

ÖRGÜTLERDE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ TASARIMINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM DESIGN PROBLEMS FACED IN ORGANIZATIONS

Burak ÇAPRAZ¹

ÖZET

Performans yönetimi uygulamaları bugün insan kaynağı yönetiminde ön plana çıkan temel uygulamalar içinde yer almaktadır. Ücretlendirmeden başlayarak insan kaynakları planlaması ve eğitim gibi uygulamalara temel veri teşkil etmektedir. İnsan kaynakları süreçlerinin doğru işletilmesi insan faktörünün etkisi yanında oluşturulacak sistemin de doğru kurgulanmasına bağlıdır. Bu çalışmada performans yönetim sistemlerinin kurulumunda karşılaşılan temel sorunlar tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme, Performans Yönetim Sistemlerinde Sorunlar

ABSTRACT

Performance Management applications are taking place in forefront applications in human resources management. These applications are becoming the base for HR applications such as human resources planning and training. Operating the human resources processes in the right way is dependent on a right established system beside the effect of

¹ Yrd.Doç.Dr., Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, burak.capraz@ege.edu.tr

human factor. In this study basic problems in development process of performance management systems are discussed.

Key Words: *Performance Management, Performance Appraisal, Problems in Performance Management Systems*

Giriş

Performans yönetimi gerçekleştirilmesindeki temel amacın genellikle çalışanın örgüt içindeki durumunu belirlemeye ve elde edilen sonuçları ücretlendirme başta olmak üzere mevcut insan kaynakları süreçleri içinde kullanmaya yöneldiği görülmektedir. Performans yönetiminin neredeyse tüm insan kaynakları süreçleriyle ilintili olması, ölçümünü de kendisi gibi özel kılmaktadır. Bu nedenle personel yönetimi anlayışının ötesine geçmek isteyen örgütler için ilk hedeflerden biri örgüt için doğru bir performans yönetim sistemi kurmak olmaktadır.

Performans yönetiminin diğer süreçleri besleme görevi sistemde yapılacak hatanın zincirleme olarak diğer süreçleri de etkilemesine neden olacaktır. Elbette bu istenmeyen bir durumdur. Ancak her örgütün kendisine has iç dinamiklerinin olması ve yine her örgütün kendisine özel süreçler barındırması temel düzeyde bir performans yönetiminin çok anlamlı olmaması sonucunu doğurmaktadır. Bu durum her örgütün kendisine özgü bir sistemin geliştirilmesi ihtiyacını doğurmaktadır.

Literatüre bakıldığında performans yönetiminin neden yapıldığı sorusuna cevap olarak Prendergast ve Topel'in (1992) belirttiği unsurlar olan ücretlendirme, gelecek vadeden kabiliyetleri belirlemek, çalışanlara farklı görevler vermek ve eğitim ihtiyacını tanımlamayı verebiliriz. Ancak bu temel unsurlara ulaşmak birçok örgüt için kolay olmamaktadır. Performans yönetim sistemlerinin kurulmasında karşılaşılan sorunlar örgütlerin doğru adımlarla ilerlemesinin önündeki en önemli engellerin başında gelmektedir. Bu tür bir sistemin oluşturulmasında karşılaşılan ilk sorun yeni bir sistemin oluşturulması veya var olanın değiştirilmesinden kaynaklanan değişime karşı tepkidir. Ancak sistemin kurgulanmasında değişimin yönetilmesi yanında başka sorunlar ile de karşılaşmaktadır.

Örgüt içinde çalışanların bir örgütte en fazla önem verdiği unsurlardan biri kendisine adil davranıldığına ilişkin inancın oluşmasıdır. Nitekim literatürde bu sorun farklı açılardan ele alınmıştır. Örgütsel adalet kavramı içinde çalışanların örgüt içindeki adillik hissi, lider-üye etkileşim teorisinde ast ile üst arasındaki çift yönlü ilişki ve bu ilişkinin kalitesi, çalışan bağlılığı kavramı ile de çalışanın örgüte karşı kendisini ne kadar ait hissettiği ve bunun sonucunda örgütle olan bağlarının ne kadar güçlendiği belirtilmektedir. Örgüt içinde çalışanın kendisine eşit davranılmadığı inancının oluşması çalışan-değerlendirici ve çalışan-örgüt boyutlarında bağların zayıflamasına neden olabilecektir.

Ancak performans yönetimi bağlamında tüm bu kavram ve teorilerin işleyişinde yalnızca eşitlik teorisi işlememektedir. Nitekim performans değerlendirmede karşılaşılan sorunları dört ana başlık altında toplayabiliriz.

