve sonuçların adaleti dağıtımsal adalet algısını oluşturur.

Her ne kadar dağıtımsal adalet, eşitlik teorisine dayansa da dağıtımsal adalet çalışmalarının bütün eşitsizlik türlerini kapsayıp kapsamadığı belirsizdir. Eşitlik teorisi bireyler hak ettiklerinden daha az aldıkları durumlarda olumsuz eşitsizlik, hak ettiklerinden daha fazla aldıklarında olumlu eşitsizlik durumunu tanımlamıştır. Dağıtımsal adalet ise eşitsizliğin değişik türleri arasında ayırım yapmamaktadır. Dağıtımsal adaleti ölçmede kullanılan genel ifadeler, "ücret seviyem adildir" ve "sorumluluklarım dikkate alındığında adil bir şekilde ödüllendirildim" şeklindedir ve bireylere bu ifadelere ne ölçüde katıldıkları sorulmaktadır (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993). Muhtemelen bireyler bu ifadelere, sadece olumsuz bir eşitsizlik hissettiklerinde katılmazlar. Bu iddiayı destekleyici bir şekilde, çıktı seviyesinin dağıtımsal adalet algısıyla olumlu ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur (Conlon, 1993; Greenberg, 1987; Stoffey ve Reilly, 1997; Tyler, 1989, 1994). Bu durum, dağıtımsal adalet ölçütlerinin olumlu eşitsizlikleri de içeriyor olması nedeniyle muhtemel bir hatasını göstermektedir. Hatta adaletten çok çıktılardan duyulan memnuniyeti ölçebilmesi de mümkündür.

Doğru ve eksiksiz performans bilgisine ulaşmak, karmaşık bir süreçtir. Performans değerlemesinin altında yatan bilişsel süreçler üzerine yapılan araştırmalar, değerleyicilerin nasıl değerleme yaptıklarını gün ışığına çıkarmaya başlamıştır. Bu yazının kapsamlı bir tekrarını yapmak, bu araştırma kapsamının dışındadır, ancak bilişsel araştırmalar prosedürel adalet, kabul ve hakkaniyet gibi sonuçsal çalışan

tutumları üzerine doğrudan etkide bulunmaktadır. Bu nedenle bilişsel süreçlerle ilgili genel bir tekrar yapılacaktır.

Performans değerlemenin altında yatan bilişsel süreçler üzerine yapılan araştırmalar çoğunlukla Feldman'ın (1981) ve Ilgen ve Feldman'ın (1984) çalışmalarına dayanmaktadır. Performans değerleme birbiriyle etkileşim içinde bulunan üç sistemin bir fonksiyonudur. İlki organizasyonel bağlamdır. Her organizasyonun değerleme doğruluğunu kısıtlayan veya geliştiren, kendine has bir iklim ve kültürü vardır. Diğer bir sistem değerleyicinin bilgi işleme sürecidir. Değerleyicilerin bilgi işleme süreçleri bu çalışma açısından büyük önem ve ilgiye sahip değildir. Üçüncüsü ise değerlenenlerin davranış alanıdır. Üç bileşenin her biri kendine özgü şekillerde etkileşimde bulunmakta ve değerleme doğruluğunu etkileyebilmektedir.

Ilgen ve Feldman (1984) performans değerleme araştırmalarının büyük bölümünü oluşturan psikometrik yönelimi, gerçek iş hayatının karmaşıklığını göz ardı ederek laboratuar ortamında, kriterlerin (hale, merkezi eğilim) psikometrik özelliklerini ölçme üzerine odaklandığı için eleştirmektedir.

Bilişsel performans değerleme araştırmaları değerleme sürecinde kullanılan hafıza temelli süreçlerin içinde yer alan sınırlama ve önyargısal etkileri betimlemektedir. Değerleyiciler bilgileri (uyaran {stimuli}) bilişsel kategorilerden faydalanarak işlerler. Kategoriler eşit olduğu düşünülen bir fuzzy kümesi nesneleridir. Kümeye üyelik, kritik kabul edilen bütün özelliklere sahip olunmakla değil, aile sınıfına benzerlik ile tanımlanır (Ilgen ve Feldman, 1984). Bu kategorilerin içeriği, değerlemelerin doğruluğu açısından son derece önemlidir. Bu kategoriler prototiplerden oluşmuştur, diğer bir deyişle merkezi eğilimleri özetleyen veya kategori üyeleri arasındaki benzerlikleri ele alan soyut bir ilişki veya görüntüdür (Cohen ve Ebbesen, 1979). Bir prototip, bir genel kategori üyesinin bilişsel gösterimidir ve hafızadaki kategoriyi örneklemektedir (Ilgen ve Feldman, 1983).

Performansla ilgili bilgiler, bilginin belirli kategorilerle atanmasının uygun olmasına bağlı olarak ya otomatik olarak işlenir (bilinçli izleme olmadan) veya kontrollü olarak işlenir (bilinçli izleme ile). Bilgi bir kategoriye atandıktan sonra, kullanılana kadar hafızaya yerleştirilir. Bilgi kullanıldıktan sonra, orijinal bilgi bilişsel

kategorizasyonla yer değiştirir. Ilgen ve Feldman (1984) kişiyle ilgili bilgilerin yeniden hatırlanmasında, kategorinin içeriğinden etkilenildiğini belirtmektedir. Bu durum hiç gözlemlenilmemiş bilgi veya özelliklerin geri çağırılması ile sonuçlanabilir. Bu kategorizasyon süreci, basmakalıp örnek oluşturma sürecinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu sürecin bilinçli olarak işlemediği üzerinde durulması gereken bir noktadır, ancak bu durum, temel algı ve hafıza süreçlerinin bir çıktısıdır (Ilgen ve Feldman, 1984).

Kategorizasyon süreci, performans bilgisinin gözlemlenmesi ve geri çağırılmasında, gözlemlenen performansın nedenlerine atfedilmesindeki önyargıda pay sahibidir. Atıf literatürü, performansın değerlendirilmesinde durumsal etmenlere gereğinden az değer verme ve mizaç gibi tabii etmenlere gereğinden fazla değer vermenin temel bir hata olduğunu belirtmektedir (Ilgen ve Feldman, 1984). Değerleyiciler, düşük performansın nedenleri olarak içsel karakter özelliklerini vurgulama eğilimine sahiptir (ör: çaba gösterilmemesi) ve durumsal etmenlerin önemine daha az değer vermektedirler. Bu durumun nedeni, kategorilerin basmakalıp mizaçlardan oluşma eğilimine sahip olması ve bu nedenle davranışın mizaçla ilgili olduğu şeklinde yorumlanmasıdır (Snyder ve Frankel, 1976). Bernardin ve Villanova (1986) değerleyici ve değerlenenler üzerinde bir anket çalışması yapmış ve çalışanların, değerleme doğruluğu önündeki en büyük engelin, performansı kısıtlayan dışsal etmenlerin hesaba alınmaması olduğuna inandıklarını bulmuştur. Atıf teorisine paralel olarak, yöneticiler bu durumu ikincil öneme sahip bir sorun olarak algılamaktadır.

Bir davranışın gerçekte ne kadar yaygın olduğuna yeterince önem vermemek, çalışanların performanslarıyla ilgili kararları çalışanın performans seviyesini temsil edebilecek veya edemeyecek kadar küçük sayıdaki olaya dayandırmak, kategorizasyon sürecinde görülen diğer eğilim etkileridir (Tversky ve Kahneman, 1971). Sıklıkla görülen diğer atfetme eğilimi ise, değerleyicinin ilk değerlendirmesini destekleyici bilgiye daha fazla önem verme ve ilk kategorizasyona ters düşen bilgiyi görmezden gelme veya etkisini azaltmadır (Einhorn ve Hogarth, 1978).

Kategoriler anlamaya vesile olan temsil yeteneği ve mevcudiyet işlemleri üzerinden oluşturulurlar (Tversky ve Kahneman, 1974). Anlamaya vesile olan mevcudiyet ile

anlatılmak istenen, hafızada çok sayıda mevcut olan olayların, gerçekleşmesi en muhtemel olay olduğudur (Ilgen ve Feldman, 1983). Örneğin saldırgan ve zorlayıcı bir satışçı davranışı, titiz ve terbiyeli bir satışçı davranışından daha kolay hatırlanır. Bu nedenle saldırgan satışçı, satışçı kategorisini temsil eder. Anlamaya vesile olan temsil yeteneği, benzer olayların birbirleriyle ilişkili olarak görülmesini sağlar. Örneğin, çekingenlik ve kütüphaneciliğin aynı frekansta değerlendirilmesi nedeniyle çekingen bir kişinin kütüphaneci olması daha çok beklenir (Ilgen ve Feldman, 1983).

Bu etmenler, iş performansında basmakalıp örneklerin temeli haline gelen aldatıcı korelasyonlar (illusory correlations) meydana getirmek için birleşirler. Sonuçta bu durum bilgi aramada önyargıya neden olacaktır. Değerleyiciler çalışanın başlangıçta belirlenen kategorisine uygun performans bilgisi arama ve bu değerlendirme sonuçlarını teyit edecek kasıtlı sorular sorma eğilimi taşırlar (Einhorn ve Hogarth, 1978). Aynı zamanda değerleyiciler, hipotezlerini doğrulayan davranışları, hipotezleriyle çelişen davranışlara göre daha yüksek oranda fark edecek ve hatırlayacaklardır. Eğer bir çalışan etkin ve çalışkan olarak nitelendirilmişse, bu tarz davranışları daha yüksek oranda fark edilecek ve hatırlanacaktır ve davranışının belirsiz olduğu durumlarda, bu belirsiz davranış bulunduğu kategoriyi tasdik edecek şekilde yorumlanacaktır.

Ilgen ve Feldman (1983) çalışanların, iş davranışlarında kontrollü ve otomatik tarzları sergilediğini ve çalışanların bilinçli veya bilinçsiz olarak başkalarına en olumlu imajı sergilemek üzere davranışlarını manipüle ettiğini rapor etmiştir. Aynı zamanda değerleyiciler davranışları ve becerileriyle ilgili doğru da yanlış da olabilen dolaylı önyargılara sahiptir. Böylece, hem değerleyici hem de değerlenen performans bilgisinin iletilmesini, yorumlanmasını ve değerlendirilmesini bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde etkilemektedir.

Değerlemelerin doğruluğunu etkileyen bir diğer engel, organizasyonel bağlam içinde yer almaktadır. Organizasyonel değerleme iklimi değerlemelerin doğruluğunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.
Değerlemeler suni olarak yükseltildiğinde ve düşük değerleme sonuçlarının çalışanlar için felaket olarak nitelendirilebilecek sonuçları oldukça, değerleyici skalanın tamamını kullanma sağduyusunu kaybedecektir (Ilgen ve Feldman, 1983).

Bernardin, Orban ve Carlyle (1981) değerleyicilerin değerleme sürecine duydukları güvenin etkilerini incelemiştir. Araştırmacılar, benzer iki polis bölümüne birbiriyle özdeş iki performans değerleme sistemi kurmuşlardır. Değerleme sistemleri arasındaki tek farklılık, değerleme sisteminin amaçlarının farklı olmasıdır. Biri yükseltme kararlarında kullanılırken diğeri sadece geribildirim amaçlı kullanılmaktadır. Araştırma sonuçları, değerleme sisteminin yükseltme kararları için kullanıldığı bölümde yüksek seviyelerde değerleyici güvensizliği ve yine yüksek seviyelerde müsamahalı (leniency) değerlemeler göstermiştir. Lawler (1976) ve Kane ve Lawler (1979) yargısal değerlemelerin bir karar alma mekanizmasına bağlandığında değerleme sonuçlarında sapmaların daha sık oluşacağını belirtmektedir. Bu nedenle, değerleme süreci daha objektif olamadığı takdirde, değerleme bilgisinin sadece geribildirim amaçlı kullanılması sağduyulu bir hareket olacaktır.

Napier ve Latham (1986) değerleyicilerin kendilerinde performans değerleme ve geribildirim yapma bakımından yeterli görmedikleri durumlarda değerlemeye harcadıkları çabayı azaltma eğilimi gösterebileceklerini belirtmektedir. Aynı zamanda, değerleme davranışı ve organizasyon ödülleri arasında bir ilişki olmadığı durumlarda, değerleyicilerin değerleme yapmanın pratik olarak kendilerine bir şey kazandırmayacağını düşündüklerini belirtmektedir.

Bu kısıtlamaların bir sonucu olarak performans değerleme sistemlerinin birçok özelliği dolaylı olarak, değerleyicilerin doğru, kapsamlı ve temsil yeteneği yüksek performans bilgisini elde etmesini sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Bu şekilde değerleyiciler bilginin yorumlanmasında işle ilgili referans çerçeveden yararlanabileceklerdir.

Özetlenecek olursa, değerleme sürecinde üç temel etkileyici unsur bulunmaktadır: değerleme görevinin temelinde bulunan bilişsel süreçlere özgü etkileyici eğilimler; değerlenenlerin kendilerini en iyi şekilde sunabilmek için değerleme sürecini yönetme girişiminde bulunmaları ve değerleyicilere duyulan güveni azaltan organizasyonel engeller. Bu etkiler veri kabul edildiğinde aşağıda belirtilen mekanizmaların düzeltici ya da dengeleyici rol oynadığı düşünülmektedir.

Katılım, hedef belirleme ve geribildirim, değerleme sürecinde değerlenenin sesini duyurabileceği süreçler sunmaktadır. Bu süreçler düşüncelerin açıklanması, yanlış anlamaların ve yanlışlıkların düzeltilmesi, daha adil hedeflerin ve standartların belirlenmesi, daha özel ve doğru geribildirim sağlanması anlamına gelmektedir. Performans değerleme sistemlerinin birçok özelliği doğrudan ya da dolaylı olarak kapsamlı, temsil yeteneği yüksek ve doğru performans bilgisi oluşturma ile ilintilidir. Değerleme sürecinin hedef belirleme, katılım ve geribildirim bölümleri, güvenilir performans bilgisi oluşturmak için ortak çaba gösterdikleri yerlerdir. Dış etkenler dikkate alındığında, performansın doğrudan gözlemlenmesi için olanak sağlamak ve güvenilir, kapsamlı değerleme dokümantasyonu temin etmek, birincil olarak yöneticinin sorumluluğundadır. Performansla personel kararlarının birbirine bağlanması, değerleme sürecinde yeterli eğitimin verilmesi ve değerleyicilerin değerleme kalitesinden sorumlu tutulması ise birincil olarak organizasyonun ve değerleyicinin sorumluluğudur.

Söz hakkı karar almayı doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen yeteneğin genel bir tanımıdır. Performans bilgisinin, değerleyici tarafından tek taraflı olarak kontrol edilmesini en az seviyeye indirir (Folger, 1987). Belirli bir kaynaktan gelen bilginin, çalışan hakkında olumsuz bir karara sebep olabileceği durumlarda, bu kişiye gelen bilgi nedeniyle oluşacak önyargıları düzeltici adımları atması için fırsat tanınmalıdır (Folger, 1987).

Değerleme sürecinde, çalışana söz hakkı verilmezse ve bu çalışan beklediğinden daha düşük bir sonuç alırsa, prosedürel veya dağıtımsal adaletsizlik algılayacaktır. Çalışan, karar vericiyi etkileyebildiği takdirde daha farklı bir değerleme sonucu alacağını düşündüğü için bu adaletsizlik algılanır. Greenberg ve Folger'a (1983) göre katılım eksikliğinde alınan tahsisat kararlarının uygun olmadığını algılamak daha kolaydır, oysa katılım kararın hesaplanmış rasyonel bir yargıya dayandığı algısını güçlendirecektir.

Folger ve Greenberg (1985) söz hakkının değerleyicinin daha güvenilir ve kapsamlı performans bilgisi sağladığını belirtmektedir. Performans bilgisini elde etmede daha etkin ve güvenilir olduğu için söz hakkının işe yaradığını düşünmektedirler. Dahası,

çalışanların düşünce ve kabiliyetlerine duyulan güveni yansıtmaktadır. Bu güven ve dikkate alınma, önemli bir psikolojik çıktı ve iş tatmini kaynağıdır. Bununla birlikte, Folger ve Greenberg (1985) beklentilerin yükseltildiği ve gerçekleşmediği durumlarda söz hakkı engellenme ile sonuçlanabileceğini vurgulamaktadır.

Katılım, hedef belirleme ve geribildirimin etkilerini inceleyen araştırmaların çoğunluğu performans değerleme yapılan ortamlardan sağlanmıştır. Performans değerleme yapılmayan ortamlardaki önemli ve yararlı yazın da tartışılmalıdır. Hem prosedürel adalet hem de mevcut performans değerleme yazınının katılım, hedef belirleme ve geribildirimin önemi üzerinde görüş ve araştırmada genel fikir birliği vardır. Aşağıdaki tabloda Steers ve Lee (1983), Burke, Weitzel ve Weir (1980) ve Silverman ve Wexley (1984)'in çalışmaları temel alınarak hazırlanan etkin performans değerleme sistemlerinin genel özellikleri sunulmaktadır.

Çizelge 2.3. Etkin performans değerleme sistemlerinin özellikleri

Steers ve Lee (1983)	Burke, Weitzel ve Weir (1980)	Silverman ve Wexley (1984)
Yüksek oranda çalışan katılımı	Yüksek oranda çalışan katılımı	Yüksek oranda çalışan katılımı
Hedef belirleme için kolaylıkla anlaşılan iş standartları	Hedef belirleme	Hedef belirleme
İletişim ve geribildirim	Problem çözücü geribildirim ortamı	Problem çözücü geribildirim ortamı
Çalışanların sistemin meşruiyeti ve geçerliliği hakkındaki inançları	Destekleyici bir yönetici	Destekleyici bir yönetici
Sistemin etkililiği	Astın konuşma süresindeki oranı	Ayrı ayrı düzenlenen oturumlar
Yüksek yönetim desteği	Eleştirel geribildirimin en aza indirilmesi	Eleştirel geribildirimin en aza indirilmesi

2.14. Performans Değerleme Görüşmesinde Katılım

Değerleme sürecinde katılım, daha büyük olan organizasyonel karar verme yapısının bir bölümüdür. Katılım üzerine yapılan araştırmalar üretkenlik ve iş memnuniyeti alanlarından karma etkiler göstermektedir, ancak bu fikir ayrılığı katılımın, kavram ve uygulama bakımından genel kabul görmüş bir tanımının olmadığını yansıtmaktadır (Schweiger ve Leana, 1986). Katılım üzerine yapılan incelemeler, katılımın etkinliği büyük oranda kendi biçimi ve diğer durumsal etmenler tarafından belirlendiğini ifade eden bir durumsallık teorisi ortaya koymaktadır (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall ve Jennings, 1988). Cotton ve diğ. (1988) gerçekleştirdiği yazın incelemesinde işle ilgili kararlara katılım, biçimsel olmayan katılım ve çalışan mülkiyet planlarının çalışanların üretkenliği ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu bulmuşlardır.

Yöneticilerin, katılımcı yönetim görüşünü kuvvetli bir şekilde desteklediklerine dair göstergeler vardır. Amerika'da yapılan 204 özel ve kamu işletmesini kapsayan bir araştırma sonuçları, yöneticilerin katılımcılığa karşı olumlu tutumlar beslediklerini göstermektedir (Gilberg, 1988). Gilberg 15 katılım türüne yönelik tutumları incelemiş ve yöneticilerin bunlardan 13 tanesinde çalışanların katılımını istediklerini bulmuştur. Aynı zamanda yöneticiler, 15 tür katılımın hepsinin çalışanın performans ve tutumları üzerinde olumlu bir etki yaratacağını algılamışlardır. Yapılan regresyon analizinde tutumlarla sektör, yaş, cinsiyet, ırk, medeni hal, eğitim ve kıdem arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Performans değerlemeyle ilgili, iş hayatına yönelik yapılan yayınlarda da katılımdan faydalanılması gerektiği, McGregor'un 1957'de yayınladığı "Performans Değerlemenin Endişeverici Görünümü" makalesinden bu yana tavsiye edilmektedir. Daha sonralarda da yazarlar, performans değerlemede katılımdan yararlanılmasını tavsiye etmektedir (Maier, 1958; Likert, 1959; Vroom, 1960; Solem, 1960; Kindell ve Gatza, 1963). Burada yazarlar, performans değerleme sürecinde katılımın, çalışanların sahiplik duygularını arttırarak (Dachler ve Wilpert, 1978), çalışanın değerleyiciye duyduğu güvensizliği azaltarak (Bassett ve Meyer, 1968) performans değerlemelerin zorluklarını azaltıcı etki gösterdiğini öne sürmektedir. Bu görüşlerin yazıldığı dönemlerde, bu tavsiyeleri destekleyici çok az sayıda görgül çalışma

mevcuttu. Zaman içerisinde katılım türleri ve sonuçları üzerine birçok araştırma yapılmıştır.

Performans değerleme görüşmelerinde katılımın önemi ve kullanılmasının tavsiye edilmesi Meyer, Kay ve French'in (1965;1966) çalışmalarına dayanmaktadır. Çalışmalarında, görüşmelere aktif olan (katılımcı) bireylere karşın pasif olan bireyler kullanılmıştır. Katılım bu araştırmada ve sonraki araştırmalarda etkinliği arttırmıştır (Greenhaus, Parasuraman ve Wormley, 1990; Nathan, Mohrman ve Milliman, 1991).

Katılımın diğer bağlamlardaki faydaları, değerleme görüşmelerinde de kullanılmasını çekici hale getirmiştir (Erez, Earley ve Hulin, 1985; Locke ve Latham, 1990). Katılım, bağlılığı arttırabilmekte ve durumun anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Katılım yönetici ile çalışan arasındaki ilişkileri kuvvetlendirmekte ve yöneticilerin içinde bulunulan koşulları ve görüş açılarını anladığı garanti etmektedir (Castrogiovanni ve Macy, 1990; Steel ve Mento, 1987; Wagner, 1994). Organizasyonlarda takım odaklı yaklaşımların ve otonomiyle bağımsızlığı destekleyen görev tanımlarının önemi arttıkça, katılım nerdeyse zorunlu olmuştur (Wagner, 1994).

Yönetici bir değişim yaratmak istediğinde, örneğin bir çalışanın performansının arttırılması gereken bir durumda, değerleme görüşmesine duyulan ihtiyaç had safhadadır. Ne yazık ki bu tür durumlar, katılımın oluşmadığı durumlardır. French ve diğ. (1966) olumsuz geçen değerleme görüşmelerinde katılım gözlemediklerini bildirmiştir. Daha sonraki saha araştırmaları da, çalışanın görüşmeyi olumsuz algıladığında katılımın oldukça nadir olduğunu göstermektedir (Greller, 1975, 1978). Bugüne kadar yapılan araştırmalar değerleme görüşmelerinde katılımın olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermekte, ancak katılımın sadece olumlu geçen performans değerleme görüşmelerinde gözlemlendiğini öne sürmektedir.

Çalışanın performans standartlarını bilmemesi, bunları kabul etmemesi veya bunlara ulaşamaması durumunda olumsuz bir değerlendirme durumu oluşabilir. Bu şekildeki durumlarda çalışanın katılım göstermemesi daha uygun olabilir (Vroom ve Jago, 1988; Vroom ve Yetton, 1973).

Performans değerleme sistemlerinin herhangi bir organizasyonda uygulanmasında başarılı sonuçlar alınması için, her kademede yer alan çalışanların tam bir katılımı ve işbirliği gereklidir. Yapılan araştırmalar, performans değerleme sistemlerinin başarısızlığının dolaylı olarak kullanıcıların ihtiyaçlarını göz ardı edildiğini göstermektedir (Roberts, 1994a; Gosselin, Werner ve Halle, 1997). Bu tarz bir kabul yapılmadan çalışanların verimliliklerinin arttırılması hedefine tam olarak erişilemez. Roberts (1992) performans değerleme sisteminin kabulünün çalışan motivasyonu ve verimliliği üzerine olumlu bir etki yaptığını ve bu kabulün sistemin işe devam ve iyi çalışanların organizasyonda kalmasını sağlama kabiliyetini arttırdığını bulmuştur.