- Ölçüm Sorunu
- Değerlendirme Sorunu
- Paylaşım Sorunu

- Eşitlik Sorunu

1. Ölçüm Sorunu

Feldman (1981) performans değerlendirmenin karmaşık ve süreklilik arzeden bir süreç olduğunu ve değerlendirmelerin daha çok hafızada kalan gözlemlerden oluştuğunu belirtmektedir. Performans değerlendirmenin bir örgüt içinde gerçekleştirilmesinde neden, çoğu zaman ücreti belirlemesidir. Ücret yanında verimlilik, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, insan kaynakları planlaması gibi daha birçok uygulamaya da hizmet etmektedir. Ancak ücret çalışanların en hassas olduğu konu olması nedeniyle performans değerlendirmeyi değerlendirilen için daha da önemli kılmaktadır. Campbell ve diğerleri (1998) liyakata dayalı ücretlendirme sistemlerinin nadiren gerçek amaçlarına ulaştığını belirtmektedir. Bu noktada değindikleri bir başka önemli nokta birey bazlı değerlendirmeler yerine iş birimi bazlı değerlendirmelere geçilmesidir. Birey bazlı değerlendirmede bireye ilişkin değerlendirme kriterleri belirlenmekte ve genellikle bu kriterler sonucunda elde edilen puana göre ücretlendirme yapılmaktadır. Ancak ölçümde birimlere ilişkin performansın işin içine girmesi değerlendirme sürecini karmaşıklştırmaktadır. Birimlerde yapılan işlerin birbirinden farklılaşması, birimlerin birbirine göre önemlerini belirleme zorluğu birim performansının ölçümünde zorluk yaratan unsurların başında gelmektedir. Değer temelli bir ölçüm anlayışında ise birimlerin diğer birimlere verdikleri destekler ve mevcut işlerin yalnızca tek bir birim tarafından yerine getirilmiyor olması yine birimlerin performansını oluşturan süreç başarılarının nasıl paylaşılacağı sorusunu ortaya çıkarmaktadır. Bir sonraki ölçüm sorunu ise birim içindeki bu işlere ait performansın birim içinde çalışanlara nasıl dağıtılacağıdır.

Her örgüt kendisine özeldir. Her ne kadar kıyaslama uygulamaları birçok örgütte yapılıyor olsa da bu özel olma durumu performans değerlendirme gibi uygulamaların kıyaslama yoluyla alınmasının yanında örgüt için özel olarak geliştirilmesini veya üzerinde değişiklikler yapılmasını gerektirebilir. Performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması bu anlamda oldukça zorlu süreçlerdir. Sistemlerin geliştirilmesi sırasında hangi düzeyde katılımın olacağı ve kimlerin bu sistemin tasarlanmasında görev alacağı önemli bir konudur.

Ölçüm sorununun temelinde yatan en önemli neden olarak performans ölçümünün tamamen objektif bir yapı içine oturtulamaması gösterilebilir. Performans değerlendirme kriterlerinin bazı örgütlerde finansal tabana oturtulmak istendiği görülmektedir. Bu handikaptan kurtulmak isteyen örgütlerin finansal sonuçlardan farklı ölçütler belirleyerek ölçümü zenginleştirmeye çalıştıkları görülmektedir (Ittner vd., 2003). Performans sistemlerinin oluşturulmasında ölçülebilir performans kriterleri belirlemek değerlendirici hatalarından uzaklaşılması ve en doğru değerlendirme sonuçlarına ulaşılabilmesi için temel teşkil etmektedir. Ancak her performans kriterinin rasyonel kriterlere bağlanması mümkün değildir. Özellikle yetkinlik bazlı sistemler ile birlikte pozisyonda gösterilen davranışların da değerlendirilmesi gerekliliği bu davranışların doğru ölçütler ile ölçülmesini ihtiyaç

kılmaktadır. Ancak burada da davranış ölçümünde öznelliğin karıştığı bir gerçektir. Özellikle her örgüt için standartlaştırılmış davranışlar belirlenmesi aslında birbirinden farklılaşan örgütlerin birbirine benzeştirilmesi çabasıdır başka bir şey değildir. Bu noktada her örgütün kendisine özel davranışlar tanımlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Öte yandan bu davranışların doğru değerlendirilmesinde ortaya konan araçlardan Yıldız (Star) mantığının da son yıllarda benimsenmeye başladığı ve kişinin davranışları üzerine yöneticinin dönem içinde aldığı notlar ile daha doğru bir değerlendirmeye yönlendirilmeye çalışıldıkları görülmektedir.

Ölçmede karşımıza çıkan bir başka sorun performans ölçütlerinin tasarımında karşımıza çıkmaktadır. Farklı kriterlere göre yapılan değerlendirmelerde kriterlerin birbiriyle aynı önem ve etkiyi taşımaması nedeniyle kriterlerin ağırlıklandırılması söz konusu olmaktadır. Bu noktada ağırlıklandırmanın nasıl yapılacağı karşımıza bir sorun olarak çıkmaktadır. Ağırlıklandırmanın önemi özellikle prime dayalı ücretlendirmenin olduğu sistemlerde ön plana çıkmaktadır. Öznelliğin yüksek olduğu ve ölçütlerin değerlendirici tarafından kişisel olarak değiştirildiği sistemlerde yöneticilerin motivasyonlarının düştüğüne ilişkin bulgular mevcuttur (Prendergast ve Topel, 1993). Bu duruma benzer olarak belirlenmiş kriterlerin ağırlıkları üzerinde sürekli değişiklikler yapmak da değerlendirilen yönünde olumsuz algılanabilecektir. Bu nedenle bu tür sistemlerin kuruluşunda kriterlerin ve ağırlıklarının belirlenmesi oldukça dikkatli yapılmalıdır.

Ağırlıklandırma yanında ölçmede karşımıza çıkan bir başka sorun kullanılan performans kriterlerinin her pozisyon için eşit olmamasıdır. Bu durum benzer pozisyonlar için benzer yetkinliklere aynı ağırlığın verilmemesini gerektirir. Bu nedenle performans kriterlerinin ölçümünde her pozisyon için önem ağırlıklarının ayrı ayrı belirlenmesi daha uygun olacaktır.

2. Değerlendirme Sorunu

Ölçüm konusunda belirlenen kriterlerin zaman zaman değerlendirme aşamasında da sorun yarattığı görülebilmektedir. Değerlendiriciler beklentilerini en az emek sarfederek en doğru değerlendirmeyi yapan sistemi kullanmaya yönelebilmektedir. Ancak günümüz performans yönetimi anlayışında çok boyutlu değerlendirmenin varlığı değerlendiriciler üzerinde gerek doğru değerlendirme yapmaları gerekse değerlendirmeleri zamanında yapmaları konusunda baskı unsuru oluşturabilmektedir. Özellikle çok fazla kriter ve elemanın bağlı olduğu yöneticilerin değerlendirme sırasında hataya düşme olasılıkları artmaktadır. Bu durum değerlendirme sonuçlarının gerçekleştirilmesinin ardından yönetici tarafından kontrolünü zorunlu kılmaktadır. Tekrar kontrol noktasında ise yönetici başka bir hatayla karşı karşıya gelebilmektedir. Bu hata aşırı değerlendirme ya da eksik değerlendirme hatasıdır. Değerlendirme sonucu konusunda şüpheye düşen ya da kendi altında çalışanlarda beklentilerinin altında performans gören yöneticiler değerlendirmelerde düzeltmeye giderek doğru verdikleri değerlendirme skorlarında değişiklikler yapabilmektedirler.

Burada yöneticiyi değişiklik yapmaya iten en önemli sebep kendi birimine ait performans skorunun düşük çıkması korkusudur. Bazı örgütlerin bu sorunu farkettileri ve değerlendirmelerde bir üst yöneticinin değerlendirmesine de başvurarak sapmaların azalmasına çalıştıkları görülmektedir. Eksik değerlendirme sonuçlarının aşırı değerlendirmeden daha ağır olması genellikle değerlendiricinin eksik değerlendirmeden kaçınmasına ve kaçınırken aşırı değerlendirme yapmasına yol açmaktadır (Judge ve Ferris, 1993).

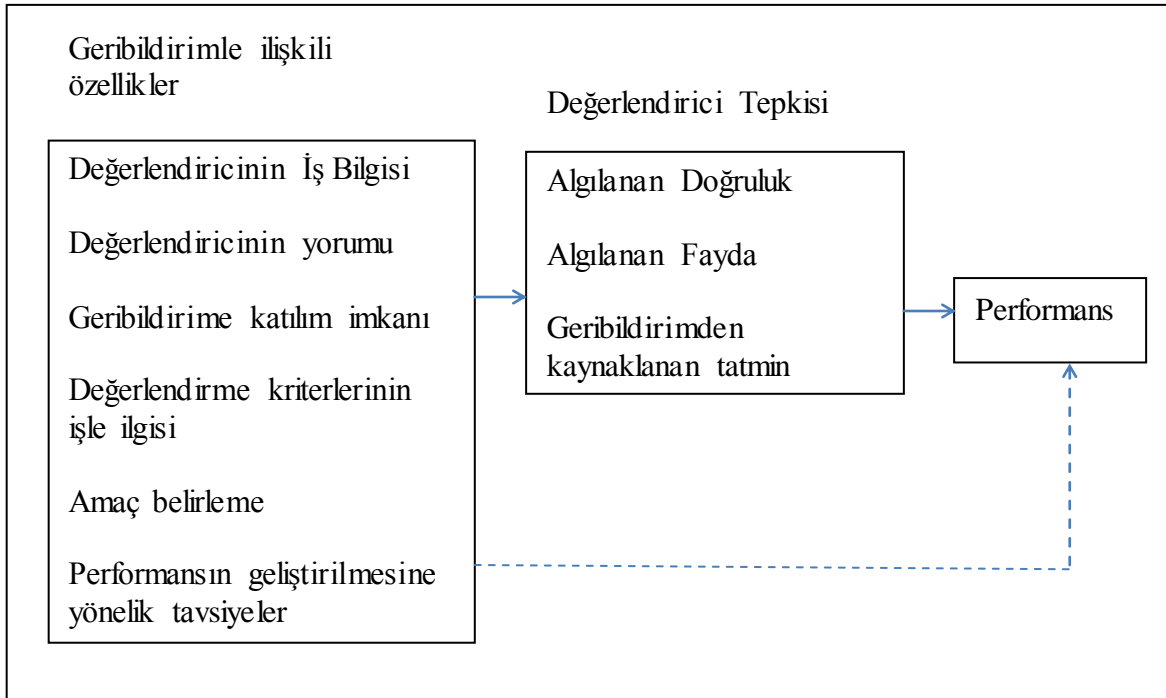
Değerlendirmede karşımıza çıkan bir diğer sorun değerlendiricinin değerlendirilene sürekli gözetim altında tutamamasıdır. Mitchell (1983 içinde Judge ve Ferris, 1993) çalışanların genelde gruplar halinde iş gördüklerini ve yaptıkları bazı işlerin gözlemlenemediğini belirtmiştir. Bu tespit değerlendirilenin yalnızca gözlemlendiği zaman ilişkin değerlendirilmelerin gerçekleştirilmesine neden olmaktadır.