Performans değerlemede çalışan katılımı dört alanda incelenebilir, performans standartlarının belirlenmesi, değerleme formunun oluşturulması, görüşmelerde katılım ve çalışanların özdeğerlendirmesi (Roberts ve Pavlak, 1996). Yapılan çalışmalar, çalışan katılımının değerleme sisteminde adalet, memnuniyet ve kabul algılarına katkıda bulunduğunu (Greller, 1975; Glen, 1990; Milliman ve diğ. 1995; Roberts ve Reed, 1996), değerleyici-değerlenen ilişkilerini geliştirdiği (Kanfer ve diğ., 1987) ve olumsuz geribildirimin kabullenilmesini arttırdığını (Dipboye ve Pontibriand, 1981) göstermektedir. Folger (1987) değerleme sürecinde çalışanların sesinin (voice) dikkate alınmasının, değerlenenlerin düşüncelerini açıklama, yanlış anlamaları düzeltme, ek bilgi verme, daha eşit performans hedef ve standartları geliştirme ve değerleyici ile değerlenen arasındaki ilişkilerin kalitesini arttırma konularında etkili olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda, performans standartlarının ve değerleme formlarının geliştirilmesi aşamasında, katılımın performans değerlemeden duyulan memnuniyet ile ilişkili olduğu ve daha yüksek bir memnuniyet sağladığı belirtilmektedir (Silverman ve Wexley, 1984).

Değerleyici ve değerlenenin hedef belirleme sürecinde katılımı, aralarındaki iletişimi, hedeflerin kabulü ve hedeflere bağlılığı geliştirmektedir. Yapılan çalışmalar, kesin hatlarıyla belirlenmiş zorlu hedeflerin daha yüksek üretkenlik sağladığını göstermektedir (Mento, Steel ve Karen, 1987) ve hedef belirleme aynı zamanda değerleme etkinliğinin daha yüksek algılanmasına neden olmaktadır (Landy, Barnes-Farrell ve Cleveland, 1980) ayrıca değerleme sürecinden daha fazla memnuniyet algılanmasını sağlamaktadır (Dipboye ve Pontibriand, 1981). Bu şekilde, değerleme sürecindeki katılımın artması, değerlenenlerin işteki

performanslarını arttırmalarına yardımcı olmakta ve değerleyicilerin daha kaliteli değerlemeler yapmalarına olanak vermektedir, aynı zamanda da her iki tarafın değerleme sürecinden duydukları memnuniyet seviyelerini arttırmaktadır.

Değerleyici ve değerlenen arasındaki düzenli performans değerleme geribildirimi, iki taraf arasındaki iletişimi arttırmakta, iş gereklerinin, iş sürecinin ve çalışan davranışlarının anlaşılmasını kolaylaştırmakta ve bu nedenle de katılımı desteklemektedir. Geribildirimlerin etkin olabilmesi için duruma özel, zamanında, düzenli (biçimsel veya biçimsel olmayan), tehditkar olmayan ve temelleri sağlam bir yapıya sahip olması gereklidir (Ilgen, Fisher ve Taylor, 1979; Latham ve Wexley, 1994; Roberts ve Reed, 1996). Etkin bir performans geribildirimi, çalışanlarda daha iyi iş davranışlarına, daha yüksek bir memnuniyet ve performans seviyesine katkıda bulunmaktadır (Wanguri, 1995; Roberts ve Reed, 1996).

Katılımın değerleme görüşmelerinin önemli bir parçası olduğuna dair genel kabul görmüş bir kanı mevcuttur (McGregor, 1957; Meyer, Kay ve French, 1965; Wexley, Singh ve Yukl, 1973). Bu genel kanıya rağmen değerleme görüşmelerinde "katılım"ın bileşenlerinin net ve ayrıntılı bir tanımı kesinlik kazanmamıştır (Greller, 1978).

Değerleme görüşmelerine katılım üzerine yapılan ilk araştırmalarda, katılımın etkileri muğlak kalmıştır. Katılım, genç çalışanlar için yaşlılara oranla daha az etkili olduğu belirtilmektedir (Hillery ve Wexley, 1974). Bunun yanında hedef belirleme gibi stratejilerden de daha az etkili olduğu gösterilmiştir (Ronan, Latham ve Kine, 1973). Bu sonuçların bir başka yorumu ise, katılımın değişik durumlarda farklı fonksiyonları yerine getirmesidir. Buna rağmen, farklı araştırmalar, katılımın değerleme görüşmelerindeki geleneksel tanımının, memnuniyet ve motivasyon ilişkilerinde farklılık olan birçok altkümesinin olduğunu göstermektedir (Greller, 1975). İncelenmemiş bir diğer olasılık da, katılımın değerleme görüşmelerindeki değişik yönlerinin (altkümelerinin) farklı fonksiyonlara hizmet etmesidir.

2.15. Katılım ve Adalet

Greenberg (1986), 128 eczacıyı kapsayan araştırmasında adil bir performans değerlemenin en önemli özelliğinin ne olduğuna yönelik sorular sormuştur. Cevaplar, prosedürel adaletin, dağıtımsal adalet üzerindeki önemini doğrular niteliktedir. Yapılan inceleme, cevapların %56'sının, değerleme sürecinde katılım fırsatı verilmesini de içeren prosedürel adalet kategorisine düştüğünü göstermektedir. Greenberg (1987) 217 özel sektör orta kademe yöneticisi üzerinde bir araştırma yapmış ve açık uçlu bir anket vasıtasıyla geçirdikleri son performans değerlemede adalet veya adaletsizlik yaratan tek bir faktör belirtmelerini istemiştir. Sonuçlar üzerinde yapılan faktör analizinde, çalışanların düşüncelerini almak, performans görüşmesinde karşılıklı iletişim ve değerleme sonuçlarına itiraz edebilme kabiliyeti, performans değerlemeden algılanan adalet yapısı içindeki değişimin anlamlı bir oranını açıklamaktadır.

Landy, Barnes ve Murphy (1978) ve Landy ve Barnes-Farrell ve Cleveland (1980) yönetsel değerlemede adalet algılarının, değerlenen kişiye duygularını ifade edebilme fırsatı verilmesi ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu bulgular, çalışanın değerleme sonucundan bağımsız bir şekilde anlamlıdır. Lovrich ve diğ. (1980) Washington State'in 367 devlet memurunu kapsayan çalışmalarında, hem değerleyiciler (%58 oranında) hem de değerlenenlerin (%71 oranında) katılımcı performans değerlendirmelerinin, katılımcı olmayanlara göre daha adil olduğuna inandığını bulmuşlardır. Bu araştırmada, seçim şansı verildiğinde değerleyici (%52 oranında) ve değerlenenlerin (%63 oranında) katılımcı bir performans değerlendirme sistemini, katılımcı olmayana tercih edecekleri rapor edilmiştir. Lissak (1983) Kanada ordu çalışanlarından, kendi performans değerlemelerinde bilgi verme fırsatı verilenlerin, sistemi diğerlerine göre daha adil bulduklarını belirtmektedir. Üniversite öğrencileri arasında yapılan bir laboratuar çalışmasında, Kanfer ve diğ. (1987) bir kişiye düşüncelerini açıklama fırsatı verilmesi ve bu düşüncelerin dikkate alınmasının, değerlemeden algılanan prosedürel adaleti anlamlı bir şekilde yükselttiğini ortaya çıkarmıştır.

2.16. Algılanan Sistem Bilgisi

Çalışanların organizasyona karşı tutum ve tepkileri, uygulamalı psikoloji dalında en çok araştırılan konu başlıklarından biri olmuştur. Özel olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık bu araştırmaların çoğunun odak noktasında bulunmaktadır. Tatmin ve bağlılık, organizasyon çıktıları olan işgücü devri, devamsızlık, performans ve şikayet ile bağlantılıdır, aynı zamanda demografi, iş özellikleri, çalışan-lider ilişkileri organizasyon özellikleri ile de ilişkilidir (Scott ve Taylor, 1985). Organizasyonların nasıl işlediğini anlamak ve çalışan davranışlarını önceden tahmin edebilmek, işle ilgi bu iki tutumun iyi anlaşılmasını gerektirmektedir.

Benzer olarak araştırmacı ve uygulamacılar tarafından yoğun bir şekilde araştırılan bir diğer konu da performans değerlemedir. Çalışanların performans değerleme süreci hakkındaki tutumları ve tepkileri, performans değerleme sisteminin faydası değerlendirilirken gözönünde bulundurulması gereken en önemli kriterlerden biridir (Bernardin ve Betty, 1984; Bernardin, Dahmus ve Redmon, 1993).

Performans değerleme araştırmacıları, performans değerleme sistemlerinin uygulanmasında yaşanan memnuniyetsizlikler (Meyer, 1991) ve teorik işleyişin tam olarak anlaşılamamasının (Ilgen, 1993) bir sonucu olarak, çalışma alanlarında bir değişim gündeme getirmişlerdir (Levy ve Steelman, 1997). Folger, Konovsky ve Cropanzano (1992) tarafından benzer bir bakış açısı ortaya atılmıştır. Folger ve diğ. (1992) "eşit yöntem" (due process) yaklaşımının çalışanlar tarafından daha adil olarak algılanan performans değerleme sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulamasında genel bir çerçeve sağladığını savunmaktadır. Yazarlar bu tür bir yaklaşımın sistemlerin içinde yer alan politik çatışmalara etkin bir şekilde cevap verebileceğini, dolayısıyla daha etkin değerleme sistemlerinin yaratılabileceğini ve daha olumlu çalışan tepkileri oluşturulabileceğini belirtmektedir. Eşit yöntem yaklaşımı performans değerlemeyi örgütsel bağlamda yer alan kişiler arası karşılıklı bir süreç yerine bireyleri tek bir performans boyutunda değerlendiren bir test olarak gören klasik yaklaşıma bir tepki olarak geliştirilmiştir.

Çalışanların performans değerleme sistemi bilgilerinin, etkinlik algılarında önemli bir değişken olacağı önerilmektedir (Williamas ve Levy, 1992). Bu konuda çalışan diğer araştırmacılar da bulunmaktadır. İlkin Harris (1998) çalışanların performans değerleme sistemini anlamalarının tutumlarında etkili olduğunu belirtmiştir ve aynı zamanda Carrol ve Schneier'in (1982) performans değerleme sisteminde üçüncü adım olan "çalışanlara yeni sistemi anlamalarında yardımcı olma" ilkesi üzerinde durmaktadır. İkinci olarak Mount (1983, 1984) çalışanların ve yöneticilerinin performans değerleme algıları arasındaki farklılıkları incelemiştir. Bulunan farklılığın, yöneticilerin sistemi daha iyi bilmeleri ile açıklanabileceğini öne sürmektedir.

Üçüncü olarak, Poyan ve Eberhardt (1989) aynı şekilde yönetici ve çalışanların performans değerleme sistemine karşı tutumları arasındaki farklılıkları ele almıştır. Yazarların düşüncesine göre, bulunan farklılık performans değerleme sistem bilgisine ve sistemin kurulumu aşamasında katılıma bağlı olmaktadır. Değişik bilgi seviyelerinde beklentilerin farklılık gösterdiğini belirtmektedirler.

Bu doktora tezinde, Farh ve Dobbins (1989), Haris (1988), Mount (1983, 1984) ve Pooyan ve Eberhardt'ın (1989) çalışmalarını takip ederek, "Algılanan Sistem Bilgisinin", "Performans Değerleme Sistemi Etkinlik Algısı"nı etkileyeceği düşünülmektedir.

2.17. Performans Değerleme ve Algılanan Fayda

Performans değerleme ile ilgili ilk araştırma akını, Thorndike'nin (1949) çalışmasının bir sonucudur. Bu çalışmada, değerlemelerde kullanılacak bir ölçüm aracında güvenirlik, geçerlilik, önyargıdan bağımsız ve kullanışlı olma (practicality) kriterlerinin yerine getirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Buradaki kriterlerin ilk üçü, değerleme yönteminin psikometrik özellikleri olarak isimlendirilmektedir. Dördüncü özellik olan kullanışlılık ise birçok araştırmada göz ardı edilen bir unsurdur (Napier ve Latham, 1986). Performans değerleme sistemi, organizasyon içinde herhangi bir işlevi etkin olarak yerine getirmesi için istenilen performans davranışı ile ödüller

arasındaki ilişkilerin çalışanlar tarafından net olarak algılanması gerekmektedir. Sosyal öğrenme teorisinin bir kabülü, davranışın hem deneyimlenen ve hem de tahmin edilen sonuçların bir fonksiyonu olduğudur (Bandura, 1977). Sonuçlar gelecekteki olaylarda benzer çıktılar yaratacağı beklentisi nedeniyle, davranışları önceden etkileyebilir. Bu şekilde belirli hareketlerin görülme sıklığı tahmin edilen ödüllere göre artış gösterebilir ve aynı şekilde öngörülen cezaya göre azalış gösterebilir.

Sosyal psikoloji alanında Bandura (1977, 1986) tarafından tanımlanan iki önemli kuram, örgüt psikolojisi yazınında da görülmeye başlanmıştır. Bunlardan ilki olan özfayda (self-efficacy) "bireylerin belirlenen performans şekline ulaşmak için gerekli olan eylemleri yapma ve organize etmede kendi yeteneklerini yargılaması" olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1986). İkincisi olan sonuç beklentisi ise "davranışların doğuracağı muhtemel sonuçların yargılanması" olarak tanımlanmıştır (Bandura, 1986).

Bu bölümde ilk olarak, performans değerleme kavramları ve tarihçesiyle ilgili yazın tekrar edilmiştir. Daha sonrasında ise açığa çıkarılmak istenen etkinlik modelinin muhtemel bileşenleri üzerine yapılan araştırmalar ve tartışmaların da yer aldığı yazın incelemesi yapılmıştır. Bir sonraki bölümde, çalışmada kullanılan araştırma yöntemi ve hangi istatistiki yöntemlerle araştırma bulgularının inceleneceği belirtilecektir.

3. ÇALIŞMADA KULLANILAN ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde, performans değerleme sistemi etkinlik modelinde yer alan yapı ve değişkenlere ait verilerin toplanması için izlenen yöntem ve toplanan verilerin analiz edilmesi için kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmaktadır.

3.1. Uygulama ile ilgili Verilerin Toplanması, Değerlendirilmesi

Bu bölümde çalışmada geliştirilen performans değerleme sistemi etkinlik modelinin oluşturulması sırasında izlenen yöntem, modelle ilgili toplanan verilere uygulanacak istatistiksel analiz yöntemleri açıklanmıştır. Toplanan verilerle ilgili yapılan istatistiksel analizlerde, sosyal bilim araştırmalarında yaygın olarak kullanılan SPSS (Statistical Package for Social Sciences), sürüm 12 ve Eviews, sürüm 5.1 bilgisayar paket programlarından yararlanılmıştır.

3.1.1. Veri toplamada izlenen yöntem

Bu araştırmada kullanılan veriler, İstanbul Büyükşehir Belediyesi İktisadi Teşekküllerinden biri olan İSTAÇ A.Ş. çalışanlarından soru formu yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma yapılacak organizasyonun seçilmesinde, işletmenin kurumsal yapısı, yönetim faaliyetlerine verdiği önem, bilimsel çalışma ve sonuçlarına önem vermesi etkili olmuştur. Ayrıca kurum sahipliğinin kamu elinle olması, yürütülen şeffaflık politikalarının da katkısıyla bilgi paylaşımını kolaylaştırmıştır. Kurum daha önceden başarısız bir performans değerleme deneyimi yaşayıp iki yıl önce yeni bir performans değerleme sistemi geliştirmeyi seçmiştir. Değerleme sistemi uygulamaya konulmadan önce, tüm çalışanların sistem hakkında bilgilendirildiği, değerleyici olacak kişilerin ise eğitime tabi tutulduğu öğrenilmiştir. Bu organizasyonun tanımı ve veri toplama yöntemleri aşağıda açıklanmaktadır.

İSTAÇ A.Ş. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çevre Koruma ve Atık Maddeleri Değerlendirme Sanayi ve Ticaret A.Ş., İstanbul Büyükşehir Belediyesi İktisadi Teşekküllerinden biridir. İSTAÇ A.Ş. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Katı Atık Projesi kapsamında, katı atıkların taşınması, kompost gübre üretilmesi, geri kazanılması, düzenli depolama yoluyla bertarafı, depolama alanlarından elektrik

enerjisi üretimi ile tıbbi atıkların taşınması ve yakılma yoluyla bertarafı işlemlerini yürütür. Özel bir ticari işletme olmasına rağmen, firmanın iş güvenliği ve özellikle de ücret politikaları gibi insan kaynakları uygulamaları kamu sektörü özellikleriyle benzerlikler göstermektedir.

İşletmede 168 beyaz yakalı ve 525 mavi yakalı olmak üzere toplam 693 personel çalışmaktadır. İşletmede beyaz yakalı personel tek vardiya, mavi yakalı personel 3 vardiya olarak çalışmaktadır. Soru formları değerlendirilmeye konu olmayan genel müdür, müdür, genel müdüre bağlı diğer birim yöneticileri ve insan kaynakları müdürlüğünde çalışan performans değerleme uzmanları haricinde kalan 154 beyaz yakalı personelin tamamına açıklama notuyla beraber gönderilmiştir. Açıklama notu, araştırmacı tarafından yazılan, çalışma amacı ve gizliliğin sağlanacağını belirten açıklamaları içermektedir. Yanıtlayıcılardan, soru formlarını, insan kaynakları bölümünde bulunan kapalı kutuya şahsen ulaştırmaları istenmiştir. Mavi yakalı personele ise gündüz vardiyası değişim zamanlarında yapılan ziyaretlerle ulaşılmış, araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verildikten sonra soru formları dağıtılmıştır. Dağıtılan soru formlarının o anda yanıtlanması istenmiş ve araştırmacı tarafından geri toplanmıştır. Gece vardiyasında çalışan ve izin, rapor gibi nedenlerle yerinde bulunamayan çalışanlara ise, bölüm şefi vasıtasıyla ulaşılmıştır. Bölüm şefinden, araştırmacının imzasını taşıyan açıklama notu da içeren soru formlarını, ulaşılamayan personele iletmesi ve kapalı bir zarf içerisinde araştırmacıya iade etmesi istenmiştir. Organizasyon genelinde toplam 679 soru formu dağıtılmış, 358 soru formu toplanmıştır. Araştırmaya katılım mecbur tutulmadığı için geri dönüş oranı %53 olarak gerçekleşmiştir. Toplanan 34 soru formu, ilk inceleme sonucunda görülen eksiklikler (başlanan, ancak bitirilmeden teslim edilen soru formları) nedeniyle değerlendirmeye alınmamış ve cevaplanma oranı %48 şeklinde gerçekleşmiştir. Soru formlarında tanımlayıcı bilgiler istenmemiş ve araştırma sonuçlarının toplu olarak değerlendirileceği, bireysel sonuçların gizli kalacağı belirtilmiştir ve sağlanmıştır. Soru formları iki haftalık bir süreçte dağıtılmış ve ilk dağıtılma tarihinden itibaren toplam üç haftada geri toplanmıştır.

3.1.2. Soru Formları

Soru formu oluşturulurken, yazın incelemesi ile performans değerleme alanında daha önceden yapılmış çalışmaların bir incelemesi yapılmış ve kullanılan maddeler soru formuna uyarlanmış ya da önerilen yapılar doğrultusunda geliştirilmiştir.

Dağıtım ve toplanmasında kolaylık sağlanması amacıyla soru formları, arkalı önlü olmak üzere tek sayfaya sığacak şekilde tasarlanmıştır. Oluşturulan soru formu genel olarak iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, çalışanın kendisine yönelik sorular bulunmaktadır. İşletme içindeki ve performans değerleme bakımından konumu (değerlenen, hem değerleyici hem de değerlenen), yaş, eğitim, kıdem gibi kişisel bilgiler örnek sorulardır. Bu bölümdeki sorular, kişinin kimliğini açığa çıkartacak soruları içermemektedir ve tüm sorular kategorik olarak tanımlanan nominal ölçekle hazırlanmıştır. Örneğin çalışandan yaşını belirtmesi değil, hangi yaş grubu içerisinde yer aldığını belirtmesi istenmiştir. Bu bölümdeki sorular, yapılan varyans analizi (anova) ile regresyon modeline etki yapan gölge değişkenleri ortaya çıkarmak için hazırlanmıştır.

Soru formunun ikinci bölümünde, birinci bölümde belirtilen yapıların ölçümünü yapmak için çok maddeli soru grupları (çalışanların sistem bilgisi, algılanan adalet, katılım, fayda beklentisi, memnuniyet) ve tek maddeli sorular (etkinlik, değerleme ile ilgili diğer algılar) kullanılmıştır. Çok maddeli soru gruplarının tamamında 5'li Likert tipi ölçeklemeden yararlanılmıştır. Yanıtlayıcıların mümkün olduğunca az zamanını almak, ifadeler arasında tutarlılığı sağlamak ve güvenilirliği arttırmak için (Bauer, Truxillo, Sanchez, Craig, Ferrara ve Campion, 2001) 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Yanıtların en düşük ucu "hiç katılmıyorum", en yüksek ucu tamamen katılıyorum" şeklindedir. Maddelerin tamamı tek bir başlık altında toplanmış ve cevaplayıcılara sorularla ilgili açıklama yazılmıştır. Oluşturulan ölçeklerin sınanması ve gerekiyorsa ifade indirgenmesinin yapılabilmesi için kapalı uçlu sorulardan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. İfadelerin mümkün olduğunca kısa, basit ve anlaşılır bir dille yazılmış olmasına dikkat edilmiş ve yanıtlayıcıların ifadeler üzerinde yeterince düşünmeden yanıtlamalarını engellemek için soru formunda ifadelerin bir kısmı olumlu, bir kısmı olumsuz olarak yer almıştır (Uygulanan soru formunun bir kopyası Ek-2'de verilmektedir).

Soru formu tasarlandıktan sonra organizasyonun değişik kademelerinde yer alan beyaz ve mavi yakalı toplam 30 çalışanla pilot uygulama çalışması yapılmış ve pilot uygulama sonucunda soru formunda yer alan bazı sorular ve açıklamalar algısal farklılık yaratmaması için organizasyon kültürüne paralel ifadeler kullanılarak yeniden düzenlenmiştir. Soru formu aracılığıyla yapılan araştırmalarda yanıtlayıcıya ait kişisel bilgiler genellikle soru formunun son kısmında yer almaktadır, ancak işletme çalışanlarının bu tarz araştırmalara alışkın olmamaları nedeniyle, kendileriyle ilgili kolaylıkla doldurabilecekleri sorular, pilot uygulama sonucunda ilk bölüme alınmıştır.

Pilot uygulamadan elde edilen izlenimler sonucunda, soru formlarının mavi yakalı personele, araştırmacı eşliğinde doldurtulmasının daha iyi sonuç verdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle soru formları, kurumda çalışan bir yönetici eşliğinde, araştırmacı tarafından, soru formu ve araştırma hakkında kısa bilgiler verildikten sonra dağıtılmıştır. Toplantı salonu bulunmayan birimlerde, çalışanların yemekhanede toplanması istenmiş, gelen sorular, araştırmacı tarafından o anda yanıtlanmıştır.