Performansın üst tarafından değerlendiriliyor olması içinde sübjektifliği barındırır. Bu durum üstün astı değerlendirmesinde asta yönelik yargılarının ön plana çıkmasına neden olur (Prendergast ve Topel, 1993).

Değerlendiriciler karar hataları ve kişisel düşünceleri ile de performans değerlendirme sistemlerine zarar vermektedirler. Bu durum performans değerlendirme sistemlerinin kurgulanmasında değerlendirici hatalarının minimize edilmesi gerekliliğini ön plana koymaktadır. Ancak iş ölçümleri yoluyla belirlenmiş ve bilgi sistem tabanlı programlar tarafından ölçümü yapılan anahtar performans göstergeleri (KPI) dışında insan faktörünün içinde yer aldığı her türlü değerlendirmede objektiflik az ya da çok yitirmeye neden olacaktır. Özellikle bilgi sistemlerine yatırım yapabilme imkanı bulunan kurumların performans değerlendirmelerinde bu çok boyutlu yazılımları geliştirmesi ve kullanmasında temel neden budur. Birçok kanaldan akan bilginin doğru işlenerek yöneticiye karar mekanizmalarında destek sunması yöneticinin performans değerlendirmesindeki bireysel tutumuna yansımaları azaltacaktır. Ancak birey etkisinin tam olarak önlenmesinin yolu bulunmamaktadır.

Değerlendirme sorunu içinde Jawahar'ın (2010) değerlendiricinin tepkilerine yönelik önerdiği model bize bir çıkış noktası sunmaktadır. Bu noktada modelde bahsedilen değerlendirici tepkilerinin kaynağı olarak değerlendiricinin iş bilgisi, değerlendirici tarafından yapılan yorum, geribildirim katılım imkanı, değerlendirme kriterlerinin işle ilgisi, amaç belirleme ve performansın geliştirilmesine yönelik tavsiyeler yer almaktadır.

Değerlendirme yapılırken değerlendiricinin temelde karşılaştığı değişkenlere bakacak olursak bunların; amaç, performans çeşitliliği, ast sayısı, tepkiler, değerlendirme süresi, adil davranmaya çalışma, işlemsel adalet, dağıtılmış adalet, geribildirim sağlama konusunda kendine güven, gelecekte kullanıma yönelik öz-yeterlilik, pozitif duygular, negatif duygular ve derecelendirme tipi olarak karşımıza çıkmaktadır (Schleicher ve diğerleri, 2009).

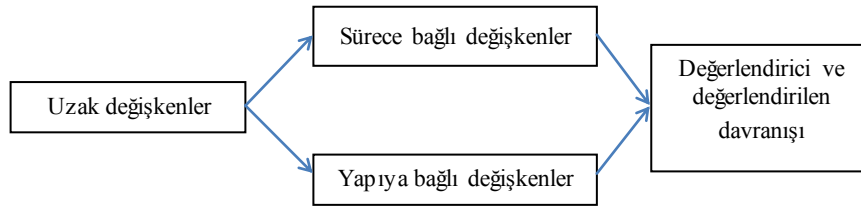
Şekil 1. Değerlendirici tepkilerinin aracılık rolüne ilişkin kavramsal model

Kaynak: Jawahar, I.M. (2010). The Mediating Role of Appraisal Feedback Relationship Between Rater Feedback-Related Behaviors and Ratee Reactions on the Performance. *Group & Organization Management*, 35: 494-526.

Davranışa dayalı değerlendirme ölçeği (BARS) bugün performans ölçümünde ulaşılan son yöntemlerden biri olarak görülebilir. Özellikle her bireyin kendisinden beklenen iş davranışlarını hangi ölçüde gösterdiğinin ölçülmesi ve kişinin işinde göstermesi gereken davranışları ne ölçüde karşıladığının belirlenmesi anlamında önemlidir. Feldman (1981) bu ölçeğin kullanılmasındaki tedirginliğini değerlendiricinin davranışları değerlendirmesinde çalışana yönelik genel değerlendirmesinin etkili olabileceğini bu nedenle davranışların teker teker değerlendirilmesi değil toplu olarak değerlendirilmesine neden olabileceğini belirtmektedir. Bu noktada Feldman haksız değildir. Özellikle karar alma hataları olarak tanımlanan etkilerin kişilerin verdikleri kararlarda ve bu kapsamda bakıldığında yaptıkları değerlendirmelerde başta “değerlendirici hatası” gibi hatalar yaptıkları değerlendirmelerin rasyonellikten daha fazla uzaklaşmasına neden olacaktır. Performans değerlendirme elbette subjektifliği barındıran bir süreçtir. Ancak yukarıda bahsedilen etkiler değerlendirmede meydana gelecek sapmaların artmasına neden olabilecektir. Forgas ve George’ın (2001) “Duygu Katma Modeli” bireylerin yargılarında ve davranışlarında duygusal durumlarının etkili olduğunu belirtmekte, değerlendiricilerin duygu ve duygu durumun yaptıkları değerlendirmeleri etkilediğini belirtmektedir. Bu anlamda subjektiflik değerlendirmede birçok şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Levy ve Williams (2004) performans değerlendirmenin sosyal bağlamını aşağıdaki model ile açıklamışlardır. Bu modelde uzak değişkenler (Örgütsel kültür, iklim ve değerler, toplumdaki sosyo-politik sistem, teknolojik gelişmeler, rekabet, ekonomik şartlar, işgücü yapısı, işsizlik, farklılaşmaya yönelik talep, yasal iklim, örgütün yaşam döngüsü ve yapısı, örgütsel amaçlar, insan kaynakları stratejileri) sürece bağlı değişkenleri (Örgütsel politikalar, geribildirim, değerlendirici tarafından tanınma, bağlılık, değerlendirilenin sorumluluk etkisi, grup özelliklerinin etkisi, ödüller, güven, tehditler, cezalandırma, değerlendirilenin geçmişteki davranışları, değerlendirilenin geçmişteki performansı, üst-ast arasındaki ilişki, liderlik, izlenim yönetimi, değerlendiricinin sorumluluğu, geribildirim, çevre, kültür) ve yapıya bağlı değişkenleri (Değerlendirme sisteminin özellikleri, performansın arşivlenme ihtiyacı, değerlendirme amaç ve nedenleri, performans standartları, performans boyutları, değerlendirme eğitimi, değerlendirme sıklığı, ölçüm sonuçlarında farklılığın sonuçları, değerlendirmenin yasallığı) etkilemekte, bu değişkenler değerlendirici ve değerlendirilen davranışı (Performans oranları, değerlendirici ve değerlendirilenin davranışsal tepkileri/tutumları, bilişsel tepkileri ve adalet algıları) üzerinde etkili olmaktadır.

Şekil 2. Performans değerlendirmenin sosyal bağlamını



Kaynak: Levy, P.E. ve Williams, J.R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. Journal of Management, 30: 881-905.

Değerlendirmede karşılaşılan bir diğer sorun ast ile üst arasındaki mesafedir. Burada mesafeden kastedilen güç aralığı değil, fiziksel anlamda ast ile üst arasındaki etkileşim yoğunluğudur. Etkileşim sonucunda ast tarafından algılanan lider de astın performansı üzerinde etkili olabilmektedir.

Değerlendirmelerde çalışanların algısı daha çok sonuçta elde edecekleri faydalar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Dipboye ve de Pontbriand (1981) yaptıkları araştırmada çalışan tarafından performans değerlendirme sonucu elde edilen algılanan ayrıcalıkların performans sonuçları ile pozitif ilişkisi bulunduğunu belirlemişlerdir.