3.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Soru formunun ikinci bölümü çalışanların performans değerleme sistemi hakkındaki algı ve tutumlarına yer veren ölçeklerden oluşmaktadır. Ölçeklerin bir kısmı, daha önceden yapılan araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ifade gruplarının Türkçe'ye çevrilip işletmeye adapte edilmesi ile hazırlanmış, bir kısmı da önceden yapılan araştırmalar temel alınarak özgün olarak hazırlanmıştır. Orijinali İngilizce olan soru ifadeleri, e-posta aracılığıyla uzman çevirmen olarak çalışan bir kişiye gönderilmiş, gelen çeviriler, araştırmacının tercümeleriyle eşleştirilmiştir. Farklılık görülen ifadeler, danışman öğretim üyelerinden görüş alınarak hazırlanmıştır. Tercümesi yapılan ölçeklerde yer alan ifadelerin bir kısmı araştırma kapsamında olmadığından soru formuna dahil edilmemiştir. Araştırma modelinde (bakınız Bölüm 1.4., s.8) yer aldığı için soru formunda yer alan ölçeklerle ilgili ayrıntılı açıklamalar aşağıda belirtilmektedir.

a) Memnuniyet Ölçeği

Çalışanların performans değerleme sisteminin genelinden algıladıkları memnuniyet seviyesi 4 ifadelik bir ölçek ile ölçümlenmiştir. Bu ifadeler, Williams ve Levy'nin (2000) genel memnuniyet ölçeğinden ("*işletmemizde performans değerleme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur*"), Russell ve Goode'nin (1988) değerleme sistemi memnuniyet ölçeğinden ("*işletmemizde uygulanan performans değerleme sisteminden genel olarak memnunum*"), Jordan'ın (1990) genel memnuniyet ölçeğinden ("*işletmemizde uygulanan performans değerleme sistemi benim gösterdiğim performansı ortaya koyabilmektedir*") ve Murphy'nin (1986) Performans Değerleme Süreci Anketinden ("*işletmemizde kullanılan performans değerleme sistemi genel olarak yeterlidir*") uyarlanmıştır.

b) Algılanan Sistem Bilgisi Ölçeği

Algılanan sistem bilgisi, çalışanların performans değerleme sistemini ne kadar bildiklerinin algısını ölçmektedir. Bu ölçekte, "çalışanların sistemi ne derecede bildiğini kontrol eden" sorular yerine, "çalışanların sistemi ne derecede bildiğine dair düşünceleri" içeren sorulara yer verilmiştir. Bu yapıyı ölçmek için Williams ve Levy'nin (1992) geliştirdiği 11 ifadelik ölçek Türkçeye çevrilmiş ve ifade sayısı korunmuştur (ör. "*işletmemizde kullanılmakta olan performans değerleme sisteminin amaçlarını biliyorum*").

c) Değerleme Sistemine Katılım Ölçeği

Performans değerleme sistemine çalışanların katılımı 8 ifadelik bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ifadelerin 5 tanesi Greller'in (1978) 22 maddelik katılım ölçeği temel alınarak geliştirilmiştir. Bu ifadeler, çalışanların performans değerleme sisteminin işleyişine yönelik düşüncelerinin ne ölçüde dikkate alındığını gösteren ifadelerden oluşmaktadır (ör. "*Kurumumuzda performans değerleme sürecinin geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunma fırsatı verilmektedir*"). Ölçekte bulunan diğer 3 ifade ise kişinin kendi performans değerleme sonuçlarına yönelik düşüncelerinin ne ölçüde dikkate alındığını gösteren maddelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler araştırmacı tarafından özgün olarak geliştirilmiştir (ör. "*performans değerlendirme sonuçlarımı yöneticimle çekinmeden tartışabilirim*").

d) Değerleme Sisteminden Algılanan Adalet Ölçeği

Çalışanların performans değerleme sisteminden algıladıkları adalet duygusu, 12 ifadelik bir ölçek kullanılarak ölçümlenmiştir. Bu ifadelerden ilk 3 tanesi, çalışanların değerleme sistemi hakkındaki genel adalet algılarını ölçmektedir (ör. "*işletmemizde, çalışanların genel olarak adil değerlendirildiğini düşünüyorum*").

Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının ölçülmesinde Price ve Mueller'in (1986) geliştirmiş olduğu 6 ifadelik dağıtımsal adalet indeksinden 5 ifadeye yer verilmiştir. Çalışanlara iş sorumlulukları, iş deneyimi, iş stresi, gösterdiği gayret ve performans dikkate alındığında, değerlendirmelerin ne ölçüde adil olduğu sorulmaktadır (ör. "*iş sorumluluklarım dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum*").

Prosedürel adalet algısının ölçülmesinde ise McFarlin ve Sweeney (1992)'in 4 ifadelik ölçeği uyarlanmıştır. Bu ölçekte işletmenin performans değerleme prosedürlerinin çalışana ne kadar adil uygulandığı sorulmaktadır (ör. "*primin dağıtılmasında, adil olduğunu düşünüyorum*").

e) Değerleyiciden Memnuniyet Ölçeği

Çalışanların kendilerini değerlendiren kişilere karşı duydukları memnuniyet boyutu Russell ve Goode'nin (1988) 7 ifadelik ölçeği ve Hackman ve Oldham'in (1975) İş Tanımlama anketi (Job Diagnostics Survey) temel alınarak geliştirilen 9 ifadeyi kapsamaktadır (ör. "*değerleyici(ler)i, bana yol gösterici olabilme anlamında yeterli buluyorum*").

f) Fayda Beklentisi Ölçeği

Çalışanların, performans değerleme sisteminden bekledikleri faydanın ölçülmesinde 7 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler, Riggs ve diğ. (1994) geliştirdiği 8 ifadelik "Beklenilen Kişisel Sonuçlar Skalası" ve Brockner ve diğ.'nin (2003) geliştirdiği 5 ifadelik "Sonuçların Uygunluğu" ölçeği temel alınarak hazırlanmıştır (ör. "*son performans değerleme sonuçlarımın bana bildirilmesi, iş anlayışımı geliştirdi*").

e) Etkili Uygulama Ölçeği

Performans değerleme uygulamasının işletmede ne derecede etkili uygulandığını belirlemede 4 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte kullanılan ifadeler Murphy'nin (1986) Performans Değerleme Süreci Anketinden uyarlanmıştır (ör. "*mevcut performans değerleme sistemi çok geniş kapsamlıdır*").

f) Etkinlik Algısı

Çalışanların performans değerleme sistemini ne ölçüde etkin algıladıklarını ölçmek için tek ifade kullanılmıştır. Etkinliğin değişik durumlarda farklı yorumlanabileceği göz önünde bulundurularak, araştırmada kullanılan etkinlik teriminin ne anlama geldiği açıklanmıştır. Daha sonra açıklayıcı cevap şıklarından en uygun olanının seçilmesi istenmiştir. Bu ifade Tziner, Joanis ve Murphy (2000) ve Roberts (1996) tarafından kullanılan 1 ifadelik etkinlik ölçeği temel alınarak hazırlanmıştır.

g) Kontrol Değişkenleri

Soru formunun ilk bölümünde çalışana ve çalışanı değerlendiren kişiye yönelik sorular sorulmuştur. Bunlar çalışana ait yaş, eğitim, işletme içindeki kıdem, toplam çalışma süresi ve çalışanı değerlendiren kişinin eğitim durumudur. İfadeler, nominal ölçekle ölçülmüş, ölçekler işletmenin insan kaynakları bölümünden alınan bilgiler ışığında belirlenmiştir.

3.2. Çalışmada Kullanılan İstatistiksel Analizler

Verileri analiz etmek için kullanılan birçok farklı istatistiksel teknik vardır. İstatistiksel analiz özellikle sayısal bilginin söz konusu olduğu her bilim dalında, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemede kullanılan bir araçtır.

Önerilen etkinlik modelini sınamak için birçok adımdan oluşan testler uygulanmıştır. İlk olarak keşfedici faktör analizleri ile araştırma kapsamından çıkartılacak, birden çok yapıyı ölçen maddeler belirlenmiştir ve önerilen yapıların geçerliliği için ön sınama yapılmıştır. Daha sonrasında ölçeklerin güvenilirlikleri incelenmiş, her yapının faktör yükleri hesaplanmıştır. Son olarak da önerilen yapılar arasındaki ilişkileri gösteren bir korelasyon matrisi hazırlanmıştır. İstatistiksel teknikleri genel olarak tek değişkenli ve çok değişkenli istatistiksel teknikler olarak iki gruba ayırmak

mümkündür. İstatistiksel analizlerde bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenden oluşan hipotezlerin test edilmesinde çoklu regresyon analizi kullanılmaktadır (Hair ve diğ., 1998; Sharma, 1996). Bu nedenle modelde kurulan tüm hipotezler çoklu regresyon yöntemi ile test edilmiştir.

Aşağıda izlenen yöntemin adımları, ayrı başlıklar altında tanımlanmaktadır.

3.2.1. Tanımlayıcı analizler

Soru formunda yer alan her soru için tanımlayıcı istatistik değerleri olan sıklık (frequency) dağılımı, geçerli ve birikimli yüzdeleri hesaplanmıştır. Bu analiz ile verilerin, istatistik programına hatasız girildiği belirlenmekte ve veriler hakkında genel bir bilgi edinilmektedir.

3.2.2. Model Güvenilirlik Testi

Bir değişkenin değerini doğrudan ölçemediğimizde, o değeri doğru olarak ölçebilmek için birden fazla metrik ölçekler kullanarak sorular yöneltiriz. Bu sorulara verilen yanıtların aynı yönde olması soruların aynı değeri ölçtüğünü gösterir ve bu soruların bir araya toplanarak tek bir değere indirilebileceğini belirtir (Sharma, 1996). Sorular arasında negatif korelasyon var ise modelin güvenilirliği yani soruların toplanabilirlik özelliği düşer. Bu açıdan modelin güvenilirliğinin test edilmesi gerekir.

Cronbach Alfa; model güvenilirliğini test eden ve istatistiksel analizlerde son derece yaygın olarak kullanılan bir katsayıdır. Özellikle teste tabi tutulan sorular arasında doğrusal ilişkilerin mevcut olması durumunda hesaplanması anlamlıdır. Cronbach alfa değerinin 0,60 ile 1 arasında olması modelin güvenilir olduğunu ve soruların toplanabilirlik özelliğine sahip olduğunu gösterir (Özdamar, 1999, Hair ve diğ., 1998).

3.2.3. Betimleyici Faktör Analizi

Faktör analizi, Bileşen analizi ve yaygın faktör analizi gibi çeşitleri içermektedir. Yazında Ana Bileşen Analizi olarak da isimlendirilmektedir. Çok sayıdaki değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmekte ve birbirleriyle ilişkili değişkenleri bir araya toplayarak daha az sayıda yeni bileşen (faktör) oluşturmayı amaçlayan istatistiksel yöntemdir. Amaç en az bilgi kaybı ile birbirinden bağımsız ve bilginin

yoğunlaştığı faktörleri oluşturmaktır (Sharma 1996, Hair ve diğ., 1998). Betimleyici faktör analizi yazında veri azaltma tekniği olarak da isimlendirilir, çünkü çok sayıdaki değişkenleri birkaç toplu bileşene indirgemeye çalışır.

Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden az sayıda tanımlanabilir anlamlı değişkeni keşfetmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiktir. Sosyal bilimlerde duyuşsal bir özelliği, kişilik ve gelişim gibi pek çok özellikleri ölçmek amacıyla geliştirilen araçların yapı geçerliliği, faktör analizi kullanılarak incelenmektedir (Büyüköztürk, 2002)

Modelde doğrudan ölçemediğimiz ve çeşitli sorular sorarak oluşturduğumuz değişkenin değerinin hesaplanması gerekir. Bu amaçla sorulara verilen cevaplardan tek bir değer elde edilmesi gerekir. Bu değerin hesaplanması için Betimleyici Faktör Analizi kullanılır. Ancak Betimleyici Faktör Analizi önceden öngörülenin dışında verilere dayanarak farklı gruplamalar yapabilir. Burada dikkat edilmesi gereken Betimleyici Faktör Analizinin oluşturduğu faktörleri dikkate alarak faktörleri kavramlaştırmak ve faktör isimleri oluşturmaktır. Faktör isimleri oluşturulurken dikkate edilmesi gereken nokta, Betimleyici Faktör Matrisindeki sorulara ait ağırlık değerlerinden ± 0,40 değerinin üzerindeki soruların dikkate alınarak ilgili faktöre isim verilmesidir (Hair ve diğ., 1998).

Betimleyici Faktör Analizi sonucunda oluşturulan model farklılaşarak gerçek veriler üzerinden elde edilen yeni model istatistiksel analizlerde kullanılacaktır.

Bu çalışmada da, Bölüm 1.4.'de belirtilen model çerçevesinde oluşturulan soru formunda yer alan 7 ifade grubu (memnuniyet, sistem bilgisi, katılım, adalet, değerleyiciden memnuniyet, beklenilen fayda ve etkili uygulama) betimleyici faktör analizine sokulmuş ve oluşan alt faktörler incelenerek yeni bir model oluşturulmuştur.

3.2.4. Basit Korelasyon Analizi

Korelasyon iki değişken arasında var olabilecek doğrusal bir ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve gücünü ortaya çıkaran yöntemdir. İki değişken arasındaki ilişkinin derecesine basit korelasyon denir (Koutsoyiannis, 1989). İki değişken arasında basit

doğrusal bir regresyon modeli kurulabilirse, basit korelasyon ilişkisi de kurulabilir. Korelasyon analizinde veri kümesinde yer alan değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması önemli değildir (Özdamar, 1999).

Korelasyon analizi sonucu elde edilen korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin kuvvetini ve yönünü gösterir. Bu katsayı +1 ile -1 değerleri arasındadır. Katsayının +l'e yakın olması pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin -l'e yakın olması ise negatif yönde kuvvetli bir ilişkinin varlığını gösterir.

Betimleyici Faktör Analizi sonucunda modelde kullanılacak yeni faktörler elde edilir. Bu noktadan sonra korelasyon analizi yapılarak hem bu faktörler arasında hem de modeldeki diğer değişkenler arasında ilişki olup olmadığı araştırılmalıdır. %l ve %5 anlamlılık düzeylerinde iki değişken arasında anlamlı bir korelasyon katsayısı elde edilirse iki değişken arasında ilişki var demektir.

Bu çalışmada da betimleyici faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktörler arasında basit korelasyon analizi yapılmış ve aralarındaki ilişkiler bir matris üzerinde gösterilmiştir (bakınız Bölüm 4.3).

3.2.5. Regresyon Analizi

Çoklu Regresyon tek metrik bağımlı değişkenin ilişkili olduğu bir veya birden fazla metrik bağımsız değişkenle tahmin edilmesinin söz konusu olduğu durumlara uygun bir istatistiksel analiz yöntemidir. Çoklu regresyon analizinin amacı çeşitli bağımsız değişkenlerdeki değişimi tahmin etmek ve bu değişimin bağımlı değişkeni nasıl etkilediğini belirlemektir. Çoklu regresyon bir bağımlı değişkenin büyüklüğünün veya miktarının tahmin edilmesinin istendiği durumlarda uygulanabilecek bir yöntemdir (Hair ve diğ., 1998).

Regresyon analizinde dikkat edilmesi gereken üç önemli husus vardır. Bunlardan birincisi şudur: Regresyon formülündeki bağımsız değişkenlerden iki tanesi aynı kavramı ölçüyor olabilir. Bu durum regresyon analizinin gücünü azaltan ve istenmeyen bir durumdur. Regresyon formüllerinde bağımsız değişkenlerin aynı kavramı ölçme durumuna 'benzer değişkenle ölçüm' (collinearity) ismi verilmektedir. Bir regresyon analizinde benzer değişkenle ölçüm olup olmadığını anlamak için

'Multicollinearity' testi yapılmalıdır. Bu test sonucunda elde edilen Tolerans değerleri 10'un üzerinde ise benzer değişkenle ölçüm var demektir. Bununla birlikte yine test sonunda hesaplanan VIF değerlerinin 1 civarında olması benzer değişkenle ölçüm olmadığını göstermektedir (Hair ve diğ., 1998).

İkinci önemli nokta ise Regresyon analizi sonucunda elde edilen R2 anlamlılık düzeyinin belirlenmesidir. Çoklu regresyonda R2 kararlılık katsayısı olarak isimlendirilmekte ve bu değer bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyidir. Bu nedenle regresyon formülünün hangi değerlerde anlamlı olduğu sorusu önem taşımaktadır. Örnek olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni %80 güçlülükte açıklaması durumunda 100 örnek hacminde 0,01 alfa seviyesinde 10 bağımsız değişken için minimum R2 değeri 0,20 olmalıdır.

Üçüncü önemli nokta ise, regresyon analizinin temel varsayımlarından olan artıkların (veya hatanın) dağılımının tesadüfi dağılım olması ve her değişken için aynı varyansa sahip olmasının (homoscedasticity) sağlanmasıdır (Kurtuluş, 1992). Bu varsayım heteroskedasticity sınaması ile kontrol edilir. Gerçekleştirilen regresyon çözümlemelerinde heteroskedasticity için güven aralığı %95 olarak seçilmiştir.

Bu çalışmada da, betimleyici faktör analizi sonucu oluşan faktörler teker teker bağımlı değişken olarak kabul edilip, diğer faktörlerle aralarındaki ilişki belirlenmiş ve bir matris üzerinde gösterilmiştir (bakınız Bölüm 4.4.). Yapılan regresyon analizleri, yukarıda belirtilen multicollinearity, R2 ve heteroskedasticity sınamalarından da geçirilmiştir.

3.3.6. Gölge Değişken

Doğrudan sayısallaştırılamayan etmenlerin, ilgilenilen bağımlı değişkenin davranışını önemli ölçüde etkileyebildiğine sıkça rastlanır (Newbold, 2000). Kategorik olarak kabul edilen, nominal ölçekle ölçümlenen yaş, eğitim, kıdem gibi etmenler regresyon modellemesine gölge değişkenler aracılığıyla dahil edilmektedir. Nominal ölçekle ölçülen bu değişkenlerin etkileri, regresyon modeline 1 ve 0 değeri alan bir gölge değişken eklenerek hesaplamalara dahil edilir. Bu çalışmada da aynı yöntem izlenmiştir.

4. İSTATİSTİKİ ANALİZLERİN YAPILMASI VE ELDE EDİLEN BULGULAR

Araştırma ile ilgili yapılan istatistiki analizler bu bölümde açıklanmaktadır. İlerleyen kısımlarda analizlerle ilgili her bir aşamada elde edilen bulgular verilmektedir.

4.1. Model Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda, öncelikle oluşturulan modelde bağımsız değişkenler olarak kullanılan kişisel özellikler konusundaki bulgular yer almaktadır. Daha sonra ise, sırasıyla etkinlik algısı, memnuniyet algısı, algılanan sistem bilgisi, katılım, doğruluk, beklenilen fayda ve etkili uygulama konularındaki bulgular sunulmaktadır.

4.1.1. Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Özellikleri

Bu kısımda, araştırma kapsamında çalışanlardan toplanan kişisel özellikler detaylı bir biçimde açıklanmaktadır.

Çalışanların yaş dağılımı:

Daha önceden yapılan çalışmalarda, değerleyici yaşının değerleme sonuçlarında önemli bir etkiye sahip olmadığı belirtilmişti (Cleveland ve Landy, 1981). Bu nedenle ve soru formlarında gizliliğinin sağlanması amacıyla bu değişken nominal ölçek kullanılarak kategorik olarak ölçülmüştür.

Çalışanlardan yaşlarını 4 ayrı kategoride belirtmeleri istenmiştir. Kategori aralıkları sırasıyla “18-25”, “26-35”, “36-45”, “46 ve üstü” şeklindedir. Sonuçlar, çalışanların %85’inin orta yaş olarak kabul edilen 26-45 yaş grubu içerisinde olduğunu göstermektedir. Örneklemin yaş dağılımı Çizelge 4.1.’de verilmektedir.

Çizelge 4.1. Yaş Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	18-25	15	4.6	4.8	4.8
	26-35	154	47.5	**49.0**	53.8
	36-45	114	35.2	36.3	90.1
	45 ve üstü	31	9.6	9.9	100.0
	Toplam	314	96.9	100.0	
Yanıtsız		10	3.1		
Genel Toplam		324	100.0		

Çalışanların Eğitim Durumu:

Cascio ve Valenzi'nin (1977) yapmış olduğu çalışmada, eğitimin performans değerleme sonuçlarında bir etkiye sahip olduğu saptanmış, ancak bu etkinin oldukça küçük olduğu belirtilmiştir. Çalışanlardan eğitim durumlarını 6 ayrı kategoride belirtmeleri istenmiştir, Bu kategoriler sırasıyla "okuryazar", "ilkokul", "ortaokul", "lise", "üniversite ve yüksek lisans" şeklindedir. Geri dönen yanıtlardan, çalışanların yaklaşık %44'ünün ilkokul ve daha düşük bir eğitime sahip olduğu, %20'sinin ortaokul mezunu olduğu %27'sinin lise mezunu olduğu ve %9'unun üniversite mezunu olduğu görülmüştür.

Çizelge 4.2. Eğitim Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Okuryazar	6	1.9	1.9	1.9
	İlkokul	134	41.4	**41.6**	43.5
	Ortaokul	65	20.1	20.2	63.7
	Lise	87	26.9	27.0	90.7
	Üniversite	30	9.3	9.3	100.0
	Toplam	322	99.4	100.0	
Yanıtsız		2	.6		
Genel Toplam			100.0		

Çalışanları Değerlendirenlerin Eğitim Durumu:

Çalışanlara, kendilerini değerlendiren kişinin eğitim durumu sorulmuştur. Değerleyicilerin %60'lık bir bölümünün lise ve üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.3. Değerleyicilerin Eğitim Seviyesi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Okuryazar	5	1.5	1.8	1.8
	İlkokul	63	19.4	22.2	23.9
	Ortaokul	20	6.2	7.0	31.0
	Lise	98	30.2	**34.5**	65.5
	Üniversite	98	30.2	**34.5**	100.0
	Toplam	284	87.7	100.0	
Yanıtsız		40	12.3		
Genel Toplam			100.0		

Çalışanların Kıdem Durumu:

Çalışanlara, toplam çalışma süreleri ve kurumdaki çalışma süreleri sorulmuştur. Çalışanların yarısı 6 yıldan daha uzun bir süredir bu kurumda çalıştıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların toplam çalışma sürelerine bakıldığında, %73'ünün 8 yıldan daha uzun bir süredir iş hayatında olduklarını görmekteyiz. Bu durumun başlıca nedeni, kurumun taşeron olarak kullandığı firmaların çalışanlarını kendi bünyesine alması olduğu düşünülmektedir.

Çizelge 4.4. Çalışanların Kurumiçi Kıdemi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	1 - 2	73	22.5	22.8	22.8
	3 - 5	90	27.8	28.1	50.9
	6, +	157	48.5	**49.1**	100.0
	Toplam	320	98.8	100.0	
Yanıtsız		4	1.2		
Genel Toplam			100.0		

Çizelge 4.5. Çalışanların Toplam Kıdemi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	1 - 3	23	7.1	7.3	7.3
	4 - 7	61	18.8	19.5	26.8
	8, +	229	70.7	73.2	100
	Toplam	313	96.6	100.0	
Yanıtsız		11	3.4		
Genel Toplam			100.0		

Çalışanların İşletme İçersindeki Konumu:

Araştırmaya katılım gösteren kişilerin %68'inin mavi yakalı çalışan, %15'inin mavi yakalı yönetici olduğu görülmektedir. Toplamda ise yanıtların %19'unun şef, vardiya

amiri, formen, ustabaşı gibi bir yöneticilik statüsü olan kişilerden toplandığı görülmektedir. Yanıtların %81'inin ise kendisine bağlı bir çalışan olmayan kişilerden geldiği anlaşılmaktadır.

Çizelge 4.6. Çalışanların İşletme İçersindeki Konumu

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Beyaz yakalı yönetici	11	3.4	3.5	3.5
	Mavi yakalı yönetici	47	14.5	15.1	18.6
	Beyaz yakalı çalışan	40	12.3	12.9	31.5
	Mavi yakalı çalışan	213	65.7	68.5	100.0
	Toplam	311	96.0	100.0	
Yanıtsız		13	4.0		
Genel Toplam			100.0		

4.1.2. Çalışanların Performans Değerleme Sistemi Hakkındaki Algıları:

Etkinlik Algısı

Çalışanlara işletmelerinde uygulanan performans değerleme sisteminin ne derecede etkin olduğuna dair algıları sorulmuş ve 5'li Likert ölçeğine göre yanıtlamaları istenmiştir. Çalışanların %54'ü sistemi etkin olarak nitelendirirken, %29'u etkin olmadığını belirtmiştir. %17'lik bir kısım ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir.