3. Paylaşım Sorunu

Bir örgütte performans değerlendirmenin yapılması yanında bu sonuçların çalışanla da paylaşılması da kritik bir süreçtir. Bir elemanın performans sonucunu öğrenmesi kadar doğal bir durum olamaz. Ancak burada karşımıza çıkan durum sonuçların nasıl ve ne kadarının paylaşılacağıdır. Çalışanlara performanslarıyla ilgili geribildirimde bulunulması düşünülünün aksine her zaman olumlu sonuçlar vermemektedir. Kluger ve DeNisi'nin (1996) gerçekleştirdiği bir meta analiz çalışması içinde incelediği çalışmaların yaklaşık üçte birinde geribildirim performans düşüşüne neden olduğu belirlenmiştir. Bu durumda gerek bireyin kişilik özelliklerinin gerekse performans yönetimi kültürünün çalışanlarca ne kadar benimsendiği önemlidir. Özellikle örgüt içi dinamiklerin durağan olmadığı yapılarda performans sonuçlarının paylaşılma şekli dahi sorun oluşturabilmektedir. Bugün bilgi temelli altyapılarla bu paylaşım sorununda gizlilik sağlanmakta ve işyerinde çalışanın diğer çalışanlar karşısında mevcut statüsünün korunmasına yardımcı olunabilmektedir. Özellikle 360 derece performans değerlendirme sistemlerinde çalışanlar üzerinde yapılan çok boyutlu değerlendirme sonuçlarının nasıl değerlendirilmesi gerektiği bir soru işareti olabilmektedir. 360 derece sistemlerinde sonuçların yönetsel uygulamalar yerine çalışanların gelişimine yönelik kullanımı daha olumlu algılanmaktadır. Nemeroff ve Wexley'in (1979) çalışmasında sonuçların destekleyici faaliyetlere dönüşmesi durumunda astlara performansla ilgili geribildirimde bulunmanın motivasyonu ve tatmini arttırdığı görülmüştür. Month'un (1984) çalışmasında ise yöneticiler ve çalışanlar arasında performans sistemine bakışlarındaki farklılık araştırılmıştır. Yönetici ve çalışanlar üzerine yaptıkları araştırmada yöneticilerin performans sistemlerinden çalışanlara göre daha yüksek seviyede memnun olduğu belirlenmiştir.

Değerlendirme sonuçları yalnızca çalışan için değil ayrıca değerlendiriciler için de önem taşımaktadır. Levy ve Williams (2004) değerlendiricilerin performans sonuçlarına ilişkin aldıkları geribildirim inandırıcı olmadığını düşündüklerinde bu sonuçları dikkate almayacaklarını ve görmezden geleceklerini belirtmektedirler. Ayrıca Klimoski ve Inks (1990) değerlendirme sonuçlarının astla yüzyüze paylaşılacağı toplantıların olması durumunda değerlendiricilerin düşük performanslı çalışanları kayırarak olması gerekenden daha fazla puan verdiklerini belirtmektedirler.

4. Eşitlik Sorunu

Ticaret ve teknolojiye birbirine bağlı değişimler özellikle hizmete dayalı ekonomilerde artan ivme ile gelişen ülkeler üzerinde baskı yaratmıştır (Strazdins vd., 2006). Bu baskı Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde de hissedilmeye başlanmıştır. Her ne kadar Avrupa'da birçok ülkede pazar günleri birçok işletme için yasal olarak kapalı olmalarını gerektirse de bugün Türkiye de dahil olmak üzere yalnızca çalışma saatlerinin değil çalışma günlerinin de değişiklik geçirdiği görülmektedir. Bunun yanında pazardaki rekabetin artması da işletmelerin birbirlerinden müşteri kazanmalarında daha iyi hizmet anlayışı ile birlikte yasal izinlere ve zaman zaman yasal olmayan şekilde çalışma saatlerini de

değişikliklerine neden olmuştur. Tüm bu değişimlerin performans yönetimindeki yansıması ise iyi hizmet verirken kritik olan personelin motivasyonunu da yükseltmeyi zorunlu kılmıştır. Bu motivasyon bazen işten ayrılmaya kadar uzanan ceza yolu ile bazen de çalışanın daha fazla ve daha iyi çalışması için teşvik sistemlerine kadar gitmiştir. Bu teşvik sistemlerinde en önemli unsur şüphesiz performansa dayalı dağıtılan primler oluşturmaktadır. Primin dağılımında ise zaman zaman personel arasında huzursuzluk ve çatışmanın olduğu da görülmektedir. Bu sorunların kaynakları şu şekilde tanımlanabilir:

4.1. Haftasonu çalışanlar

Primin belirlenmesinde çalışılan ek saat, satış miktarı vb. kriterler genellikle performansa dayalı primi oluşturan anahtar performans belirleyicileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Oysa hafta sonu ve hafta içi çalışma birbirinden farklıdır. Bu durum bazı işletmeleri hafta sonu primlerini hafta içine göre daha yüksek seviyeye çıkartmaya yönlendirebilmektedir. Ancak unutulmaması gereken başka bir faktör ise bazı işkollarında hafta sonu yapılan alışverişin hafta içine göre tüketici davranışı kaynaklı olarak daha fazla olmasıdır. Bu durum hafta sonu çalışana bir avantaj getirebilmektedir. Daha az çaba ile daha fazla müşteriye ulaşabilme kabiliyeti ortaya çıkmıştır. Bu nedenle hafta içi-hafta sonu prim dengesinde sektör ve işkolu özellikleri de dikkate alınmalıdır. Bazı işkollarında ise durum yalnızca hafta içi-hafta sonu ayrımı değil iş yoğunluğunun olduğu günler açısından da değişebilmektedir.

4.2. Ölü saatlerde çalışanlar

Haftanın günleri yanında çalışılan saatler de önem kazanmaktadır. Belirli saatlerin gerek fiziksel yorgunluk oluşturmaları gerekse aile ile birlikte zaman geçirme, ulaşım problemi, iş çıkışı kişinin kendisi için zaman ayırma isteği gibi nedenler çalışanların belirli saatler sonrasında çalışma isteklerini azaltmaktadır. Bu noktada performansa dayalı ücretlendirme içinde prim yoluyla çalışanların bu saatlerde çalışması teşvik edilmeye çalışılmaktadır. Ancak yine de gönüllülüğün az olabilmesi zorunlu çalışmayı beraberinde getirmekte ve işgücü devir oranını arttırmaktadır. Çalışma saatlerinde rotasyon, yüksek prim vb. araçlar yolu ile çalışanların işe yöneltildiği görülebilmektedir. Bunun yanında prime dayalı işlerde özellikle ölü saat olarak adlandırılan zamanlarda satış miktarının düşük olması çalışanların bu saatlerde görev alma isteğini de azaltabilmektedir.

4.3. Gece çalışma

Yine bazı işkollarının niteliği itibari ile işin gece yapılması (otobüs şoförleri, çöp toplama, güvenlik hizmetleri vb.) da beraberinde bazı performans problemlerini getirmektedir. Dikkat seviyesinin düşük olduğu bu saatler fiziksel yorgunluk yanında psiko-sosyal anlamda da problemler yaratabilmektedir.

Evden uzak olma hissi, denetimin göreceli olarak azalabilmesi gibi durumlar bu çalışanların performanslarında düşüşe neden olabilmektedir. İzlenebilirliğin de düşmesi çalışanın gerçek performansının değerlendirilmesinin belirli ölçütlerle sınırlanmasına neden olabilmektedir. Bu tür işlerde çalışanlar arası çatışmaya örnek olarak şehirlerarası otobüs şoförleri gösterilebilir. Evden uzakta geceleme zorunda oldukları sürelerde farklılıkların oluşması kendilerine adil davranılmadığı hissi oluşturabilmektedir. Benzer durum satış elemanları, denetim elemanları gibi başka meslek kollarında da görülebilmektedir.

4.4. İş yükü sorunu

Performans yönetiminde bir başka sorun işin tasarımı aşamasında ortaya çıkabilmektedir. Doğru tasarlanmamış pozisyonlarda bazen pozisyondan beklentilerin fazla olması bazen de pozisyonda bulunan kişinin yeterli yetkinliğe sahip olmaması pozisyon-kişi uyumsuzluğuna neden olabilmektedir. Bu durum aynı zamanda çalışanın performansını da düşürebilmektedir. Pozisyona ilişkin performans kriterlerinin aşırı ya da doğru tanımlanmamış olması personelin bu durumu algılaması halinde kendisine adil davranılmadığı hissini oluşturacaktır. Performans sitemlerinin tasarımında da görülen bu sorun değerlendirilmeler yapıldığında yüksek performans göstermesi gereken kişilerin performansının düşük kalması durumunda dikkat çekmektedir. Bu tür durumlarda karşılaşılan çözümlerin başında pozisyona ilişkin performans kriterlerinin tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir. Değerlendirilen kişi de bu tür bir durumla karşılaştığında kendisine adil davranılmadığını düşünebilecektir.

4.5. Yasal sorunlar

Personelin performans sitemlerinde adil davranılmadığına ilişkin düşünce oluşturan etkenlerden biri de yasal nedenlerdir. Her ne kadar yasakoyucu sınırları ve kuralları koysa da, çalışanın daha fazlasını hak ettiğini düşünmesi personel gözünde eşitlik algısını bozmaktadır. Bu duruma örnek olarak yasal olarak kullanmadığı izin süresinde çalışanlara yapılacak fazla ödemenin, firma tarafından çalışılması zorunlu kılındığı durumlarda daha fazlasını hak ettikleri algısını oluşturabilmektedir. Makine arızalarının giderilmesi, kesintiye uğraması mümkün olmayan teknik değişiklikler ve projeler gibi uygulamalarda çalışan izinlerinin iptal edildiği görülebilmektedir.

4.6. Duygular

İş hayatında duyguların yer aldığı kabul edilmelidir. İşyerindeki hamile çalışanlar, ailede kayıp yaşayanlar, kişisel problemler yaşayanlar gibi örneklerde iş yükü dağılımında ve performans değerlendirmede farklılıklara gidildiği görülmektedir. Bazı çalışanlarca bu durum olağan karşılanırken

bazı çalışanların ise kendileriyle aynı hakedişi almaları nedeniyle bunu haksızlık olarak gördükleri durumlar oluşabilmektedir.