Çizelge 4.7. Etkinlik Algısının Sıklık Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Tam etkin	74	22.8	23.5	23.5
	2	96	29.6	30.5	54.0
	3	54	16.7	17.1	71.1
	4	68	21.0	21.6	92.7
	Kesinlikle etkin değil	23	7.1	7.3	100.0
	Toplam	315	97.2	100.0	
Yanıtsız		9	2.8		
Genel Toplam			100.0		

Memnuniyet Algısı

Çalışanların memnuniyet seviyelerini ölçmek için 4'lü bir soru grubu kullanılmıştır. Bu sorulara verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir. İfadelerin yanında yer alan ilk sütunda, bu sorunun kaç kişi tarafından yanıtlandığı verilmektedir. İkinci sütun, en düşük

değer 1 (hiç katılmıyorum) ve en yüksek değer 5 (tamamen katılıyorum) olan Likert Tipi ölçeğin ortalamasını göstermektedir. Son sütun ise bu ifadeye verilen cevapların standart sapmasını göstermektedir.

Çizelge 4.8'de verilen bilgiler doğrultusunda, işletmede uygulanan performans değerleme sisteminden çalışanların ortalamanın çok az üstünde bir memnuniyet duydukları görülmektedir. Bu durum, işletme içerisinde uygulamadan memnun olanların, olmayanlara göre az miktarda fazlalık gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır.

Çizelge 4.8. Memnuniyet Algısının Sıklık Dağılımı

	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma
İşletmemizde uygulanan performans değerleme sisteminden genel olarak memnunum	242	3,31	1,271
İşletmemizde kullanılan performans değerleme sistemi genel olarak yeterlidir	316	3,11	1,203
İşletmemizde performans değerleme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur	311	2,96	1,183
İşletmemizde uygulanan performans değerleme sistemi benim gösterdiğim performansı ortaya koyabilmektedir.	313	3,12	1,219

Performans Değerleme Sisteminin Etkili Uygulanması

Bu grupta yer alan sorular, çalışanların değerleme yöntemine ilişkin düşüncelerini içermektedir. İfadelerin sonunda yer alan ® işareti, bu ifadenin ters kodlandığını belirtmektedir. Bu bölümde de dağılımın, ortalama rakam olan 3'e yakın olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, çalışanların değerleme yönteminin etkili uygulanması ile ilgili bir eğilimlerinin olmadığı göstermektedir.

Çizelge 4.9. Etkili Uygulanma Algısının Sıklık Dağılımı

	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma
Mevcut performans değerleme sistemi çok geniş kapsamlıdır. ®	315	2,9937	1,12299
Mevcut performans değerleme süreci çok vakit alan bir uygulamadır. ®	313	3,1917	1,18281
Yönetim mevcut performans değerleme sistemini kaldırmalı ve onun yerine daha basit bir yaklaşım uygulanmalıdır. ®	312	3,1122	1,21760
Mevcut performans değerleme sisteminde, bölüm bazında belirtilmesi gereken sorunlar vardır. ®	304	2,7204	1,12756

Algılanan Sistem Bilgisi

Çalışanların performans değerleme sistemi bilgilerinin, etkinlik algılarında önemli bir değişken olacağı önerilmektedir (Williamas ve Levy, 1992). Bu nedenle soru formunda çalışanların performans değerleme sistemi bilgilerine dair sorulara yer verilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların sistem hakkında bilgisinin en yüksek olduğu ifade 'Yöneticimin benden beklediği performansı biliyorum' olmuştur.

Çizelge 4.10. Algılanan Sistem Bilgisinin Sıklık Dağılımı

	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma
İşletmemizde uygulanan performans değerleme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahibim	312	3,17	1,335
Daha fazla bilgi için ilave eğitimlerden faydalanabilirim	310	3,41	1,224
Yöneticimle, performans değerleme sisteminde kullanılan kriterin ne anlama geldiği konusunda uzlaştık	312	3,22	1,308
İşletmemizde kullanılmakta olan performans değerleme sisteminin amaçlarını biliyorum	312	3,36	1,263
Performans değerleme sisteminin nasıl işlediğini doğru bir şekilde biliyorum	310	3,10	1,290
Performans değerleme sisteminde uygulanan yöntemler çalışanlar tarafından tam olarak anlaşıl**ma**mıştır ®	307	2,51	1,227
Performans değerleme sisteminin anlaşılabilirliğini arttırmak için çaba gösterilmeli ®	310	2,24	1,161
Son performans değerleme sonucumun nasıl belirlendiğini bil**mi**yorum ®	307	2,54	1,281
Yöneticimin, performansımı değerlendirirken kullandığı kriteri biliyorum	309	3,17	1,303
Yöneticimin benden beklediği performansı biliyorum	308	3,56	1,213
Yöneticim performans değerleme sisteminin amaçları konusunda beni bilgilendirmiştir	312	3,24	1,329

Katılım

Çalışanların performans değerleme sistemine ilişkin düşüncelerinin ne ölçüde dikkate alındığını gösteren katılım yapısı 8 ifadelik bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Verilen cevapların ortalamasının, 'Değerlendirileceğim performans kriterlerinin belirlenmesi sürecinde benim fikrim alınmıştır' haricinde kalan ifadelerde ortalamanın üstünde bir değer aldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların, işletmede çalışan düşüncelerine önem verildiğini düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 4.11. Katılımın Sıklık Dağılımı

	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma
Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sistemine katkı yapabildiğimi düşünüyorum	310	3,42	1,174
Kurumumuzda performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunma fırsatı verilmektedir	308	3,40	1,141
Değerlendirileceğim performans kriterlerinin belirlenmesi sürecinde benim fikrim alınmıştır	314	2,49	1,267
Performans değerlendirme sonuçlarımı yöneticimle çekinmeden tartışabilirim	313	3,29	1,331
Performans değerlendirme sonuçlarıma, konuyla ilgili birimler aracılığıyla çekinmeden itiraz edebilirim	310	3,15	1,295
Performans değerlendirme sonuçlarımla ilgili yazılı şikayette bulunabilirim	310	3,17	1,234
Kurumumuzda çalışanların performans değerlendirme sistemine katkıda bulunmaları teşvik edilmektedir	312	3,24	1,326
Performans değerlendirme sisteminde yapılmasını istediğimiz değişiklikler, yöneticiler tarafından dikkate alınır	309	3,14	1,267
Performans değerlendirme sisteminde aksayacak bir şey olursa ISO 9001 denetiminde tespit edilir.	304	3,06	1,166
Valid N (listwise)	273		

Adalet

Çalışanların performans değerleme sisteminden algıladıkları adalet duygusu, 12 ifadelik bir ölçek kullanılarak ölçümlenmiştir. Her ne kadar soru formlarına verilen yanıtlar ortalamaya yakın değerler alsa da, genel adalet ifadelerinde bir miktar adaletsizlik eğilimi görülmektedir. Benzer şekilde dağıtımsal adalet ifadelerine verilen yanıtların ortalaması da az bir miktarda adaletsizlik göstermekte, ancak prosedürel adalet ifadelerine verilen yanıtlar ortalamanın biraz sağına düşmekte ve değerlemede kullanılan yöntemlerin adil olduğu göstermektedir.

Çizelge 4.12. Adalet Algısının Sıklık Dağılımı

	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma
İşletmemizde uygulanan performans değerleme sistemi genel olarak doğru sonuçlar üreten bir ölçüm yapmaktadır.	303	2,99	1,238
İşletmemizde, çalışanların genel olarak adil değerlendirildiğini düşünüyorum	311	2,83	1,358
İşletmemizde uygulanan performans değerleme sistemi, gerçek performansımı yansıta**ma**maktadır ®	305	2,85	1,287
Çalışanların, halen uygulanmakta olan performans değerleme sistemini adil bul**ma**dığını düşünüyorum ®	305	2,74	1,262
İş sorumluluklarım dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapıl**ma**dığını düşünüyorum ®	310	2,86	1,280
İş deneyimim dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapıl**ma**dığını düşünüyorum ®	306	2,82	1,235

Çizelge 4.12. Adalet Algısının Sıklık Dağılımı (devamı)

	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma
İş stresim dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapıl**ma**dığını düşünüyorum ®	309	2,82	1,303
Harcadığım gayret ve çaba dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşün**mü**yorum ®	312	2,71	1,274
Gösterdiğim performans dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünüyorum	304	3,21	1,278
Performans değerlendirmem olumsuz olduğunda, bana yapılan uyarının performansımı artırdığını düşünüyorum	314	3,22	1,286
Primin dağıtılmasında, adil olduğunu düşünüyorum	307	3,15	1,242
Gösterdiğim başarının adil değerlendirildiğini düşünüyorum	312	3,12	1,296
Performans sistemi, terfi sürecinde kullanılırsa bana adil uygulan**ma**yacağını düşünüyorum ®	303	2,72	1,254

Değerleyiciden Memnuniyet

Çalışanların kendilerini değerlendiren kişilere karşı duydukları memnuniyet boyutu 9 ifadelik bir ölçek kullanılarak ölçümlenmiştir. Ölçüm sonuçlarının ortalamaya yakın değerler aldığı görülmektedir. Yöneticilerin çalışanla ikili ilişkileri en yüksek memnuniyeti yaratan unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çizelge 4.13. Değerleyiciden Memnuniyetin Sıklık Dağılımı

	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma
Değerleyici(ler), performans değerleme sistemine yeterince ilgi ve önem ver**me**mektedir ®	304	2,91	1,323
Değerleyici(ler), performans değerleme sistemini, kendi işlerinin önemli bir parçası olarak görmektedir	306	3,35	1,219
Değerleyici(ler), performans değerleme sistemine yeterli vakit ayır**ma**maktadır ®	302	2,92	1,229
Beni değerlendiren(ler)i performans değerleme yapma anlamında yeterli buluyorum	301	3,24	1,328
Değerleyici(ler), yaptığım işleri, değerlendirme yapacak kadar iyi bil**me**mektedirler ®	300	2,96	1,316
Değerleyici(ler), beni, değerlendirme yapacak kadar gözlemleye**me**mektedirler ®	302	2,88	1,343
Değerleyici(ler), performans değerleme sistemi için hazırlanmış eğitimleri almıştır	304	3,33	1,191
Değerleyici(ler)i, bana yol gösterici olabilme anlamında yeterli buluyorum	302	3,37	1,256
Değerleyici(ler)i, benimle ikili ilişkilerinde yeterli buluyorum	299	3,49	1,233

Beklenilen Fayda Algısı

Çalışanların, performans değerleme sisteminden bekledikleri faydanın ölçülmesinde 7 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Soru formlarına verilen yanıtların genel ortalamasına bakılarak, değerleme sisteminin çalışanlar açısından faydalı olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanların performans değerleme geribildirimine önem verdiği ve kendileri açısından faydalı buldukları görülmektedir.

Çizelge 4.14. Beklenilen Fayda Algısının Sıklık Dağılımı

	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma
İşletmemizde uygulanan performans değerleme sisteminin kendi açımdan faydalı olduğunu düşünüyorum	304	3,51	1,219
Son performans değerleme sonuçların bana bildirilmesi, iş anlayışımı geliştirdi	299	3,05	1,330
Son performans değerleme sonuçlarının bana bildirilmesi, işimi ne kadar iyi yaptığımı anlamamı sağladı	290	3,16	1,329
Son performans değerleme sonuçlarının bana bildirilmesi, yöneticimle aramdaki ilişkiyi daha da kötüleştirdi ®	294	3,47	1,255
Performans sonuçları konusunda amirimle yaptığım görüşmede, işimi ne şekilde yapmam gerektiğini daha iyi anladım	291	3,20	1,272
Performans sonuçları görüşmesi, yöneticimle ikili ilişkimizi pekiştirdi	293	3,07	1,267
Son performans değerleme sonuçlarının bildirilmesi, arkadaşlarla aramdaki ilişkiyi olumlu yönde geliştirdi	299	3,05	1,320

4.2. Betimleyici Faktör Analizi

Teorik beklentiler çerçevesinde, performans değerleme sistemi etkinlik modelinde yer alması düşünülen yapıların boyutları içinde yer alan ifadeler betimleyici faktör analizi aracılığıyla incelenmiş ve modelin arka planındaki yapının ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır. Bu analiz sırasında bazı temel psikometrik ölçek geliştirme kurallarından yararlanılmıştır. Klasik psikometrik ölçek geliştirme çalışmalarında ifadelerin faktör yükünün 0.60'tan yüksek bir değerle yalnızca bir faktör üzerine yüklenmiş olması, aynı zamanda, ifadelerin 0.40 değerindeki faktör yükünün altına düşmemesi beklenmektedir. Nunnally'ye göre (1978) bu değerin altına düşen ifadeler ölçümlenmeye çalışılan kavrama katkıda bulunmadığı için ölçek taslağından silinmeleri gerekir. Ancak, bu değerlerin çok esnek olduğunu düşünerek daha muhafazakar sınırlar belirleyen araştırmacılar da bulunmaktadır (Hair ve diğerleri, 1998). Bu çalışma bir model önerisi içerdiğinden, muhafazakar koşulların

kullanılmasının ölçek indirgenmesi anlamında daha yararlı olacağı düşünülmüş ve analizler bu düşünce çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, varimaks döndürme yöntemi kullanılarak temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sırasında faktör sayısına bir kısıt dayatılmamış, özdeğeri 1'in üzerindeki bileşenler seçilmiştir.

Aşağıda model içerisinde yer alması öngörülen yapıların boyutları ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Veriye faktör analizinin uygulanabilirliğini sınamak için önce analiz kapsamına alınacak değişkenler arası korelasyon matrisinin determinantı hesaplanmış ve ne derece sıfıra yakın olduğu kontrol edilmiştir. İkinci olarak Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) örneklem uygunluk ölçütü olarak hesaplanan değerlerin yazında kabul görmüş aralıklar arasında olup olmamasına göre verinin analize uygunluğu belirlenmiştir. Son uygunluk ölçütü olarak da Bartlett tarafından önerilmiş olan küresellik sınamasına bakılmıştır. Bu sınama ile "korelasyon matrisinin birim matrise eşit olduğu" sıfır önsavı, "eşit değildir" almaşığına karşı sınanmakta ve sıfır önsavının reddedilmesi durumunda verinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu sonucuna varılmaktadır. Aşağıda her bir yapı için yapılan analizler verilmektedir.

4.2.1. Değerleme Sürecinden Memnuniyet

Değerleme sürecinden memnuniyet yapısı, 4 ifadelik bir ölçek kullanılarak ölçümlenmiştir. Yapılan betimleyici faktör analizi sonucunda, değerleme sürecinden memnuniyet yapısında 4 ifadeyi kapsayan 1 faktörlü bir çözüm elde edilmiş, bu çözüm veri setindeki toplam değişkenliğin yaklaşık %60'lık bir bölümünü açıklama gücüne sahiptir. Bu değer ilk bakışta düşük gibi gözükse de, yazında bu değerlerden daha yüksek açıklama gücüne sahip sonuçlar bulmak çok da olası değildir (Nunnally, 1978).

Çizelge 4.15. Değerleme Sürecinden Memnuniyet Ölçeğinin Uygunluk Ölçütleri ve Faktör Yapıları

	Değerleme Sürecinden Memnuniyet
Korelasyon Matrisinin Determinantı	0,356
KMO Uygunluk Ölçütü	0,770
Bartlett Küresellik Sınaması	
Barlett Test Değeri	234,357
p-değeri	< 0,001
Aynı Kökenlik (Communality)	
En düşük	0,58
En yüksek	0,65
Faktör Sayısı	1
Açıklama Gücü (Açıklama yüzdesi)	% 59,85

	Memnuniyet	**Cronbach Alfa**
İşletmemizde uygulanan performans değerleme sisteminden genel olarak memnunum	,761	**0,78**
İşletmemizde kullanılan performans değerleme sistemi genel olarak yeterlidir	,806	
İşletmemizde performans değerleme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur	,761	
İşletmemizde uygulanan performans değerleme sistemi benim gösterdiğim performansı ortaya koyabilmektedir.	,766	

4.2.2. Algılanan Sistem Bilgisi

Algılanan sistem bilgisi yapısında 2 faktörlü, açıklama gücü yaklaşık %66 olan bir çözüme ulaşılmıştır. İlk faktör içerisinde yer alan 4 ifade bireyin kendine yönelik bilgi algısı ölçümlenmektedir, bu nedenle ilk faktör "Kişisel Bilgi Algısı" olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktör 2 ifadeyi içermekte ve organizasyon üyelerinin, performans değerleme sistemini ne ölçüde bildiklerine dair algıları içermektedir, bu nedenle ikinci faktör "Genel Bilgi Algısı" olarak isimlendirilmiştir. Ölçekte yer alan 5 ifade 0,4'ün üzerinde faktör yüküyle birden fazla faktöre etki yaptığından ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeklerin güvenirlik ölçütü olarak kabul edilen Cronbach alfa değeri Kişisel Bilgi Algısı faktörü için 0,81, Genel Bilgi Algısı için 0,56 olarak hesaplanmıştır. Faktörlerin içerdiği ifadeler Çizelge 4.16'da yer almaktadır.

Çizelge 4.16. Algılanan Sistem Bilgisi Ölçeğinin Uygunluk Ölçütleri ve Faktör Yapıları

	Algılanan Sistem Bilgisi		
Korelasyon Matrisinin Determinantı	0,208		
KMO Uygunluk Ölçütü	0,755		
Bartlett Küresellik Sınaması			
Barlett Test Değeri	429,980		
p-değeri	< 0,001		
Aynı Kökenlik (Communality)			
En düşük	0,58		
En yüksek	0,73		
Faktör Sayısı	2		
Açıklama Gücü (Açıklama yüzdesi)	% 66,08		
	Kişisel Bilgi	Genel Bilgi	**Cronbach Alfa**
İşletmemizde uygulanan performans değerleme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahibim	,761		**0,809**
Yöneticimle, performans değerleme sisteminde kullanılan kriterin ne anlama geldiği konusunda uzlaştık	,766		
İşletmemizde kullanılmakta olan performans değerleme sisteminin amaçlarını biliyorum	,839		
Performans değerleme sisteminin nasıl işlediğini doğru bir şekilde biliyorum	,822		
® Performans değerleme sisteminde uygulanan yöntemler çalışanlar tarafından tam olarak anlaşıl**ma**mıştır		,848	**0,558**
® Performans değerleme sisteminin anlaşılabilirliğini arttırmak için çaba gösterilmeli		,793	
Açıklama Yüzdesi	%44,19	%21,89	

® Ters kodlanmış ifade

4.2.3. Katılım

Performans değerleme sürecine katılım 8 ifadelik bir ölçekle ölçümlenmiştir. Bu yapının betimleyici faktör analizleri sonucu 2 faktörlü bir çözümünün olduğu bulunmuştur. Bulunan 2 faktörün açıklama yüzdesi yaklaşık %66'dır. İlk faktör, performans değerleme sürecine, çalışanların ne kadar katılım gösterdiğini ölçen ifadeleri içerdiğinden "Değerleme Sürecine Katılım" olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör ise, araştırma kapsamına katkı sağlamayan ifadeler içerdiğinden bundan sonraki hesaplamalarda kullanılmayacaktır. Her iki faktör de 3'er ifade içermektedir. Ölçekte yer alan 2 ifade 0,4'ün üzerinde faktör yüküyle birden fazla faktöre etki yaptığından ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeklerin güvenirlik ölçütü Cronbach alfa değeri Değerleme Sürecine Katılım faktörü için 0,65, Değerleme Sonuçlarına Katılım için 0,80 olarak hesaplanmıştır. Faktörlerin içerdiği ifadeler Çizelge 4.17.'de yer almaktadır.

Çizelge 4.17. Katılım Ölçeğinin Uygunluk Ölçütleri ve Faktör Yapıları

	Katılım		
Korelasyon Matrisinin Determinantı	0,175		
KMO Uygunluk Ölçütü	0,810		
Bartlett Küresellik Sınaması			
Barlett Test Değeri	495,429		
p-değeri	< 0,001		
Aynı Kökenlik (Communality)			
En düşük	0,53		
En yüksek	0,73		
Faktör Sayısı	2		
Açıklama Gücü (Açıklama yüzdesi)	% 66,41		
	Değerleme Sonuçlarına Katılım	Değerleme Sürecine Katılım	**Cronbach Alfa**
Değerlendirileceğim performans kriterlerinin belirlenmesi sürecinde benim fikrim alınmıştır		,824	**0,651**
Kurumumuzda çalışanların performans değerlendirme sistemine katkıda bulunmaları teşvik edilmektedir		,636	
Performans değerlendirme sisteminde yapılmasını istediğimiz değişiklikler, yöneticiler tarafından dikkate alınır		,728	
Performans değerlendirme sonuçlarımı yöneticimle çekinmeden tartışabilirim	,820		**0,801**
Performans değerlendirme sonuçlarıma, konuyla ilgili birimler aracılığıyla çekinmeden itiraz edebilirim	,832		
Performans değerlendirme sonuçlarımla ilgili yazılı şikayette bulunabilirim	,803		
Açıklama Yüzdesi	% 49,58	% 16,83	

4.2.4. Adalet

Çalışanların performans değerleme sisteminden algıladıkları adalet duygusu, 12 ifadelik bir ölçek kullanılarak ölçümlenmiştir. Bu yapının betimleyici faktör analizleri sonucu 2 faktörlü bir çözümünün olduğu bulunmuştur. Bulunan 2 faktörün açıklama yüzdesi yaklaşık %65'dir.

İlk faktör, çalışanların değerleme sürecinde kullanılan yöntemlerin adaletine ilişkin ifadeler içerdiğinden "Prosedürel Adalet" olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör ise, performans değerleme sürecinden elde edilen sonuçlarla gösterdikleri çabayı karşılaştıran ifadeleri içerdiğinden "Dağıtımsal Adalet" olarak adlandırılmıştır.

Birinci faktör 6 ifade, ikinci faktör 5 ifade içermektedir. Ölçekte yer alan 2 ifade 0,4'ün üzerinde faktör yüküyle birden fazla faktöre etki yaptığından ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeklerin güvenirlik ölçütü Cronbach alfa değeri Prosedürel Adalet

faktörü için 0,87, Dağıtımsal Adalet faktörü için 0,88 olarak hesaplanmıştır. Faktörlerin içerdiği ifadeler çizelge 4.18.'de yer almaktadır.

Çizelge 4.18. Adalet Ölçeğinin Uygunluk Ölçütleri ve Faktör Yapıları

	Adalet
Korelasyon Matrisinin Determinantı	0,003
KMO Uygunluk Ölçütü	0,853
Bartlett Küresellik Sınaması	
Barlett Test Değeri	1521,947
p-değeri	< 0,001
Aynı Kökenlik (Communality)	
En düşük	0,53
En yüksek	0,77
Faktör Sayısı	2
Açıklama Gücü (Açıklama yüzdesi)	% 64,84

	Prosedürel Adalet	Dağıtımsal Adalet	**Cronbach Alfa**
İşletmemizde uygulanan performans değerleme sistemi genel olarak doğru sonuçlar üreten bir ölçüm yapmaktadır.	,786		**0,866**
İşletmemizde, çalışanların genel olarak adil değerlendirildiğini düşünüyorum	,797		
® Performans sistemi, terfi sürecinde kullanılırsa bana adil uygulanmayacağını düşünüyorum	,743		
Performans değerlendirmem olumsuz olduğunda, bana yapılan uyarının performansımı artırdığını düşünüyorum	,700		
Primin dağıtılmasında, adil olduğunu düşünüyorum	,790		
Gösterdiğim başarının adil değerlendirildiğini düşünüyorum	,788		
® İşletmemizde uygulanan performans değerleme sistemi, gerçek performansımı yansıta**ma**maktadır		,748	**0,879**
® Çalışanların, halen uygulanmakta olan performans değerleme sistemini adil bul**ma**dığını düşünüyorum		,734	
® İş sorumluluklarım dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapıl**ma**dığını düşünüyorum		,852	
® İş deneyimim dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapıl**ma**dığını düşünüyorum		,859	
® İş stresim dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapıl**ma**dığını düşünüyorum		,860	
	% 43,94	% 20,90	

4.2.5. Değerleyiciden Memnuniyet

Çalışanların kendilerini değerlendiren kişilere karşı duydukları memnuniyet boyutu 9 ifadelik bir ölçekle ölçümlenmiştir. Bu yapının betimleyici faktör analizleri sonucu 2 faktörlü bir çözümünün olduğu bulunmuştur. Bulunan 2 faktörün açıklama yüzdesi yaklaşık %66'dır.

İlk faktör, değerleyici rolündeki yöneticilerin değerleme sistemine gösterdiği çaba miktarını ölçen ifadeleri içerdiğinden "Değerleyicinin Gösterdiği Çabadan Memnuniyet" olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör ise, değerleyicilerin performans değerleme sistemi bakımından yeterliliklerini ölçen ifadeler içerdiğinden, bu faktör "Değerleyicinin Yeterliliğinden Memnuniyet" olarak isimlendirilmiştir. İlk faktör 4 ifade, ikinci faktör 3 ifade içermektedir. Ölçekte yer alan 2 ifade 0,4'ün üzerinde faktör yüküyle birden fazla faktöre etki yaptığından ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeklerin güvenirlik ölçütü Cronbach alfa değeri Değerleyicinin Gösterdiği Çabadan Memnuniyet boyutu için 0,794, Değerleyicinin Yeterliliğinden Memnuniyet boyutu için 0,790 olarak hesaplanmıştır. Faktörlerin içerdiği ifadeler Çizelge 4.19'da yer almaktadır.

Çizelge 4.19. Değerleyiciden Memnuniyet Ölçeğinin Uygunluk Ölçütleri ve Faktör Yapıları

	Değerleyiciden Memnuniyet		
Korelasyon Matrisinin Determinantı	0,082		
KMO Uygunluk Ölçütü	0,694		
Bartlett Küresellik Sınaması			
Barlett Test Değeri	670,748		
p-değeri	< 0,001		
Aynı Kökenlik (Communality)			
En düşük	0,55		
En yüksek	0,81		
Faktör Sayısı	2		
Açıklama Gücü (Açıklama yüzdesi)	% 65,74		
	Değerleyicinin Gösterdiği Çabadan Memnuniyet	Yöneticinin Yeterliliğinden Memnuniyet	**Cronbach Alfa**
Değerleyici(ler), performans değerleme sistemine yeterince ilgi ve önem ver**me**mektedir	,738		**0,794**
Değerleyici(ler), performans değerleme sistemine yeterli vakit ayır**ma**maktadır	,776		
Değerleyici(ler), yaptığım işleri, değerlendirme yapacak kadar iyi bil**me**mektedirler	,810		
Değerleyici(ler), beni, değerlendirme yapacak kadar gözlemleye**me**mektedirler	,791		
Değerleyici(ler), performans değerleme sistemi için hazırlanmış eğitimleri almıştır		,780	**0,790**
Değerleyici(ler)i, bana yol gösterici olabilme anlamında yeterli buluyorum		,883	
Değerleyici(ler)i, benimle ikili ilişkilerinde yeterli buluyorum		,817	
	% 35,37	% 30,38	

4.2.6. Beklenilen Fayda Algısı

Çalışanların, performans değerleme sisteminden bekledikleri faydanın ölçülmesinde 7 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Bu ifadelerden 1 faktörlü açıklama gücü yaklaşık %68 olan bir çözüme ulaşılmıştır. Ölçekte yer alan 2 ifade, faktörün açıklayıcılığını azalttığı için kaldırılmıştır. Bu faktörün içerdiği ifadeler çizelge 4.20'de yer almaktadır.

Çizelge 4.20. Beklenilen Fayda Ölçeğinin Uygunluk Ölçütleri ve Faktör Yapıları

	Beklenilen Fayda
Korelasyon Matrisinin Determinantı	0,074
KMO Uygunluk Ölçütü	0,849
Bartlett Küresellik Sınaması	
Barlett Test Değeri	708,980
p-değeri	< 0,001
Aynı Kökenlik (Communality)	
En düşük	0,60
En yüksek	0,73
Faktör Sayısı	1
Açıklama Gücü (Açıklama yüzdesi)	% 67,78

	Beklenilen Fayda	**Cronbach Alfa**
Son performans değerleme sonuçların bana bildirilmesi, iş anlayışımı geliştirdi	,773	**0,880**
Son performans değerleme sonuçlarının bana bildirilmesi, işimi ne kadar iyi yaptığımı anlamamı sağladı	,830	
Performans sonuçları konusunda amirimle yapıtığım görüşmede, işimi ne şekilde yapmam gerektiğini daha iyi anladım	,841	
Performans sonuçları görüşmesi, yöneticimle ikili ilişkimizi pekiştirdi	,855	
Son performans değerleme sonuçlarının bildirilmesi, arkadaşlarla aramdaki ilişkiyi olumlu yönde geliştirdi	,816	

4.2.7. Performans Değerleme Sisteminin Etkili Uygulanması

Çalışanların, değerleme yönteminin verimliliği hakkındaki tutumlarının ölçülmesinde 4 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Bu ifadelerden 2 faktörlü açıklama gücü yaklaşık %68 olan bir çözüme ulaşılmıştır.

İlk faktör, değerleme sisteminin kolaylığını ölçen ifadeleri içerdiğinden "Kolaylık" olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör ise, değerleme sisteminin kuruma uygunluğunu

ölçen ifadeler içerdiğinden, "Uygunluk" olarak isimlendirilmiştir. Her iki faktör de 2 ifade içermektedir. Ölçeklerin güvenirlik ölçütü Cronbach alfa değeri Kolaylık boyutu için 0,49, Uygunluk boyutu için 0,40 olarak hesaplanmıştır. Faktörlerin içerdiği ifadeler Çizelge 4.21'de yer almaktadır.

Çizelge 4.21. Performans Değerleme Sisteminin Etkili Uygulanması Ölçeğinin Uygunluk Ölçütleri ve Faktör Yapıları

	Uygulama etkinliği		
Korelasyon Matrisinin Determinantı	0,702		
KMO Uygunluk Ölçütü	0,608		
Bartlett Küresellik Sınaması			
Barlett Test Değeri	101,820		
p-değeri	< 0,001		
Aynı Kökenlik (Communality)			
En düşük	0,59		
En yüksek	0,77		
Faktör Sayısı	2		
Açıklama Gücü (Açıklama yüzdesi)	% 68,01		
	Kolaylık	Uygunluk	**Cronbach Alfa**
Mevcut performans değerleme sistemi çok geniş kapsamlıdır. ®	,823		**0,49**
Mevcut performans değerleme süreci çok vakit alan bir uygulamadır. ®	,729		
Yönetim mevcut performans değerleme sistemini kaldırmalı ve onun yerine daha basit bir yaklaşım uygulanmalıdır. ®		,580	**0,40**
Mevcut performans değerleme sisteminde, bölüm bazında belirtilmesi gereken sorunlar vardır. ®		,877	
	% 36,78	% 31,23	

4.3. Basit Korelasyon Analizi

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesini gösteren basit korelasyon analizi SPSS programı aracılığıyla hazırlanmıştır. Regresyon analizlerinde yol gösterici olarak kullanılan korelasyon analizleri, bir matris şeklinde Çizelge 4.22'de verilmektedir.

Çizelge 4.22. Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi

		E	M	ET1	ET2	PSK1	PSK2	K	AD1	AD2	Y1	Y2	F
E	Pearson Correlation	1	,482(**)	,245(**)	-,177(**)	,343(**)	,103	,355(**)	,400(**)	,246(**)	,205(**)	,352(**)	,367(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,002	,000	,079	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	315	227	301	293	289	292	295	272	277	282	283	270
M	Pearson Correlation	,482(**)	1	,423(**)	-,034	,537(**)	,094	,571(**)	,681(**)	,378(**)	,275(**)	,425(**)	,547(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,615	,000	,165	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	227	230	223	217	214	220	220	209	211	209	210	196
ET1	Pearson Correlation	,245(**)	,423(**)	1	,296(**)	,290(**)	-,016	,314(**)	,285(**)	,036	-,011	,149(*)	,294(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,784	,000	,000	,554	,854	,012	,000
	N	301	223	308	291	286	287	293	271	276	283	281	268
ET2	Pearson Correlation	-,177(**)	-,034	,296(**)	1	,055	-,312(**)	,033	-,170(**)	-,234(**)	-,369(**)	-,142(*)	-,046
	Sig. (2-tailed)	,002	,615	,000		,363	,000	,585	,006	,000	,000	,018	,458
	N	293	217	291	299	280	281	284	265	271	276	277	263
PSK1	Pearson Correlation	,343(**)	,537(**)	,290(**)	,055	1	-,138(*)	,543(**)	,450(**)	,196(**)	,179(**)	,424(**)	,341(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,363		,021	,000	,000	,001	,003	,000	,000
	N	289	214	286	280	295	278	281	264	266	271	273	259
PSK2	Pearson Correlation	,103	,094	-,016	-,312(**)	-,138(*)	1	-,007	,095	,320(**)	,204(**)	,044	,109
	Sig. (2-tailed)	,079	,165	,784	,000	,021		,911	,120	,000	,001	,464	,078
	N	292	220	287	281	278	299	287	269	276	276	278	262
K	Pearson Correlation	,355(**)	,571(**)	,314(**)	,033	,543(**)	-,007	1	,642(**)	,315(**)	,175(**)	,486(**)	,593(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,585	,000	,911		,000	,000	,003	,000	,000
	N	295	220	293	284	281	287	302	273	276	282	279	265

		E	M	ET1	ET2	PSK1	PSK2	K	AD1	AD2	Y1	Y2	F
AD1	Pearson Correlation	,400(**)	,681(**)	,285(**)	-,170(**)	,450(**)	,095	,642(**)	1	,359(**)	,303(**)	,533(**)	,670(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,006	,000	,120	,000		,000	,000	,000	,000
	N	272	209	271	265	264	269	273	279	260	264	264	249
AD2	Pearson Correlation	,246(**)	,378(**)	,036	-,234(**)	,196(**)	,320(**)	,315(**)	,359(**)	1	,491(**)	,220(**)	,279(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,554	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	277	211	276	271	266	276	276	260	284	269	263	251
Y1	Pearson Correlation	,205(**)	,275(**)	-,011	-,369(**)	,179(**)	,204(**)	,175(**)	,303(**)	,491(**)	1	,262(**)	,238(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,854	,000	,003	,001	,003	,000	,000		,000	,000
	N	282	209	283	276	271	276	282	264	269	288	273	263
Y2	Pearson Correlation	,352(**)	,425(**)	,149(*)	-,142(*)	,424(**)	,044	,486(**)	,533(**)	,220(**)	,262(**)	1	,618(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,012	,018	,000	,464	,000	,000	,000	,000		,000
	N	283	210	281	277	273	278	279	264	263	273	288	263
F	Pearson Correlation	,367(**)	,547(**)	,294(**)	-,046	,341(**)	,109	,593(**)	,670(**)	,279(**)	,238(**)	,618(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,458	,000	,078	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	270	196	268	263	259	262	265	249	251	263	263	276

* 0,05 veya daha düşük olasılıkla anlamlı katsayıları göstermektedir
** 0,01 veya daha düşük olasılıkla anlamlı katsayıları göstermektedir
Değişkenlerin Açık Anlamları:
E Etkinlik
M Değerleme Sürecinden Memnuniyet
ET1 Kolaylık
ET2 Uygunluk
PSK1 Kişisel Bilgi Algısı
PSK2 Genel Bilgi Algısı
AD1 Prosedürel Adalet
AD2 Dağıtımsal Adalet
K Katılım
Y1 Yöneticinin Gösterdiği Çabadan Memnuniyet
Y2 Yöneticinin Yeterliliğinden Memnuniyet
F Beklenilen Fayda Algısı

4.4. Regresyon Analizi

Bu çalışmada oluşturulan hipotezlerin test edilmesi ve değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi 5 kısımdan oluşmaktadır. Her kısımda oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için yapılan regresyon analizlerinin sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçların yorumlanması ve elde edilen bulgular 5. Bölümde detaylı olarak verilmiştir.

Modeldeki değişkenler arasındaki ilişkiler:

Çalışmanın temel amacı, performans değerleme sisteminin etkinlik algısının hangi değişkenlerle nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu belirlemektir. Bu kısımda, kuramsal çerçevesi ortaya konan her bir fonksiyonun, performans değerleme sistemi algıları olan etkinlik ve memnuniyet üzerindeki doğrusal ve dolaylı etkileri belirlenmeye çalışılmaktadır. Modelde belirlenen ilişkilerin yönünü ve derecesini ortaya çıkaran çoklu regresyon analizinden yararlanılmakta, böylece geliştirilen modelin geçerliliği sınanmaktadır. Regresyon modelleri sınanırken, tahmin edici parametrelerin standart hatalarını yükselten çoklu bağıntı (multicollinearity) olup olmadığı incelenmiştir. Bu etki kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler standardize edilmiş ve varimax rotasyonuna tabi tutulmuş faktör değerleri olduğundan hiçbir regresyon denkleminde tolerans seviyesini aşmamaktadır. Ayrıca değişken varyans incelemeleri heteroskedasticity değeri incelenerek yapılmıştır ve güven aralığı %95 olarak seçilmiştir.

Regresyon analizinde, standardize edilmiş beta (β) değerleri (katsayıları) faktörlerin etkilerinin şiddetlerini, yani alt faktörlerin fonksiyon içindeki önem derecesini göstermektedir. Başka bir ifade ile bu değerin yüksekliği belirtilen etkileyici alt boyutun bağımlı değişken üzerindeki göreli öneminin yüksek olduğunu göstermektedir. Tüm bu katsayıların değerleri ve anlamlılık düzeyleri Çizelge 4.23.'de yer almaktadır.

Çizelge 4.23. Değişkenlerin Birbirleri Üzerindeki Etkileri (Regresyon Analizi Sonuçları)

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler											
	E[x]	**M**	**ET1**	**ET2**	**PSK1**	**PSK2**	**K**	**AD1**	**AD2**	**Y1**	**Y2**	**F**
E	-	0,170[b]	y	0,208[b]	y	y	y	y	y	y	y	y
M	0,420[b]	-	-0,338[b]	y	0,365[b]	y	y	-0,264[b]	-0,221[b]	Y	y	y
ET1	y	-0,155[a]	-	0,271[b]	-0,186[b]	y	y	y	y	y	0,190[b]	-0,180[b]
ET2	0,172[a]	y	0,216[b]	-	y	0,194[a]	y	y	y	0,264[b]	y	y
PSK1	y	0,287[b]	y	y	-	y	0,222[b]	y	y	0,146[a]	0,373[b]	-0,212[b]
PSK2	y	y	y	0,170[a]	y	-	y	y	0,173[b]	y	y	y
K	y	y	y	y	0,276[b]	y	-	0,295[b]	y	y	y	0,258[b]
AD1	y	0,316[b]	y	y	y	y	0,337[b]	-	y	y	y	0,386[b]
AD2	y	0,150[a]	y	y	y	0,291[b]	y	y	-	0,498[b]	y	y
Y1	y	y	y	0,345[b]	y	y	y	0,142[b]	0,504[b]	-	y	Y
Y2	0,177[a]	y	y	y	0,359[b]	y	y	y	y	y	-	0,352[b]
F	y	y	-0,266[b]	y	-0,302[b]	y	0,289[b]	0,348[b]	y	y	0,572[b]	-
F Değeri	21,729[b]	42,276[b]	21,091[b]	13,860[b]	30,106[b]	10,762[b]	60,405[b]	81,484[b]	38,846[b]	38,027[b]	49,206[b]	57,412[b]
R^2	0,306	0,594	0,299	0,267	0,508	0,172	0,628	0,695	0,446	0,441	0,506	0,667

x Belirtilmiş bağımlı değişkeni içeren regresyon bağıntısını göstermektedir
y 0,05 mertebesinde anlamlı olmayan katsayıları belirtmektedir
a 0,05 veya daha düşük olasılıkla anlamlı katsayıları göstermektedir
b 0,01 veya daha düşük olasılıkla anlamlı katsayıları göstermektedir
Değişkenlerin Açık Anlamları:
E Etkinlik
M Değerleme Sürecinden Memnuniyet
ET1 Kolaylık
ET2 Uygunluk
PSK1 Kişisel Bilgi Algısı
PSK2 Genel Bilgi Algısı
AD1 Prosedürel Adalet
AD2 Dağıtımsal Adalet
K Katılım
Y1 Yöneticinin Gösterdiği Çabadan Memnuniyet
Y2 Yöneticinin Yeterliliğinden Memnuniyet
F Beklenilen Fayda Algısı

Regresyon analizlerine göre, performans değerleme sisteminden algılanan etkinlik ile memnuniyet karşılıklı etkileşim halinde bulunmaktadır (β=0.420, $p<0.01$). Etkinlik bağımlı değişken olarak kabul edildiğinde Yöneticiden Memnuniyet boyutu ile de olumlu bir ilişki gözlenmektedir (β=0.177, $p<0.05$). Ayrıca değerleme sisteminin

etkili uygulanması ile etkinlik arasında da olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır (β=0.172, $p<0.05$). Bu durum performans değerleme sistemlerinde etkinlik algısının temel olarak çalışan memnuniyeti, değerleme yöntemi (etkili uygulama) ve uygulayan kişiye (yöneticiden memnuniyet boyutu) bağlı olduğunu göstermektedir. Etkinlik algısının bağımlı değişken olarak kabul edildiği durumda yapılan regresyon analizi, *çalışanların etkinlik algılarının memnuniyete bağlı olarak farklılık göstereceği*ni belirten Hipotez 1a'yı doğrulamaktadır. Ancak Hipotez 1b'de yer alan *çalışanların etkinlik algılarının, sistem bilgilerine bağlı olarak farklılık göstereceği* hipotezi doğrulanmamıştır. Hipotez 1c'de yer alan *çalışanların yöneticilerinden duydukları memnuniyetin 'yönetici yeterliliği' boyutu ile etkinlik algısı* arasında bir ilişki bulunmuştur.

"Memnuniyet"in bağımlı değişken olarak kabul edildiği regresyon analizinde ise çalışan memnuniyeti, katılım, sistem bilgisi ve beklenilen fayda yapılarıyla bir ilişki beklenmekteydi. Yapılan analiz sonucu, çalışanların performans değerleme sisteminden duydukları memnuniyetin, etkinlik algısından olumlu olarak etkilendiği (β=0.170, $p<0.01$) görülmektedir. Bu sonuç, etkinlik ve memnuniyet algılarının karşılıklı olarak birbirlerini etkilediğini göstermektedir. Memnuniyet algısını etkileyen bir diğer unsur adalet algısı olmaktadır. Performans değerleme sisteminden duyulan memnuniyetin 'prosedürel adalet' algısından olumlu olarak etkilendiği görülmektedir (β=0.316, $p<0.01$). Adalet algısının ikinci boyutu olan 'dağıtımsal adalet' algısı da memnuniyeti olumlu olarak etkilemektedir (β=0.150, $p<0.05$). Bu sonuçlar *'Çalışanların performans değerlemeden duydukları memnuniyet adalet algılarına bağlı olarak farklılık göstermektedir'* şeklinde yapılan Hipotez 2a varsayımını doğrulamaktadır. *'Çalışanların performans değerlemeden duydukları memnuniyet değerleme sistemine katılıma bağlı olarak farklılık göstermektedir'* şeklindeki Hipotez 2b ise katılım boyutlarıyla memnuniyet arasında bir etkileşim bulunamadığından doğrulanamamıştır. Algılanan sistem bilgisinin ilk boyutu olan 'kişisel bilgi algısı', memnuniyeti olumlu olarak etkilemektedir (β=0.287, $p<0.01$). Bu nedenle *'Çalışanların performans değerlemeden duydukları memnuniyet sistem bilgilerine bağlı olarak farklılık göstermektedir'* şeklindeki Hipotez 2c ise kısmen doğrulanmıştır. *'Çalışanların performans değerlemeden duydukları memnuniyet performans değerlemeden bekledikleri faydaya bağlı olarak farklılık göstermektedir'* şeklindeki Hipotez 2d doğrulanamamıştır.

"Katılım"ın bağımlı değişken olarak kabul edildiği regresyon analizinde ise adalet algısı, sistem bilgisi ve fayda beklentisi yapılarıyla bir ilişki beklenmekteydi. Katılım yapısının ilk boyutu olan 'kişisel bilgi algısı' bağımlı değişken olarak kabul edildiğinde, adaletin bir boyutu olan 'prosedürel adaletten' olumlu olarak etkilendiği (β=0.337, $p<0.01$), sistem bilgisinin bir boyutu olan 'kişisel bilgi algısından' olumlu olarak etkilendiği (β=0.222, $p<0.01$) ve beklenilen fayda algısından olumlu olarak etkilendiği (β=0.289, $p<0.01$) görülmektedir. Bu sonuçlar *'çalışanların katılım algıları (a) adalet algılarına, (b) sistem bilgilerine ve (c) değerlemeden bekledikleri faydaya bağlı olarak farklılık göstermektedir'* şeklinde varsayımı yapılan Hipotez 3a, b ve c'yi kısmen doğrulamaktadır.

4.5. Gölge Değişkenlerle Zenginleştirilen Model

Yapılan çoklu regresyon analizlerinde, nominal ölçekle toplanan veriler hesaplamalara dahil edilmemiştir. Ancak doğrudan sayısallaştırılamayan etmenlerin, ilgilenilen bağımlı değişkenin davranışını önemli ölçüde etkileyebildiğine sıkça rastlanır (Newbold, 2000). Bu nedenle kategorik olarak kabul edilen ve nominal ölçekle ölçümlenen yaş, eğitim, kıdem gibi etmenlerin regresyon modellemesine gölge değişkenler aracılığıyla dahil edilmesi gereklidir. Bu bölümde nominal ölçekle ölçülen bu değişkenlerin etkileri, regresyon modeline 1 ve 0 değeri alan bir gölge değişken eklenerek hesaplamalara dahil edilmiştir.

Yapılan ilk etkinlik modellemesinde, memnuniyet, yöntemin uygunluğu ve yöneticinin yeterliliğinden memnuniyet boyutları dahil edilmiş ve bu değişkenlerle etkinliğin yaklaşık %31'lik bir kısmı açıklanabilmiştir. Aşağıda belirtilen modelde, yöneticinin eğitim seviyesi gölge değişken olarak dahil edilmiş ve açıklayıcılık %34'e yükselmiştir. Modele ilişkin ayrıntılar Çizelge 4.24.'de verilmektedir.

Çizelge 4.24. Etkinlik bağımlı değişken olarak kabul edilerek yapılan regresyon analizi sonuçları

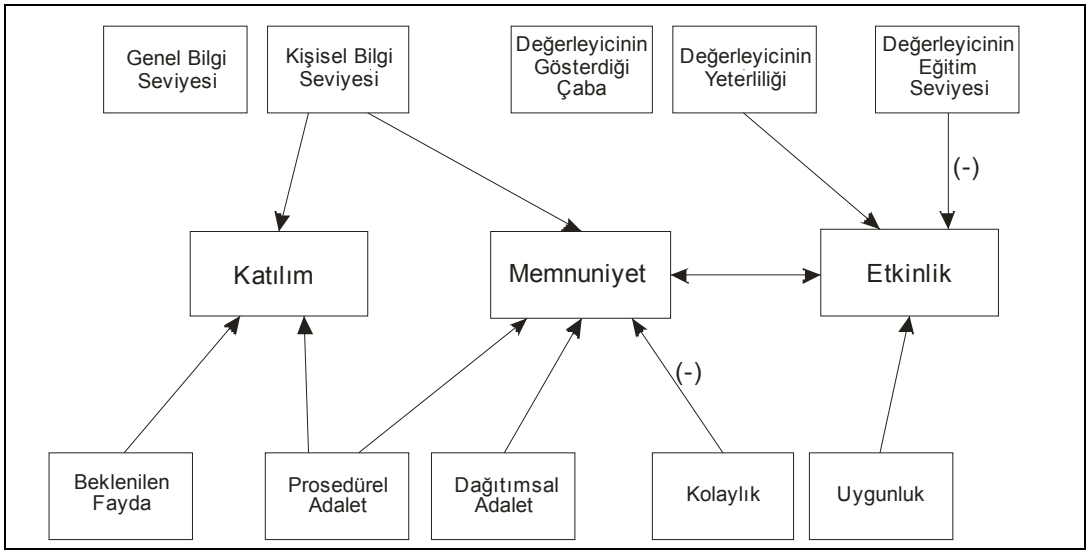
Bağımlı Değişken: Etkinlik				
Yöntem: En küçük kareler				
Örneklem büyüklüğü:	324			
Dahil edilen gözlem sayısı	177			
Hariç tutulan gözlem sayısı	147			
Değişken	Coefficient	Std. Sapma	t-istatistiği	Olasılık
C	3.283243	0.082063	40.00885	0.0000
A9D1	-1.277396	0.630935	-2.024608	0.0445
M	0.513883	0.088779	5.788357	0.0000
ET2	-0.268705	0.086698	-3.099300	0.0023
Y2	0.282791	0.087960	3.215008	0.0016
R-kare	0.356173	Mean dependent var		3.265537
Düzeltilmiş R-kare	0.341200	S.S. bağımlıvar		1.332547
Regresyonun S.Ht.	1.081581	Akaike bilgi kriteri		3.022567
Artık karelerinin top.	201.2087	Schwarz kriteri		3.112289
Log. ihtimali	-262.4972	F-istatistiği		23.78812
Durbin-Watson değeri	2.107896	Olasılık(F-istatistiği)		0.000000

Değişkenlerin Açık Anlamları:
EFFECTI Etkinlik
A9D1 Değerleyicinin Eğitim Seviyesi Gölge Değişkeni (ilkokul ve ortaokul seviyesi 1, diğerleri 0 olarak belirlenmiştir)
M Değerleme Sürecinden Memnuniyet
ET2 Uygunluk
Y2 Değerleyicinin Yeterliliğinden Memnuniyet

Yöneticinin eğitim seviyesinin ortaokul ve daha düşük olduğu değerler gölge değişken olarak kabul edildiğinde, etkinlikle aralarında olumsuz bir ilişki bulunmuştur (β=-1.277, $p<0.05$). Ancak yönetici lise ve daha yüksek bir eğitim aldığında bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu durum, sadece belirli bir seviyenin altında eğitim almış yöneticilerin etkinliğe olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Memnuniyet modellemesinde ise gölge değişkenlerin regresyon modellemesine dahil edilmesi, yaklaşık %59 olan açıklayıcılığı arttıramamıştır. Bu nedenle ilk yapılan regresyon modeli orijinal haliyle kullanılacaktır.

İstatistiki analizler sonucu elde edilen bulgularla oluşturulan yeni model Çizim 4.1'de verilmektedir. Alan yetersizliği ve daha kolay takip edilebilmesi için, değişkenler arasındaki tüm ilişkiler gösterilmemiş, sadece "katılım", "memnuniyet" ve "etkinlik" üzerinde etkili olan ilişkilere yer verilmiştir.



Çizim 4.1. Regresyon Analizleri Sonucu Elde Edilen Model

Bu bölümde, araştırma verileriyle yapılan istatistiki analizler açıklanmış ve elde edilen bulgular belirtilmiştir. Bundan sonraki bölümde, elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılacaktır.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde mevcut çalışma sonuçlarıyla ilgili genel bir durum değerlendirmesi yapılmaktadır. Ayrıca saha çalışması sonucu elde edilen bulgular ışığında, başlangıçta belirlenen araştırma soruları incelenmektedir. Elde edilen verilerin incelenmesi sonucunda belirlenen öneriler yine bu bölümde sunulmaktadır.

Gerçekleştirilen araştırmanın amacı, performans değerleme sistemlerinde değerlenen konumunda olan çalışanların etkinlik algılarını etkileyen unsurları bulmak ve aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulguların bir kısmı benzer konularda yapılmış araştırmaların bulguları ile paralellik göstermesine rağmen farklı sonuçlara da ulaşılmıştır. Bu kısımda, hem kuramsal bölümde elde edilen bulgulardan hem de uygulama yapılan işletmenin çalışanlarına soru formu doldurtulması ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlar kıyaslanarak sunulmaktadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar üç kısımda özetlenmektedir:
Birinci kısımda, genel olarak performans değerleme etkinliği konusundaki sonuçlar, ikinci kısımda performans değerleme sisteminden duyulan memnuniyet ile ilgili sonuçlar, üçüncü kısımda ise katılım ile diğer algılar arasındaki ortaya çıkan ilişkiler incelenmektedir.

5.1. Performans Değerleme Etkinliği Konusundaki Sonuçlar

Araştırma bulgularına göre, araştırma yapılan işletmede, çalışanlar kendilerine uygulanmakta olan performans değerleme sistemini etkin olarak algılamaktadır. Çalışanların yarısından fazlası değerleme sistemini etkin bulmaktadır, bu durum, işletme çalışanlarının performans değerleme sisteminin kurumu geliştirici özelliklerine inandıklarını göstermektedir. Ancak kararsız %17'lik kısım dikkate alındığında, uygulanmakta olan değerleme sisteminin sağlayacağı olumlu sonuçların daha iyi duyurulması gerektiği sonucuna varılabilir.

Çalışanların etkinlik algısı, değerleyici ve değerlenen olmalarına göre küçük bir farklılık göstermiştir. Değerleyici konumunda olanlar, değerlenen konumunda olanlara oranla sistemi daha etkin bulmakta ve kararsızlık oranı düşmektedir.

Her ne kadar Haris (1988) algıların değerleyici ve değerlenen olma durumuna göre farklılık yaratacağını göstermiş olsa da, araştırma sonucu elde edilen bulgular, bu farklılığın oluşturulan etkinlik modelinde bir değişim yaratacak kadar kuvvetli olmadığını göstermektedir.

Araştırma sonucu elde edilen bulguların istatistiki analizleri sonucunda, çalışanların etkinlik algılarının, değerlemeden duydukları memnuniyetle ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu durum önceki araştırmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir. Ammons (1987), yöneticilerin performans değerleme sisteminden duyduğu memnuniyet derecesinin, ikame bir etkinlik ölçüm aracı olarak kullanıldığını belirtmektedir. Çalışanların değerleme sisteminden beklentileri ile organizasyonun beklentileri çatışma halinde olmadığı durumlarda, bu kabul geçerlidir. Uygulama yapılan kurumda, ortaya çıkarılan bu ilişki, çalışan beklentileri ile organizasyon beklentilerinin aynı yönde olduğunu göstermektedir.

Etkinlik algısının ilişkili olduğu bir diğer unsur değerleyiciden memnuniyetin bir alt boyutu olan değerleyicinin yeterliliğidir. Bir performans değerleme sisteminin doğru sonuçlar üretebilmesi için, değerlemeyi gerçekleştiren kişinin doğru kararları verebilme yeterliliğine sahip olması gerekmektedir. Doğru sonuçlanan değerlemeler ise, organizasyonu istenilen sonuçlara ulaştıracaktır. İşletmenin performans değerleme yapma amacı ne olursa olsun, değerlemelerin doğru sonuçlarla tamamlanması, performans değerleme etkinliğini arttıracaktır (Tziner ve diğ., 2000). Elde edilen bulgular, önceki araştırmalarla benzerlik göstermekte ve değerleyicilerin yeterliliğinin, etkinlik algısında önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

Etkinlik modelinde karşımıza çıkan bir diğer unsur, değerleme yönteminin uygunluk boyutudur. Geis ve Smith (1992) etkin bir performans değerleme sistemini tanımlarken yararlı olma, yapılabilirlik, uygunluk ve doğruluk ilkelerini ortaya koymuştur. Mevcut değerleme sisteminin yerine başka bir sistem getirilmesi ya da değerleme sisteminin bazı bölümlerinde sorun yarattığı yönündeki tutumlar, sistemin uygun olmadığını gösterir. Araştırma bulguları, bu konuda teorik beklentiler doğrultusunda sonuç vermiştir. Organizasyonda uygulanmakta olan değerleme

sisteminin, bu sistemi etkin bulan çalışanlar tarafından uygun bir yöntem olarak benimsendiği görülmektedir.

Araştırma sonuçlarında ortaya çıkan diğer bir bulgu ise, değerleyici konumunda olan kişinin eğitim seviyesi ile etkinlik arasındaki olumsuz ilişkidir. Değerleyicinin eğitim seviyesi, kategorik olarak ölçüldüğünden, ilk ve orta öğretim mezunu olanlara '1' değerinin verildiği, diğerlerinin '0' olarak kabul edildiği bir gölge değişken aracılığıyla modele dahil edilmiştir. Burada bulunan olumsuz ilişki, değerleyicinin eğitim seviyesi arttıkça etkinliğin azalacağı şeklinde yorumlanmamalıdır. Bulgular değerleyicinin eğitim seviyesi ile etkinlik arasında bir ilişkiyi değil, değerleyicinin eğitim seviyesinin düşük olduğu durumlarda etkinliği azaltıcı bir etki yarattığını göstermektedir.

Performans değerleme sisteminin çalışanlar tarafından algılanan etkinliğinin, yapılan korelasyon analizleri neticesinde, ölçümü yapılan diğer algılarla (sistem bilgisi, katılım, adalet ve beklenilen fayda algıları) da istatistiki olarak anlamlı ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir (bak. çizelge 4.22). Ancak bu değişkenler, modelde yer alan memnuniyet, uygunluk ve değerleyici yeterliliği değişkenleri aracılığıyla etkinliğe katkıda bulunmaktadır. Örneğin değerleme sisteminden algılanan adalet, memnuniyeti arttırıcı bir etki göstererek değerleme etkinliğini arttırmaktadır. Bir sonraki bölümde memnuniyeti etkileyen unsurlar incelenecektir.

5.2. Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyet ile İlgili Sonuçlar

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olan performans değerleme sistemlerinde, çalışanların memnuniyet seviyesi, etkinlikle doğrudan ilişkili olması nedeniyle, organizasyonun başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Huselid, 1995). Bu bölümde değerleme sisteminden duyulan memnuniyeti bağımlı değişken kabul edilerek yapılan analizlerin değerlendirmesi yapılacaktır. Araştırma bulgularına göre, performans değerleme sisteminden duyulan memnuniyet, temel olarak etkinlikten, sistem bilgisinden ve adaletten olumlu yönde etkilenmekte, değerlemelerin kolay uygulanmasından ise olumsuz yönde etkilenmektedir.

Araştırma sonucu, memnuniyet ile etkinlik arasında çift yönlü bir etkileşim görülmüştür. Bu durum, etkin çalışmayan bir sistemin çalışanlar arasında memnuniyetsizlik yaratacağını işaret etmektedir. Elde edilen sonuçlar, değerleme sisteminden duyulan memnuniyetin, bir etkinlik göstergesi olan 'sistemin, başlangıçta tasarlanan amaçlar doğrultusunda çalışması' tarafından belirlendiğini gösteren Ammons'un (1987) bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Memnuniyet algısı üzerinde etkili olan diğer bir unsur, adalet algısıdır. Önceki araştırmalarda, performans değerlemeden duyulan memnuniyet derecesinin, sistemden algılanan adalet ile yakından ilgili olduğu belirtilmektedir (Kluger ve DeNisi, 1996; Mount, 1983, 1984; Pooyan ve Eberhardt, 1989). Araştırma bulguları da, adaletin iki boyutu olan prosedürel ve dağıtımsal adalet ile memnuniyet arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır. Bu sonuç, çalışanların adaletsizlik algıladığı değerleme sistemlerinde, memnuniyette bir azalma yaşanacağını göstermektedir.

Williams ve Levy (1992) çalışanların, performans değerleme sistemi hakkında bilgi sahibi olmalarının, memnuniyet ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Gerçekleştirilen araştırma bulgularında ise, bu ilişki, algılanan sistem bilgisinin bir alt faktörü olan kişisel bilgi algısı ile görülmektedir. Kişisel bilgi algısı, bireyin, değerleme sistemini ne kadar iyi bildiğini gösteren bir değişkendir, bu yapının diğer bir alt boyutu ise, işletme genelinde değerleme sisteminin ne kadar iyi bilindiğini gösteren genel bilgi algısı değişkenidir. Bu sonuç, uygulanan yöntemin, bireylere anlatılmasının önemini ortaya koymaktadır. Çalışanların değerleme konusundaki bilgi seviyesi arttıkça, duydukları memnuniyet olumlu yönde gelişmektedir.

Memnuniyet ile ilişkili olan son değişken ise, kolay uygulanabilirliktir. Her ne kadar Bjerke ve diğ. (1987) değerleme yönteminin basit, kısa ve özlü olması gerektiğini belirtmişse de, bulgular kolay uygulanabilirlik ile memnuniyet arasında olumsuz yönlü bir ilişki göstermektedir. Bu durum, ilk bakışta mevcut yazına ters gözükse de, değerlemelere yeterince vakit ayırmama ve yeterince kapsamlı bir yöntem uygulanmamasının, değerleme hataları için ortam hazırladığını belirten Roberts'in (1998) bulgularıyla paralellik göstermektedir. Diğer bir deyişle, çalışanlar mevcut değerleme yöntemini yeterince kısa ve kapsamlı buldukları için, daha kolay uygulanabilecek bir sistemin, değerleme hatalarına açık olacağını düşünmektedir. Bu

durum, üzerinde yeterince vakit harcanmayan değerleme uygulamalarının, çalışanlar arasında memnuniyetsizlik yaratacağını ortaya koymaktadır.

Memnuniyet ile ilişkili olacağı beklenen bir diğer değişken ise katılımdır. Katılımın önceki araştırmalarda, performans değerlemeden duyulan memnuniyet ile ilişkili olduğu ve daha yüksek bir memnuniyet sağladığı belirtilmektedir (Silverman ve Wexley, 1984; Dipboye ve Pontibriand, 1981). Bu araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizlerinde (bak. Çizelge 4.22), memnuniyet ile katılım arasında olumlu bir ilişki belirlenmiş olsa da, algılanan memnuniyet modellemesinde katılımın başka değişkenleri etkileyerek, dolaylı olarak memnuniyeti arttırdığı görülmektedir. Bir sonraki bölümde katılımı etkileyen unsurlar incelenecektir.

5.3. Performans Değerleme Sistemine Katılım Konusundaki Sonuçlar

Greenberg (1986) adil bir performans değerlemenin en önemli özelliğinin prosedürel adalet olduğunu göstermiştir. Greenberg'in (1987) yaptığı bir diğer araştırmada, katılımın, adalet algısındaki değişimi belirleyen anlamlı bir değişken olduğu bulunmuştur. Kanfer ve diğ. (1987) bir kişiye düşüncelerini açıklama fırsatı verilmesi ve bu düşüncelerin dikkate alınmasının, değerlemeden algılanan prosedürel adaleti anlamlı bir şekilde yükselttiğini ortaya çıkarmıştır. Bu araştırma kapsamında yapılan regresyon analizleri de (bakınız Çizelge 4.23) bu sonuçları doğrular niteliktedir. Katılım ile prosedürel adalet arasındaki karşılıklı etkileşim, adil görülen bir sistemde çalışanların daha fazla katılım göstereceğini, benzer şekilde katılım gösterilen bir değerleme sisteminin daha adil algılanacağı sonucuna ulaştırmaktadır.

Katılım üzerinde etkili olan bir diğer unsur ise algılanan sistem bilgisinin bir alt boyutu olan kişisel bilgi algısıdır. Bu bulgu, Poyan ve Eberhardt'ın (1989) çalışanların tutum farklılıklarını sistem bilgisi ve katılım ile açıkladığı çalışmasının sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Sistem bilgisi ile katılım arasındaki bu ilişki, çalışanların değerleme sistemi hakkındaki bilgi seviyeleri arttıkça, daha fazla katılım gösterme eğilimine gireceklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, çalışanların, sistemin hangi aşamasında, ne tür alanlarda katılım gösterebileceklerini anlamaları ile açıklanmaktadır.

Yapılan araştırma bulgularına göre, katılımı etkileyen son unsur beklenilen fayda algısı olmaktadır. Vroom, 1964 yılında yayınlanan Çalışma ve Motivasyon (Work and Motivation) adlı eserinde motivasyonun, çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı bulunduğunu belirtmişti. Vroom'a göre organizasyondaki çalışanların gösterecekleri çaba sonucunda elde edecekleri bir fayda beklentisi bulunmaktadır. Bu fayda, çalışanların performansları sonucunda elde edilecek sonuçlar hakkındaki beklentileri ile yakından ilişkilidir. Eğer, gösterilen performans sonucu elde edilecek fayda beklentisi pozitif ise bu bireyleri daha fazla çalışmaya itecektir. Yani motive edici bir faktör olacaktır. Buna karşın, beklenti negatif ise bireyler daha fazla çalışma gayreti içerisine girmeyeceklerdir. Benzer şekilde, çalışanlar performans değerleme sisteminden bekledikleri fayda olumlu olduğu durumlarda, çalışanların motivasyonu yükselecek ve daha fazla katılım gösterme eğilimine gireceklerdir. Bu konuda araştırma bulguları, teorik beklentilerle paralellik göstermektedir ve beklenilen fayda algısının yükselmesi katılımı arttırmaktadır.

Türk işletmelerinde, önemli bir insan kaynakları uygulaması olan performans değerlemenin, kendisinden beklenilen en yüksek faydayı sağlaması için nasıl uygulanması gereklidir? Henüz bu tür bir sistem kurmamış işletmeler ne yapmalıdır? Bundan sonraki kısımda, hem kuramsal bölümdeki bilgilerden, hem de soru formu ile elde edilen bulgulardan yararlanılarak belirtilen sorulara cevap olabilecek öneriler sunulmaktadır.

5.4. Öneriler

Performans değerleme sistemlerinin etkinliğini belirleyen unsurları inceleyen bu araştırmanın bulgularından ve sonuçlarından yararlanılarak, değerleme sürecinin başarısını arttırmaya yönelik olarak, öncelikle Türkiye'de faaliyet gösteren kuruluşlar için, sonra da akademisyenler için çeşitli öneriler sunulmaktadır.

5.4.1. Kuruluşlar İçin Öneriler

Kuruluşlar açısından sunulan öneriler "kuruluşlar konusundaki genel öneriler" ve "performans değerlemeden sorumlu birimler konusundaki öneriler" olmak üzere iki kısımda belirtilmektedir.

Kuruluşlar Konusundaki Genel Öneriler

- İşletmelerde performans değerleme sistemlerinin kurulmasından, yürütülmesinden ve iyileştirilmesinden doğrudan sorumlu birimler oluşturulmalıdır. İnsan kaynakları bölümünde faaliyet gösterecek bu birim, ortaya çıkan sorunları gözlemleyip, çözüm önerileri sunabilecektir. Bunun yanında, değerleyicilere gerekli eğitimlerin verilmesinden ve değerleme sonuçlarına itirazların kabul edilmesinden sorumlu bir birimin varlığı, değerleme sisteminin çalışanlar tarafından kabul edilmesinde oldukça önemlidir. Ayrıca oluşturulacak bu birim, üst yönetimin değerleme sistemini ne kadar benimsediğinin bir göstergesi olacaktır.
- Performans değerleme sistemi, işletmede yürütülen stratejik yönetimin bir parçası haline getirilmelidir. Performans değerlendirme, belirli dönemlerde uygulanan ve çalışanlara karne notu veren bir sistem olarak görülmemeli, organizasyon hedefleriyle uyumlu ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde rol sahibi olan bir sistem olarak ele alınmalıdır. Sorumluluğun sadece insan kaynakları bölümüne verildiği, üst yönetimin kayıtsız kaldığı bir değerleme sisteminde, değerleyici konumunda olanların motivasyonu azalacak ve doğru değerlemeler yapmak yönünde sarf edecekleri gayret azalacaktır. Doğru sonuçlar üretmeyen bir değerleme sistemi ise organizasyon hedeflerine bir katkı sağlamayacaktır.
- Organizasyonun performans değerleme yapma amacı (ör. ücretlerin belirlenmesi ya da yükseltme ve atamaların da yer aldığı kariyer planlaması gibi uygulamalara bilgi sağlamak) net olarak belirlenmeli ve çalışanlara duyurulmalıdır. Bu sayede, performans değerleme sisteminin, organizasyonun stratejik planları içerisinde yer alan ve üst yönetimin desteğini almış bir uygulama olduğu, çalışanlar tarafından benimsenecektir. Amaçların belirsiz olduğu durumlarda ise, çalışanlar arasında korku ve tedirginlik ortaya çıkacaktır.

Performans Değerlemeden Sorumlu Birimler Konusundaki Öneriler

- Çalışanlara katılım gösterebilecekleri bir ortam ve süreci sahiplenme duygusu verilmelidir. Genellikle ne yöneticiler ne de çalışanlar, performans değerleme uygulamasını sahiplenme eğiliminde değildir; çoğunlukla, sistemin tasarım ve yönetilmesinde yer almamışlardır. Bu nedenle

değerlemeye konu olan çalışanların, sistem hakkındaki düşünce ve tepkilerinin öğrenilmesi gerekmektedir. Bu sayede, sistemi geliştirici önerileri yapmaları olanaklı olacaktır.

- Performans değerleme sistemleri, bir defa uygulamaya konulan durağan sistemler olarak görülmemeli ve devamlı olarak iyileştirme yapılmalıdır. Her performans değerleme sistemi, uygulandığı organizasyona has özellikler taşımaktadır. Bütün organizasyonlara uyum sağlayan evrensel bir performans değerleme sistemi bulunmamaktadır. Dolayısıyla toplum, kültür, teknoloji, ekonomi, fiziksel kaynaklar gibi dış çevre unsurları, değerleme sistemlerinin tasarımında ve yönetilmesinde göz önünde bulundurulmalıdır.
- Bir önceki kısımda, performans değerleme sisteminin amaçlarının açıkça belirlenmesinin ve duyurulmasının öneminden bahsedilmiştir. Çalışanların bilgilendirilmesi, katılımın sağlanması, ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi ve gerekli eğitimlerin verilmesi konularında temel sorumluluk, insan kaynakları bölümü altında yer alan performans değerleme biriminin sorumluluğundadır. Birim, belirtilen unsurları devamlı olarak incelemeli ve iyileştirmek için gerekli faaliyetleri yürütmelidir.
- Değerleme sonuçlarında doğruluk ve adalet sağlanmalıdır. Değerleme sonuçları devamlı olarak takip edilmeli, birey ya da bölüm bazında yaşanabilecek değerleme hatalarını en düşük seviyeye getirmek için eğitimler düzenlemeli, çalışan öneri ve itirazları dikkate alınmalı ve hataları düzeltici önlemler uygulanmalıdır. Değerlemelerde adaletin sağlanması, çalışanlarda sisteme güven duygusunu ve memnuniyeti arttıracaktır.
- 2003 yılında yürürlüğe konulan 4857 sayılı iş kanunun 18. maddesi, işverene iş sözleşmesinin feshinde geçerli bir sebep belirtme zorunluluğu getirmiştir. Bu düzenleme, işletmeleri performans değerlendirme uygulamaya teşvik etmektedir, çünkü değerleme sonuçlarında verimsizlik kaydedilmesi, geçerli bir fesih nedeni olmaktadır. Gerçekte, kurumların performans değerlendirme sistemine sahip olmalarını gerektiren kanuni bir yükümlülük yoktur. Tıpkı işletmeleri bütçe hazırlamaya ya da müşteri danışma hattı oluşturmaya mecbur eden bir kanun maddesinin bulunmadığı gibi, bir organizasyonu, kendi üyelerinin performansını değerlendirmeye zorlayan bir kanun maddesi de bulunmamaktadır. Ancak bütçe hazırlamak, müşteri danışma hatları kurmak, performans değerleme uygulamak genel kabul görmüş yönetim

teknikleridir ve işletmenin başarısında önemli bir rol oynarlar. Ancak işletme, bir performans değerleme sistemi uygulamayı tercih ederse, bu sistemin yasalar karşısında savunulabilir olması gerekmektedir. Bu nedenle hazırlanacak performans değerleme sistemi aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Grote, 2002; sy. 13-14);

1. Performans değerlendirme, iş analizlerini temel almalıdır.
2. Performans boyutları davranışsal terimlerle açıklanmalı, nesnel ve gözlemlenebilir kanıtlarla desteklenmelidir.
3. Anlaşılabilir ve basit olmalıdır.
4. Ayrımcılık yapılmamalıdır.
5. Değerleyicilere, doğru değerlendirme yapmaları için eğitim verilmelidir.
6. Değerlendirme sonucu çalışana bildirilmeden önce, bir üst yöneticinin onayı alınmalıdır.
7. Çalışanlara temyiz hakkı tanınmalıdır.

5.4.2. Akademisyenler İçin Öneriler

Bu araştırma, daha sonraki araştırmalara öncülük edecek bazı önemli sonuçları da beraberinde getirmiştir. İleriye dönük bazı araştırma önerileri şu şekilde belirtilebilir.

- Bu araştırmada oluşturulan etkinlik modelinin açıklayıcılığı, araştırmaya dahil edilmeyen değişkenler nedeniyle düşük çıkmıştır. Özellikle, performans değerlemesinin yapıldığı organizasyonun ortamı ve dış çevre unsurları ile ilgili değişkenler, modele dahil edilerek modelin açıklayıcılığı arttırılabilir. Değerleme yapılma amacı, performans standartları ve değerlendirme yöntemleri, geribildirim, eğitim, değerleme sonuçlarının doğruluğu, güven, kabul ve üst yönetimin bağlılığı, modele katılabilecek organizasyon ortamı ile ilgili değişkenlerdir. Toplum, kültür, siyaset, teknoloji, ekonomi ve fiziksel kaynaklar ise modelde dikkate alınabilecek dış çevre unsurlarıdır.
- Araştırmanın gerçekleştirildiği işletme, her ne kadar anonim ortaklık şeklindeki bir özel işletme konumunda olsa da, pay sahiplerinin kamu kesimi olması ve bir kamu hizmeti görmesi nedeniyle, özel işletmelerle aynı şekilde değerlendirilemez. Bu nedenle, mevcut çalışmanın özel şirketlerde uygulanması ve elde edilen bulguların karşılaştırılması faydalı olacaktır.
- Yapılan araştırmada tek bir işletme ele alınmıştır. Bu durumun temel nedeni, organizasyon üyelerinin algı ve tutumlarında farklılık yaratacak değişkenlerin çalışmaya dahil edilmemiş olmasıdır. Örneğin, iki ayrı kuruluşta değişik sıklıkta uygulanan bir performans değerleme sistemi, çalışanların etkinlik

algılarında önemli bir farklılık yaratabilir. Bu nedenle, mevcut araştırmanın, homojenliğin sağlanması amacıyla aynı performans değerleme sistemini uygulayan bir gruba üye organizasyonlarda (örneğin bir holding bünyesinde faaliyet gösteren birden çok işletme) tekrarlanması faydalı olacaktır. Örneklem büyüklüğünün artması, mevcut araştırmada örnek hacmi nedeniyle kullanılamayan yapısal modelleme (equational structural modelling) istatistik programlarının (ör. EQS, Lisrel) kullanılmasını olanaklı kılacaktır.

- Günümüzde bilgi teknolojileri hızla gelişmekte, işletmelere ve çalışanlarına rekabet avantajı sağlayan bir dinamizm kazandırmaktadır. Verilerin soru formu aracılığıyla toplandığı araştırmalarda bilgi teknolojilerinin kullanımı, araştırmaya birtakım üstünlükler sağlamaktadır. Bilgisayar ortamında yanıtlanan bir soru formu, boş bırakılan soruları engellediği için analizlere alınmayan soru formu sayısını azaltacak ve örneklem sayısını arttıracaktır. İkinci olarak da yanıtlayıcılar, daha esnek bir zaman diliminde soruları cevaplandıracağından, vakit kaybını en aza indirecektir. Bu durum da zaman kısıtı nedeniyle doldurulmayan soru formu sayısını azaltacaktır. Ayrıca, soruların cevaplayıcı tarafından anlaşılması, okuma sürecine harcanan vakitle ilişkilidir ve soru formuna daha fazla vakit ayrılması cevapların güvenilirliğini arttırıcı bir rol oynayacaktır. Bilgi teknolojilerinin kullanımı verilerin doğrudan bilgisayar ortamına alınmasını sağlayacağından, araştırmacıya da vakit kazandıracaktır. Bu nedenlerle, gelecek araştırmalarda, soru formlarının bilgisayar ortamında cevaplandırılması faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

Adams, J.S., 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology, vol. 2 (pp. 267–299). New York: Academic Press.

Alexander, S. & Ruderman, M., 1987. The role of procedural and distributive justice in organization behavior, *Social Justice Research*, 1, 177-198.

Ammons, D. N. and A. Rodriguez., 1986. Performance appraisal practices for upper management in city governments, *Public Administration Review,* 46, 460-467.

Ammons, D. N., 1987. Executive satisfaction with managerial performance appraisal in city government, *Review of Public Personnel Administration,* 8, 33-48 .

Arvey, R. D. & Murphy, K. R., 1998. Performance evaluation in work settings, *Annual Review of Psychology*. Vol. 49: 141: Annual Reviews Inc.

Ataay, İ.D., 1990. İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Austin, J. T. & Villanova, P., 1992. The Criterion Problem: 1917-1992, *Journal of Applied Psychology*, 77, 836-874.

Bandura, A., 1977. Self-Efficacy - toward a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological Review*. 84, 191-215.

Bandura, Albert., 1986. Social foundations of thought and action: A social cognitive, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Banks, C. G., & Murphy, K. R., 1985. Toward narrowing the research-practice gap in performance appraisal, *Personnel Psychology*, 38: 335-345.

Bartol, K.M., Durham, C.C., & Poon, J.M.L., 2001. Influence of performance evaluation rating segmentation on motivation and fairness perceptions, *Journal of Applied Psychology*, 86, 1106-1119.

Bassett, G.A. and Meyer, H.H., 1968. Performance Appraisal Based on Self-review, *Personnel Psychology,* 21, 421-430.

Bauer, T.N.,Truxillo, D.M., Sanchez, R.J., Craig, J., Ferrara, P., Campion, M.A., 2001. Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale, *Personnel Psychology*, 54, 387-419.

Benjamin, R., Jr., 1952. A survey of 130 merit-rating plans, *Personnel*, Vol. 29, pp. 289-94.

Bernardin, H. J., & Villanova, P., 1986. Performance appraisal. In E. A. Locke (Ed.), Generalizing from laboratory to field settings: 43-62. Lexington, MA: Lexington.

Bernardin, H.J. and Beatty, R.W., 1984. Performance Appraisal: Assessing Human Behavior At Work, Kent, Boston, MS.

Bernardin, H.J., Dahmus, S.A. and Redmon, G., 1993. Attitudes of first-line supervisors toward subordinate appraisals, *Human Resource Management*, 32, 315-324.

Bernardin, H.J., Orban, J. and Carlyle, J., 1981. Performance ratings as a function of trust in appraisal and rater individual differences, *Proceedings of the 4lst annual meeting of the Academy of Management*, 311-315.

Bies, R.J. & Shapior, D.J., 1987. Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts, *Social Justice Research*, 1, 199-218.

Bies, R.J. and Moag, J.S., 1986. Interactional justice: communication criteria of fairness, *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43–55.

Bingöl, Ş., 1993. Türkiye'de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenemesi, MPM Yayınları, Ankara.

Bjerke, D.G., Cleveland, H.N., Morrison, R.F. and Wilson, W.C., 1987. Officer fitness report evaluation study, *Navy Personnel Research and Development Center Report*, TR 88-4.

Blanz, F. and Ghiselli, E.E., 1972. The mixed standard scale: a new rating system, *Personnel Psychology*, 25, 185-199.

Borman, W.C., 1986. Behavior-based rating scales. In R.A. Berk (Ed.), Performance assessment: Methods and applications (pp. 100-120). Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Bowles, M.L. and Coates, G., 1993. Image and Substance: the Management of Performance as Rhetoric Or Reality?, *Personnel Review*, 22, 3 - 21.

Bracken, D.W., Timmreck, C.W., Fleenor, J.W., & Summers, L., 2001. 360 feedback from another angle, *Human Resources Management*, 40, 3-20.

Bretz, R.D., Jr., Milkovich, G.T., and Read, W., 1992. The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implication, *Journal of Management*, 18, 321–352.

Brockner, J., Heuer, L., Magner, N., Folger, R., Umphress, E., van den Bos, K., Vermunt, R., Magner, M., & Siegel, P., 2003. High procedural fairness heightens the effect of outcome favorability on self-evaluations: An attributional analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 51-68.

Burke, R.J., & Wilcox, D.S., 1969. Characteristics of effective employee performance review and development interviews. *Personnel Psychology*, 22, 291-309.

Burke, R.J., Weitzel, W.F. and Weir, T., 1978. Characteristics of effective employee performance review and development interviews: Replication and extension, *Personnel Psychology*, 31, 903-920.

Burnett, J. R., Fan, C. Motowidlo, S. J., & DeGroot, T., 1998. Interview notes and validity, *Personnel Psychology*, 51, 375-396.

Büyüköztürk, Ş., 2002. Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32, 470-483.

Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H., & Sager, C.E., 1993. A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations (pp. 35-70), Jossey-Bass, San Francisco.

Campbell, R.B. & Garfinkel, L.M., 1996. Strategies for success in measuring performance. *HR Magazine*, 41, 98-104.

Cardy, R.L. and Dobbins, G.H., 1994. Performance Appraisal: Alternative Perspectives, South-Western Inc., Cincinnati, OH.

Carroll, S.J. and Schneier, C.E., 1982. Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organisations, Scott, Foresman, Glenview, IL.

Cascio, W.F., & Valenzi, E.R., 1977. Behaviorally anchored ratings scales: Effects of education and job experience of raters and ratees, *Journal of Applied Psychology*, 62, 278-282.

Cascio, W.F., 1991. Applied Psychology In Personnel Management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Castrogiovanni, G.J., Macy, B.A., 1990. Organizational information-processing capabilities and degree of employee participation: a longitudinal field experiment, *Group Organ Manag,* 15, 313– 336.

Cawley, B.D., Keeping, L.M., and Levy, L.M., 1998. Participation in the performance appraisal process and employee reactions: a meta analytic review of field investigations, *Journal of Applied Psychology*, 83, 615–633.

Cleveland, J.N. and Landy, F.J., 1981. The influence of rater and ratee age on two performance judgements, *Personnel Psychology*, 34, 19-29.

Cohen, C.E., & Ebbesen, E.B., 1979. Observational goals and schema activation: A theoretical framework of behavior perception, *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 305-329.

Conlon, D.E., 1993. Some tests of the self-interest and group-value models of procedural justice: evidence from an organizational appeal procedure, *Academy of Management Journal*, 36, 1109–1124.

Cook, J. and Crossman, A., 2004. Satisfaction with performance appraisal systems, *Journal of Managerial Psychology*, 19, 526-538.

Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Kirk, L.F., Lengnick-Hall, M.L., & Jennings, K.R., 1988. Employee participation: Diverse forms and different outcomes, *Academy of Management Review*, 13, 8-22.

Cropanzano, R. and Folger, R., 1991. Procedural justice and worker motivation. In R. M. Steers, L. W. Porter (Eds.), Motivation and work behavior (5th ed.) (pp. 131–143). New York: McGraw-Hill.

Cropanzano, R. And Randall, M., 1993. Injustice and work behavior: A historical review. In R. Cropanzano (Ed.), Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management(pp. 3-20). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Crossman, A., 2002. Exploring the Dynamics of the Psychological Contract, proceedings of the British Academy of Management Conference, Middlesex University.

Cunningham-Snell, N., Anderson, N. Fletcher, C. & Gibb, A., 1998. What influences candidates' perceptions of procedural fairness: Due process or final verdict? Paper presented at the British Psychological Society Occupational Psychology Conference, Eastbourne.

Dachler, H.P., & Wilpert, B., 1978. Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation, *Administrative Science Quarterly*, 23, 1-39.

DeCotiis, T.A., 1977. An analysis of the external validity and applied relevance of three rating formats. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 247-266.

DeCotiis, T.A., & Petit, A. , 1978. The performance appraisal process: A model and some testable propositions, *Academy of Management Review*, 635-646.

DeVries, D.L., Morrison, A.M., Shullman, S.L. and Gerlach, M.L., 1981. Performance Appraisal On The Line, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.

Dipboye, R.L. and de Pontbriand, R., 1981. Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems, *Journal of Applied Psychology*, 66, 248–251.

Dorfman, P. W., Stephan, W. G., & Loveland, J., 1986. Performance appraisal behaviors: Supervisor perceptions and subordinate reactions, *Personnel Psychology,* 39, 579-597.

Drucker, P.F., 1954. The Practice of Management, Harper, NewYork, NY.

Einhorn, H. H., & Hogarth, R. M., 1978, Confidence in judgement: Persistence of the illusion validity, *Psychological Review*, 85, 395-416.

Erdogan, B., 2002. Antecedents and consequences of justice perceptions in performance-appraisals, *Human Resource Management Review*, 12, 555-578.

Erdogan, B., Kraimer, M.L. and Liden, R.C., 2001. Procedural justice as a two-dimensional construct: an examination in the performance appraisal context, *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 205–222.

Erdoğan, İ., 1999. İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, İstanbul.

Farh, J. L., & Dobbins, G. H., 1989. Effects of comparative performance information on the accuracy of self-ratings and agreement between self- and supervisor ratings, *Journal of Applied Psychology*, 74, 606-610.

Feldman, J. M. 1981. Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal, *Journal of Applied Psychology*, 66: 127-148.

Fine, S.A., 1986. Job analysis. In R.A. Berk (Ed.), Performance assessment: Methods and applications (pp. 53-81). Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Flanagan, J.C., 1954. The critical incidents technique, *Psychological Bulletin*, Vol. 51, pp. 327-58.

Fletcher, C., 1997. Self awareness: A neglected attribute in selection and assesment, *International Journal of Selection and Assesment*, 5, 183-187.

Folger, R. & Cropanzano, R., 1998. Organizational justice and human resource management, Sage Publications, Thousand Oaks.

Folger, R. & Greenberg, J., 1985. Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), Research in Personnel and Human Resources Management, 3: 141183, Greenwich, CT: JAI Press.

Folger, R. and Konovsky, M.A., 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32, 115–130.

Folger, R., 1987. Distributive and procedural justice in the workplace, *Social Justice Research*, 1, 143-159.

Folger, R., Konovsky, M.A. and Cropanzano, R., 1992. A due process metaphor for performance appraisal, *Research in Organizational Behavior*, 14, 129–177.

French, J.R.P., Kay, E., & Meyer, H.H. 1966. Participation in the appraisal system, *Human Relations*, 19, 3-20.

Gaby, S.H., 2004. Summarizing and Measuring Participants' Perceptions Related to Performance Appraisal Effectiveness, *PhD Thesis*, The University of Tennessee, Knoxville.

Geis, G.L and Smith, M.E., 1992. The function of evaluation. In Stolovich, H. and Keeps, E., editors. The handbook of performance technology. San Francisco: Jossey-Bass. 130-150.

Gilberg, J., 1988. Managerial attitudes toward participative management programs: Myths and realities, *Public Personnel Management*, 17, 109-119.

Giles, W. F., & Mossholder, K. W., 1990. Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal, *Journal of Applied Psychology*, 75, 371-377.

Glen, R. M., 1990. Performance appraisal: An unnerving yet useful process. *Public Personnel Management*, 19, 1-10.

Gosselin, A., Werner, J.M. and Halle, N., 1997. Ratee preferences concerning performance management and appraisal, *Human Resource Development Quarterly*, 8, 315–333.

Greenberg, J., & Folger, R., 1983. Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In P. B. Paulus (Ed.), Basic Group Process, (pp. 235-256). Springer-Verlag, Newv York.

Greenberg, J., & Tyler, T.R., 1987. Why procedural justice in organizations? *Social Justice Research*, 1, 127-142.

Greenberg, J., 1986. Determinants of perceived fairness of performance evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 71, 340–342.

Greenberg, J., 1987. Reactions to procedural injustice in payment distributions: do the means justify the ends?, *Journal of Applied Psychology*, 72, 55–61.

Greenberg, J., 1990. Looking fair vs. being fair: managing impressions of organizational justice, *Research in Organizational Behavior*, 12, 111–157.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M., 1990. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes, *Academy of Management Journal*, 33: 64-86.

Greller, M.M., 1975. Subordinate participation and reactions in the appraisal interview, *Journal of Applied Psychology*, 60, 544-549.

Greller, M.M., 1978. The nature of subordinate participation in the appraisal interview, *Academy of Management Journal*, 12, 646-658.

Grote, D., 2002. The Performance Appraisal Question and Answer Book, AMACOM, Saranac Lake, NY.

Guion, R.M., 1986. Personnel evaluation. In R. A. Berk (Ed.), Performance assessment: Methods and applications (pp. 345-360). Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R., 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C., 1998. Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, New Jersey.

Harris, C., 1988. A comparison of employee attitudes toward two performance appraisal systems, *Public Personnel Management*, 17: 443-456.

Hillery, J.M., & Wexley, K.N., 1974. Participation effects in appraisal interviews conducted in a training situation, *Journal of Applied Psychology*, 59, 168-171.

Homans, G.C., 1961. Social behavior: Its elementary forms. New York, NY: Harcourt, Brace, & World.

Huselid, M. A., 1995. The Impact of Human-Resource Management-Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.

Ilgen, D. R., & Feldman, J. M., 1984. Performance appraisal: A process focus, *Research in Organizational Behavior*, 5, 141-197.

Ilgen, D. R., Barnes-Farrell, J. L., & McKellin, D., 1993. Performance appraisal process research in the 1980's: What has it contributed to appraisals in use? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 321-368.

Ilgen, D.R., & Feldman, J.M., 1983. Performance appraisal: A process focus. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior (Vol. 5). Greenwich, CT: JAI Press.

Ilgen, D.R., & Pulakos, E.D., 1999. Employee performance in today's organizations. In D. R. Ilgen and E. D. Pulakos (Eds.), The changing nature of work performance: Implications for staffing, motivation, and development, Jossey-Bass, San Francisco.

Ilgen, D.R., Fisher, C.D. and Taylor, M.S. 1979. Consequences of individual feedback on behavior in organizations, *Journal of Applied Psychology*, 64: 349-371.

İşbaşı, J.Ö., 2001. Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü*, Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 51-73.

Jacobs, R., Kafry, D. and Zedeck, S., 1980. Expectations of behaviorally anchored rating scales, *Personnel Psychology*, 33, 595–640.

Jacobs. R.R., 1986. Numerical rating scales. In R. A. Berk (Ed.), Performance assessment: Methods and applications (pp. 82-99). Baltimore: Johns Hopkins University Press

Jones, T. L., 1998. Developing performance standards. Law and Order, 109-112.

Jordan, J.L. and Jordan, D.N., 1993. Satisfaction with Performance Appraisal Ratings, *Psychological Reports*, 72, 1222-1222.

Jordan, J.L., 1990a. Distress and Performance Appraisal Satisfaction, *Psychological Reports*, 67, 656-658.

Jordan, J.L., 1990b. Performance Appraisal Satisfaction and Supervisors' Traits, *Psychological Reports*, 66, 1337-1338.

Judge, T.A., & Ferris, G.R., 1993. Social context of performance evaluation decisions, *Academy of Management Journal*, 36, 80-105.

Kane, J.S., & Lawler, E.E. , 1979. Performance appraisal effectiveness: Its assessment and determinants. In. B. Staw (Ed.), Research in organizational behavior (Vol. 1). Greenwich, Conn: JAI Press.

Kane, J.S., & Lawler, E.E., 1978. Methods of peer assessment, *Psychological Bulletin*, 85, 555-586.

Kanfer, R., Sawyer, J., Earley, P.C. & Lind, E.A., 1987. Fairness and participation in evaluation procedures: Effects on task attitudes and performance, *Social Justice Research*, 1, 235-249.

Kay, E., Meyer, H.H. and French, J.P.R., 1965. Effects of threat in a performance appraisal interview, *Journal of Applied Psychology*, 49, 311-317.

Kaynak, T., 1990. Organizasyonel Davranış, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü, İstanbul.

Kaynak, T., Adal, Z., Atay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A.C., Özçelik, O., Dündar, G. ve Uluhan, R., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, İstanbul.

Keeping, L.M. and Levy, P.E., 2000. Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias, *Journal of Applied Psychology*, 85(5): 708-723.

Kiker, D.S., & Motowidlo, S.J., 1999. Main and interaction effects of task and contextual performance on supervisory reward decisions, *Journal of Applied Psychology*, 84, 602-609.

Kikoski, J.F. & Joseph A.L., 1983. Effective Communication in the Performance Appraisal Interview, *Public Personnel Management*, 12, 33-42.

Kindall, A.F. and Gatza, J., 1963. Positive program for performance appraisal, *Harvard Business Review*, Vol. 41 No. 6, pp. 153-62.

Kinicki, A.J., Horn, P.W., Trost, M.R., & Wade, K.J., 1995. Effects of category prototypes on performance-rating accuracy, *Journal of Applied Psychology*, 80, 354-370.

Kluger, A.N. and DeNisi, A. 1996. The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory, *Psychological Bulletin*, 119: 254-284.

Konovsky, M.A. and Cropanzano, R., 1991. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance, *Journal of Applied Psychology*, 76, 698–707.

Korsgaard, M.A. and Roberson, L., 1995. Procedural justice in performance evaluation: the role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions, *Journal of Management*, 21, 657–669.

Koutsoyiannis, A., 1989. Ekonometri Kuramı, Çev. Şenesen, Ü. Ve Şenesen, G.G., Verso Yayıncılık, Ankara.

Kurtuluş, K., 1989. İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü, İstanbul.

Kurtuluş, K., 1992. Pazarlama Araştırmaları, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü, İstanbul.

Landy, F. J., & Farr, J. L., 1983. The Measurement of Work Performance: Methods, Theory and Applications, Academic Press, New York.

Landy, F.J. and Farr, J.L., 1980. Performance rating, *Psychological Bulletin*, 87, 72–107.

Landy, F.J., Barnes, J.L. and Murphy, K.R., 1978. Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation, *Journal of Applied Psychology*, 63, 751–754.

Landy, F.J., Barnes-Farrell, J., & Cleveland, J.N., 1980. Perceived fairness and accuracy of performance evaluation: A follow-up, *Journal of Applied Psychology*, 65(3), 355-356.

Larson, J.R., 1984. The performance feedback process: A preliminary model, *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 42-76.

Latham, G.P., & Wexley, K.N., 1977. Behavioral Observation Scales for performance appraisal, *Personnel Psychology*, 30, 255-268.

Latham, G.P., & Wexley, K.N., 1994. Increasing productivity through performance appraisal, Addison-Wesley, Reading, MA.

Latham, G.P., Skarlicki, D., Irvine, D., & Siegel, J.P., 1993. The increasing importance of performance appraisals to employee effectiveness in organizational settings in North America. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology (pp. 87-132), Wiley, Cichester, UK.

Lawler, E. E., III., 1976. Control systems in organizations, in M. D. Dunnette, (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally.

Lawler, E.E. and Rhode, J,G., 1976. Information and control in organizations, Goodyear, Pacific Palisades, CA.

Lawler, E.E., Mohrman, A.M. And Resnick, S.M., 1984. Performance appraisal revisited, *Organizational dynamics*, 13, 20 - 35.

Lazer, R.I., & Wikstrom, W.S., 1977. Appraising Managerial Performance: Current Practices and Future Directions. Conference Board, New York.

Leventhal, G.S. (1975b). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkovitz, & E. Walster (Eds.), Advances In

Experimental Social Psychology (Vol. 9/ pp. 91-131). New York: Plenum Press.

Leventhal, G.S. (1976a). Fairness is social relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson (Eds.), Contemporary Topics in Social Psychology, (pp. 211-239). Morristown, NJ: General Learning Press.

Leventhal, G.S. 1976. Fairness in social relationship. In J.W. Thibaut, J.T. Spence & R.C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology*, 211-239, Morristown, NJ: General Learning Press.

Leventhal, G.S. 1980. What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenber, & R. H. Willis (Eds.), Social Exchange: Advances in Theory and Research (pp. 27-55). New York: Plenum Press.

Levy, P.E. and Steelman, L.A., 1997. Performance appraisal for team-based organizations: A prototypical multiple rater system. In M. Beyerlein, D. Johnson, & S. Beyerlein (Eds.), Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team implementation issues: Vol. 4. 141-165. Greenwich, CT: JAI.

Levy, P.E. and Williams, J.R., 1998. The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 19(1): 53-65.

Likert, R., 1959. Motivational approach to management development, *Harvard Business Review*, 37, 75-182.

Lind, E.A. and Tyler, T.R., 1988. The social psychology of procedural justice, New York: Plenum.

Lissak, R.I., 1983. Procedural fairness: How employees evaluate procedures. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois.

Locke, E.A. and Latham, G.P., 1990. A Theory of Goal Setting and Task Performance, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Locke, E.A., 1968. Toward a theory of task motivation and incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3., 157-189.

London, M. and Smither, J.W., 2002. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process, *Human Resource Management Review*, 12(1): 81.

Lovrich, N., Shaffer, P., Yale, D., & Hopkins, R., 1980. Do public servants welcome or fear merit evaluation of their performance? *Public Administration Review*, 40, 214-222.

Maier, N.R.F., 1958. Three types of appraisali nterview, *Personnel*, March/April, 27-40.

Manshor, A.T. and Kamalanabhan, T.J., 2000. An Examination of Raters' and Ratees' Preferences in Process and Feedback in Performance Appraisal, *Psychological Reports*, 86, 203-214.

Martell, R.F. & Borg, M.R., 1993. A comparison of the behavioral rating accuracy of groups and individuals, *Journal of Applied Psychology*, 78, 43-50

Masterson, S.S., 2001. A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness, *Journal of Applied Psychology*, 86, 594-604.

Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. and Taylor, M.S., 2000. Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships, *Academy of Management Journal*, 43, 738–748.

Maurer, T.J. & Tarulli, B.A., 1996. Acceptance of peer/upward performance appraisal systems: Role of work context factors and beliefs about managers' development capability, *Human Resource Management*, 35, 217-241.

McFarlin, D.B. and Sweeney, P.D., 1992. Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.

McGregor, D., 1960. **T**he Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, New York.

McGregor, D., 1957. An uneasy look at performance appraisal, *Harvard Business Review*, Vol. 35 No. 3, pp. 89-94.

Mento, A.J., Steel, R.P., & Karren, R.J., 1987. A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 52-83.

Meyer, H. H., Kay, E. and French, J.R.P., Jr., 1965. Split roles in performance appraisal, *Harvard Business Review*, 43, 123–129.

Milliman, J.F., Nason, S., Lowe, K., Kim, N-H. and Huo, P., 1995. An Empirical Study of Performance Appraisal Practices in Japan, Korea, Taiwan and the U.S., *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings, 182-186.

Moorman, R.H., 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.

Mount, M.K., 1983. Comparisons of managerial and employee satisfaction ith a performance appraisal system. Personnel Psychology, 36, 99-110.

Murphy, E., 1986. Employee Acceptance of Performance Appraisal: Participation in the Development of a Performance Appraisal System, *PhD Thesis*, Illinois Institude of Technology, Chicago.

Murphy, K. and Cleveland, J.N., 1995. Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage**.**

Murphy, K.R. and Cleveland, J.N., 1991. Performance appraisal: An organizational perspective. Boston: Allyn & Bacon.

Napier, N. K., & Latham, G. P., 1986. Outcome expectancies of people who conduct performance appraisals, *Personnel Psychology*, 39: 827-837.

Nathan, B. R., Mohrman, A. M., Jr., & Milliman, J., 1991. Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study, *Academy of Management Journal*, 34, 352-369.

Nemeroff, W.F., & Wexley, K.N., 1977. Relationships between performance appraisal interview outcomes by supervisors and subordinates. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Orlando, F1.

Newbold, P., 2000. İşletme ve İktisat için İstatistik, Çev. Şenesen, Ü., Literatür yayıncılık, İstanbul.

Niehoff, B.P. and Moorman, R.H., 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36, 527–556.

Nunnally, J.C., 1978. Psychometric Theory, Mc-Graw Hill Inc, New York.

Özdamar, K., 1999. Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Özdemir, M.S., 2002. Bir işletmede analitik hiyerarşi süreci kullanılarak performans değerleme sistemi tasarımı, *Endüstri Mühendisliği*, **13**, 2-11.

Parks, R.R., 1976. Police responses to victimization: Effects on citizen attitudes and perceptions. In W. Skogan (Ed.), Sample Surveys of the Victims of Crime. Cambridge, MA: Ballinger.

Petit, A. and Haines, 1994. Trois instruments d'evaluation du rendement, *Gestion*, Sept, 59-68.

Pooyan, A., & Eberhardt, B. J., 1989. Correlates of performance appraisal satisfaction among supervisory and nonsupervisory employees, *Journal of Business Research*, 19: 215-226.

Price J.L. and Mueller C.W., 1986. Handbook of organizational measurement. Marshfield, Mass.: Pitman.

Rae, L., 1993. Evaluating trainer effectiveness, Irwin, Homewood, IL.

Riggs, M.L., Warka, J., Babasa, B. Betancourt, R. and Hooker, S., 1994. Development and validation of self efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications, *Educational & Psychological Measurement*, 54, 793-802.

Roberts, G.E. & Pavlak, T.P., 1996. Municipal government personnel professionals and performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system? *Public Personnel Management,* 25, 379-408.

Roberts, G.E. and Reed, T., 1996. Performance appraisal participation, goal setting and feedback, *Review of Public Personnel Administration*, 16(4): 29.

Roberts, G.E., 1992. Linkages between performance appraisal system effectiveness and rater and ratee acceptance, *Review of Public Personnel Administration*, 12, 19-41.

Roberts, G.E., 1994. Maximizing the performance appraisal system acceptance: Perspectives from municipal government personnel administrators, *Public Personnel Management*, 23, 525-549.

Roberts, G.E., 1996. A Case Study in Performance Appraisal System Development: Lessons from a Municipal Police, *American Review of Public Administration*, 26, 361-382.

Roberts, G.E., 1998. Perspectives on enduring and emerging issues in performance appraisal, *Public Personnel Management,* 27, 301-320.

Ronan, W.W., Latham, G.P., & Kinne, S.B. 1973. The effects of goal setting and supervision on worker behavior in an industrial situation, *Journal of Applied Psycholog*y, 58, 302-307.

Rothaus, P., Morton, R.B., & Hansen, P.G., 1965. Performance appraisal and psychological distance, *Journal of Applied Psychology*, 49, 48-54.

Rothstein, H. R., 1990. Interrater reliability of job performance ratings: Growth to asymptote level with increasing opportunity to observe, *Journal of Applied Psychology*, 75: 322-327.

Russell, J.S. and Goode, D.L., 1988. An analysis of manager's reactions to their own performance appraisal feedback, *Journal of Applied Psychology*, 73, 63–67.

Ryan, A.M., Daum, D., Bauman, T., Grisez, M., Mattimore, K., Nalodka, T., & McCormick, S., 1995. Direct, indirect, and controlled observation and rating accuracy, *Journal of Applied Psychology*, 80, 664-670.

Sanchez, J.I. & De La Torre, P., 1996. A second look at the relationship between rating and behavioral accuracy in performance appraisal, *Journal of Applied Psychology*, 81, 3-10.

Schweiger, D. M., & Leana, C. R., 1986. Participation in decision making. In E. A. Locke (Ed.), Generalizing from laboratory to field settings: 147-166. Lexington, MA: Lexington Books.

Scott, K.D. & Taylor, G.S., 1985. An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis, *Academy of Management Journal*, 28, 599-612.

Scott, W.D. and Clothier, R.C., 1923. Personnel Management: Principles, Practices, and Points of View, A.W. Shaw, New York, NY.

Sharma, S., 1996. Applied Multivariate Techniques. John Wiley and Sons Press, New York.

Silverman, S.B. and Wexley, K.N., 1984. Reactions of employees to performance appraisal interviews as a function of their participation in rating scale development, *Personnel Psychology*, 37, 703-710.

Simmons, T., & Roberson, Q., 2003. Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 88, 432-443.

Sisson, E.D., 1948. Forced-choice: the new army rating, *Personnel Psychology*, Vol. 1, pp. 365-81.

Smith, P.C, & Kendall, L.M., 1963. Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales, *Journal of Applied Psychology*, 47, 149-155.

Snyder, M.L., & Frankel, A., 1976. Observer bias: A stringent test of behavior engulfing the field, *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 857-864.

Solem, A.R., 1960. Some supervisory problems in appraisal interviewing, *Personnel Administration*, 23, 27-40.

Sonnentag, S. And Frese, M., 2003. Performance Concepts and Performance Theory, in *Psychological Management of Individual Performance*, pp. 3-25, Eds. Sonnentag, S., John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.

Spriegel, W.R., 1962. Company practices in appraisal of managerial performance, *Personnel*, Vol. 39, pp. 77.

Steers, R.M. & Lee, T.W., 1983. Facilitating effective performance appraisals: The role of employee commitment and organizational climate. In F. Landy, S. Zedeck, & J. Cleveland (Eds.), Performance measurement and theory. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Stoffey, R.W. and Reilly, R.R., 1997. Training appraisees to participate in appraisal: effects on appraisers and appraisees, *Journal of Business and Psychology*, 12, 219–239.

Stoffey, R.W. and Reilly, R.R., 1997. Training Appraisees to Participate in appraisal: Effects on Appraisers and Appraisees, *Journal of Business and Psychology*, 12, 219-239.

Sweeney, P.D. and McFarlin, D.B., 1993. Workers' evaluations of the ''ends'' and the ''means'': an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23–40.

Taylor, M.S., Masterson, S.S., Renard, M.K., and Tracy, K.B., 1998. Managers' reactions to procedurally just performance management systems, *Academy of Management Journal*, 41, 568–579.

Tevrüz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T., 1999. Davranışlarımızdan Seçmeler, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Thibaut, J., and Walker, L., 1975. Procedural justice: a psychological analysis, Hillsdale, NJ: Earlbaum.

Thomas, S.L., and Bretz, R.D., 1994. Research and practice in performance appraisal: evaluating employee performance in America's largest companies. *SAM Advanced Management Journal*, 59, 28–34.

Thorndike, R.L., 1949. Personnel Selection: Test and Measurement Techniques. Wiley, New York.

Tversky, A., & Kahneman, D., 1971. Belief in the law of small numbers, *Psychological Bulletin*, 76, 105-110.

Tyler, T.R., 1984. The role of perceived injustice in defendant's evaluations of their courtroom experience, *Lav Soc. Rev.*, 18, 15-74.

Tyler, T.R., 1989. The psychology of procedural justice: a test of group value model, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830–838.

Tyler, T.R., 1994. Psychological models of the justice motive: antecedents of distributive and procedural justice, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850–863.

Tziner, A. and Murphy, K.R., 1999. Additional Evidence of Attitudinal Inluences in Performance Appraisal, *Journal of Business & Psychology*, 13, 407-419.

Tziner, A., Joanis, C. and Murphy, K.R., 2000. A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal With Regard to Goal Properties, goal Perception, and Ratee Satisfaction, *Group & Organization Management*, 25, 175-190.

Tziner, A., Latham, G.P., Price, B.S., & Haccoun, R., 1996. Developing and validation of a questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal, *Journal of Organizational Behavior*, 17, 179-190.

Tziner, A., Murphy, K.R., & Cleveland, J.N., 2001. Relationships between attitudes toward organizations and performance appraisal systems and rating behavior, *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 226-239.

Tziner, A., Murphy, K.R., Cleveland, J.N., Beaudin, G., & Marchand, S., 1998. Impact of rater beliefs regarding performance-appraisal and its organizational context on appraisal quality, *Journal of Business & Psychology*, 12, 457-468.

Uyargil, C., 1994. İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, Şahinkol Matbaacılık, İstanbul.

Van Scotter, J.R., Motowidlo, S.J., & Cross, T.C., 2000. Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards, *Journal of Applied Psychology*, 85, 526-535.

Varma, A., Denisi, A.S. and Peters, L.H., 1996. Interpersonal affect and performance appraisal: A field study, *Personnel Psychology*, 49(2): 341.

Vermunt, R., van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., & Blaauw, E., 2001. Self-esteem and outcome fairness: Differential importance of procedural and outcome considerations, *Journal of Applied Psychology*, 86, 621-628.

Vroom, V.H., & Yetton, P.W., 1973. Leadership and Decision-Making. Pittsburgh, Pa.: The University of Pittsburgh Press.

Vroom, V.H., 1964. Work and Motivation, Wiley, New York.

Wagner, J.A., 1994. Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence, *Academy of Management Review*, 19, 312-330.

Wang, Z.M., 1994. Culture, economic reform, and the role of industrial and organizational psychology in China. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough, (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd Ed. pp. 689-725). Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

Wanguri, D. M., 1995. A review, an integration, and a critique of cross-disciplinary research on performance appraisals, evaluations, and feedback: 1980-1990, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 3-11.

Wasti, S.A., 2001. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Güvenirlik ve Geçerlik Analizi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33-50.

Wexley, K.N., Singh, J.P., & Yukl, G.A., 1973. Subordinate personality as a moderator of the effects of participation in three types of appraisal interviews. *Journal of Applied Psychology*, 58, 54-59.

Whisler, T.L. and Harper, S.F. (Eds), 1962. Performance Appraisal: Research And Practice, Holt, Rinehart & Winston, New York, NY.

Wiersma, U. & Latham, G.P., 1986. The practicality of behavioral observation scales, behavioral expectation scales and trait scales, *Personnel Psychology*, 39, 619-628.

Wiese, D.S. and Buckley, M.R., 1998. The evolution of the Performance Appraisal Process, *Journal of Management History*, 4, 233-249.

Williams, J.R. and Levy, P.E. 1992. The Effects of Perceived System Knowledge on the Agreement Between Self-Ratings and Supervisor Ratings, *Personnel Psychology*, 45, 835-847.

Williams, J.R. and Levy, P.E. 2000. Investigating some neglected criteria: The influence of organizational level and perceived system knowledge on appraisal reactions, *Journal of Business & Psychology*, 14, 501-513.

Woehr, D.J. and Huffcutt, A.I., 1994. Rater training for performance appraisal: A quantitative review, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 189-205.

Zawacki, R.A., & Taylor, R.L., 1976. A view of performance appraisal from organizations using it, *Personnel Journal*, 55, 290-292, 297.

EKLER

EK A. Araştırmada Kullanılan Soru Formu Örneği

1. Performans değerleme sistemi bakımından konumunuz.
[1] Performansım başkaları tarafından değerlendiriliyor, başka kimseleri değerlendirmiyorum.
[2] Performansım başkaları tarafından değerlendiriliyor, ben de başkalarını değerlendiriyorum.
[3] Başkalarının performansını değerlendiriyorum, benim performansımı kimse değerlendirmiyor.

2. Yaşınız
[1] 18 – 25 [2] 26 – 35 [3] 36 – 45 [4] 46 ve üstü...

3. Eğitim durumunuz (Lütfen aşağıdakilerden en uygun olanını seçiniz)
[1]Okur yazar [4] Lise [7] Doktora
[2] İlkokul [5] Üniversite
[3]Ortaokul [6] Yüksek Lisans

4. Toplam çalışma süreniz (bu işletmeden önceki çalışmalarınız da dahil)
[1] 1 – 3 yıl [2] 4 – 7 yıl [3] 8 yıl ve daha fazla

5. Bu işletmedeki toplam çalışma süreniz
[1] 1 – 2 yıl [2] 3 – 5 yıl [3] 6 yıl ve üstü…

6. Şu anki pozisyonunuz
[1] Beyaz yakalı yönetici (Müdür ve Şef)
[2] Mavi yakalı yönetici (Vardiya amiri, Formen, Usta başı...)
[3] Beyaz yakalı çalışan (Büro personeli)
[4] Mavi yakalı çalışan (Tekniker, Teknisyen, İş makinası operatörü, şoför, işçi)

7. Eğer yönetici konumundaysanız, kaç kişiyi değerlendiriyorsunuz?
[1] 1 – 5 [2] 6 –10 [3] 11 – 20 [4] 21 – 50 [5] 51 ve üstü...

8. En son aldığınız performans değerleme sonucu nedir? (Lütfen aşağıdakilerden en uygun olanını seçiniz)
a) Bilmiyorum
b) Aşağıdaki tablodan aldığınız puan gurubunu seçiniz.

İş başarma düzeyi	[1]70 puan	[2]60 puan	[3]40 puan	[4]20 puan	[5]0 puan
Yaptığı işlerin çeşitliliği	[1]30 puan	[2]20 puan	[3]10 puan	[4] 5 puan	[5]0 puan

9. Sizi değerlendiren kişinin eğitim durumu nedir? (Lütfen aşağıdakilerden en uygun olanını seçiniz)
[1] Okur-yazar [4] Lise mezunu [7] Doktora
[2] İlkokul [5] Üniversite mezunu
[3] Ortaokul mezunu [6] Yüksek Lisans

10. Her performans değerleme sisteminin kendine özgü güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri bulunmaktadır. Uygulanmakta olan değerleme sistemini, kurumunuza sağladığı fayda açısından değerlendirip, aşağıdakilerden seçeneklerden en uygun olanı seçiniz.
[1] Sistem tam olarak etkin çalışmaktadır.
[2] Sistem genel olarak etkindir, ancak bazı zayıf yönlerinin güçlendirilmesi gerekli.
[3] Kararsızım.
[4] Sistem çok etkin değildir, ancak geliştirilme potansiyeli vardır.
[5] Sistem kesinlikle etkin değildir.

11. Performans değerlendirme sistemi uygulanacağını duyduğunuzda kendinizi nasıl hissettiniz?
[1] Çok iyi [2] Kötü
[3] İyi [4] Çok Kötü
[5] Hiçbir şey hissetmedim [6] Emin Değilim

12. İşletmenizde performans değerleme ne anlama gelmektedir?(Birden fazla şık işaretlenebilir.)
[1] Prim dağıtılması [2] Kırtasiyecilik
[3] Eğitim [4] Ceza
[5] Manevi tatmin [6] Terfi
[7] Hiçbir anlama gelmiyor [8] Emin değilim

13.İyi bir değerlendirme aldığınızda diğer çalışanlardan bir övgü ya da takdir görüyor musunuz?
[1] Evet [2] Hayır

14.Aşağıdaki ifadeler performans değerleme hakkındaki genel fikirlerinizi sormaktadır ve işletmenizin tamamı düşünülerek yanıtlanmalıdır. Bu ifadelerden hangilerine ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşletmemizde uygulanan performans değerleme sisteminden genel olarak memnunum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
2	İşletmemizde kullanılan performans değerleme sistemi genel olarak yeterlidir	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
3	İşletmemizde performans değerleme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
4	İşletmemizde uygulanan performans değerleme sistemi benim gösterdiğim performansı ortaya koyabilmektedir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
5	Mevcut performans değerleme sistemi çok geniş kapsamlıdır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
6	Mevcut performans değerleme süreci çok vakit alan bir uygulamadır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
7	Yönetim mevcut performans değerleme sistemini kaldırmalı ve onun yerine daha basit bir yaklaşım uygulanmalıdır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
8	Mevcut performans değerleme sisteminde, bölüm bazında belirtilmesi gereken sorunlar vardır	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
9	İşletmemizde uygulanan performans değerleme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahibim	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
10	Daha fazla bilgi için ilave eğitimlerden faydalanabilirim	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
11	Yöneticimle, performans değerleme sisteminde kullanılan kriterin ne anlama geldiği konusunda uzlaştık	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
12	İşletmemizde kullanılmakta olan performans değerleme sisteminin amaçlarını biliyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
13	Performans değerleme sisteminin nasıl işlediğini doğru bir şekilde biliyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
14	Performans değerleme sisteminde uygulanan yöntemler çalışanlar tarafından tam olarak anlaşıl**ma**mıştır	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
15	Performans değerleme sisteminin anlaşılabilirliğini arttırmak için çaba gösterilmeli	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
16	Son performans değerleme sonucumun nasıl belirlendiğini bil**mi**yorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
17	Yöneticimin, performansımı değerlendirirken kullandığı kriteri biliyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
18	Yöneticimin benden beklediği performansı biliyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
19	Yöneticim performans değerleme sisteminin amaçları konusunda beni bilgilendirmiştir	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
20	Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sistemine katkı yapabildiğimi düşünüyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
21	Kurumumuzda performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunma fırsatı verilmektedir	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
22	Değerlendirileceğim performans kriterlerinin belirlenmesi sürecinde benim fikrim alınmıştır	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
23	Performans değerlendirme sonuçlarımı yöneticimle çekinmeden tartışabilirim	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
24	Performans değerlendirme sonuçlarıma, konuyla ilgili birimler aracılığıyla çekinmeden itiraz edebilirim	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
25	Performans değerlendirme sonuçlarımla ilgili yazılı şikayette bulunabilirim	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
26	Kurumumuzda çalışanların performans değerlendirme sistemine katkıda bulunmaları teşvik edilmektedir	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
27	Performans değerlendirme sisteminde yapılmasını istediğimiz değişiklikler, yöneticiler tarafından dikkate alınır	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
28	Performans değerlendirme sisteminde aksayacak bir şey olursa ISO 9001 denetiminde tespit edilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
29	İşletmemizde uygulanan performans değerleme sistemi genel olarak doğru sonuçlar üreten bir ölçüm yapmaktadır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
30	İşletmemizde, çalışanların genel olarak adil değerlendirildiğini düşünüyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
31	İşletmemizde uygulanan performans değerleme sistemi, gerçek performansımı yansıta**ma**maktadır	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
32	Çalışanların, halen uygulanmakta olan performans değerleme sistemini adil bul**ma**dığını düşünüyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
33	İş sorumluluklarım dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapıl**ma**dığını düşünüyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
34	İş deneyimim dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapıl**ma**dığını düşünüyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
35	İş stresim dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapıl**ma**dığını düşünüyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
36	Harcadığım gayret ve çaba dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşün**mü**yorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
37	Gösterdiğim performans dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünüyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
38	Performans değerlendirmem olumsuz olduğunda, bana yapılan uyarının performansımı artırdığını düşünüyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
39	Primin dağıtılmasında, adil olduğunu düşünüyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
40	Gösterdiğim başarının adil değerlendirildiğini düşünüyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
41	Performans sistemi, terfi sürecinde kullanılırsa bana adil uygulan**ma**yacağını düşünüyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
42	Değerleyici(ler), performans değerleme sistemine yeterince ilgi ve önem ver**me**mektedir	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
43	Değerleyici(ler), performans değerleme sistemini, kendi işlerinin önemli bir parçası olarak görmektedir	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
44	Değerleyici(ler), performans değerleme sistemine yeterli vakit ayır**ma**maktadır	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
45	Beni değerlendiren(ler)i performans değerleme yapma anlamında yeterli buluyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
46	Değerleyici(ler), yaptığım işleri, değerlendirme yapacak kadar iyi bil**me**mektedirler	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
47	Değerleyici(ler), beni, değerlendirme yapacak kadar gözlemleye**me**mektedirler	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
48	Değerleyici(ler), performans değerleme sistemi için hazırlanmış eğitimleri almıştır	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
49	Değerleyici(ler)i, bana yol gösterici olabilme anlamında yeterli buluyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
50	Değerleyici(ler)i, benimle ikili ilişkilerinde yeterli buluyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
51	İşletmemizde uygulanan performans değerleme sisteminin kendi açımdan faydalı olduğunu düşünüyorum	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
52	Son performans değerleme sonuçların bana bildirilmesi, iş anlayışımı geliştirdi	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
53	Son performans değerleme sonuçlarının bana bildirilmesi, işimi ne kadar iyi yaptığımı anlamamı sağladı	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
54	Son performans değerleme sonuçlarının bana bildirilmesi, yöneticimle aramdaki ilişkiyi daha da kötüleştirdi	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
55	Performans sonuçları konusunda amirimle yapıtığım görüşmede, işimi ne şekilde yapmam gerektiğini daha iyi anladım	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
56	Performans sonuçları görüşmesi, yöneticimle ikili ilişkimizi pekiştirdi	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
57	Son performans değerleme sonuçlarının bildirilmesi, arkadaşlarla aramdaki ilişkiyi olumlu yönde geliştirdi	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

ÖZGEÇMİŞ

Ahmet Ferda Çakmak, 1973 yılında Zonguldak'ta doğdu. 1990 yılında orta öğrenimini Zonguldak TED Kolejinde tamamlayarak İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Programı'nda lisans eğitimine başladı. 1994 yılında lisans eğitimini tamamlayarak İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. 1997 yılında yüksek lisans eğitimini tamamladıktan sonra, askerlik hizmetini yerine getirdi. 1999 yılında Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2000 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda doktora eğitimine başlayan Çakmak İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak çalışmaya devam etmektedir.