4.7. Değerlendirilme Esası

Performans yönetim sistemlerinin kurulurunda karşımıza çıkan bir başka sorun değerlendirmede kriterler yanında nasıl bir esasın taban alınacağıdır. Bu noktada bireysel performans, takım performansı, birim performansı ve örgüt performansı kavramları karşımıza çıkmaktadır. Çalışan açısından eşitlik bozan unsur olarak görülen bu performans kalemlerinin, değerlendirme sonucunda ücret ve ödüllendirme sistemlerine nasıl yansıtılacağı önemli bir sorundur. Çalışanın bireysel performansı yanında diğer performans değerlerinin belirli oranlarla çalışanın nihai performansını oluşturması, personelin bireysel performansı ne kadar yüksek olursa olsun diğer performansların düşük olması durumunda zarara uğraması anlamına gelmektedir. Bazı örgütlerde birey takımın parçasıdır, asıl amaç bütünde performansı yakalamaktır anlayışının hakim olduğu durumlarda çalışan haksızlığa uğradığını düşünecektir. Bu durum yüksek performans gösteren çalışanların takım ya da birimlerinde yüksek performansa ulaşma yeteneği görmemesi durumunda bireysel performansının da düşürmesine neden olabilecektir.

4.8. Ast-Üst ilişkileri

Örgütlerde çalışanların buldukları konumu güçlendirmeye çalışmaları ve bunu yaparken de örgütsel politikaya başvurmaları olağan bir durumdur. Lider üye etkileşimini arttırmaya yönelik çabalar, etik ya da etik olmayan lider yönünde olumlu tutum geliştirmeye yönelik çabalar astın üstünden fayda sağlmasına yönelik davranışlar olarak karşımıza çıkabilmektedir. Özellikle zarar görmesi istenmeyen personelin kayırılması ve korunması performans sistemine yönelik inancı azaltacağı gibi örgütsel adalet duygusunun da azalmasına neden olabilecektir.

4.9. Değerlendirme Kriterleri

Performans değerlendirme öznel bir yaklaşımdır. Tamamen nesnel tabana oluşturulmuş bir performans değerlendirme sisteminden söz etmek mümkün değildir. Bunun temel nedeni anahtar performans belirleyicilerinin nesnel olarak ölçülebilen kriterlerden oluşması durumunda dahi bu kriterleri belirleyen yine insan faktörü olmasıdır. Dolayısıyla en nesnel ölçüm yapabilme kabiliyetine sahip performans değerlendirme sisteminde dahi çalışanların kendilerini başkaları ile karşılaştırması ve kriterlerdeki farklılıklar nedeni ile kendilerinin doğru değerlendirilmediği inancının ortaya çıkması muhtemel olacaktır.

4.10. Performans primi olarak ayrılan paranın dağıtım sorunu

Bazı performans değerlendirme sistemlerinde maaş dışı dağıtılacak toplam ödülün kardan belirli pay oranı gibi kurallarla tanımlanmış olması kimin ne hak ettiğini değil eldeki havuzun nasıl dağıtılacağı sorusunu ortaya koyacaktır. Bu noktada önceki dönemde daha yüksek performans gösteren çalışanın performans seviyesi düştüğünde havuz nedeni ile eskisinden daha fazla ödül alması çalışanın motivasyonu üzerinde farklı etkiler gösterebilecektir. Dolayısıyla değerlendirmeler önceki dönemler de göz önüne alınarak yapılmalıdır.

4.11. Kişinin kendisini değerlendirme sorunu

Performans değerlendirmede eşitlik algısını etkileyen bir başka sorun ise kişinin kendisini nasıl değerlendirdiği ile ilgilidir. Bazı değerlendirmelerde kişinin kendisini olduğundan çok daha iyi görmesi ya da tam tersine durumundan çok daha düşük görmesi olasıdır. Bu durumun en güzel yansıması 360 derece performans değerlendirme yaklaşımıdır. Kişinin kendi değerlendirmesi ile üstleri arasındaki değerlendirmede farklılıklar olması hangisinin gerçek performans olduğu konusunda soru işareti oluşturacaktır. Elbette esas olan üstün belirlediğidir ancak çalışanın kendisine adil davranılmadığı inancını doğrurabilecektir. Bu tür durumlara çözüm olarak hem astın hem de üstün verdiği değerlendirmelere dayanak oluşturmasını sağlayan yıldız sistemi, bazı değerlendirme sistemlerinde kullanılmaktadır. Burada amaç değerlendirme dönemi boyunca astın değerlendirme kriterlerine ilişkin yaptığı olumlu ve olumsuz davranışları yazılı hale getirmesi buna karşın üstün de asta verdiği puana dayanak teşkil edecek astın davranışlarını da yazılı hale getirmesidir. Nihai olarak her iki tarafın yıldızları birbirleriyle karşılaştırılarak en doğru değerlendirmenin yapılabilmesi ve astın kendisine adil davranılmadığına ilişkin inancı ortadan kaldırması sağlanabilir.

Cronbach (1955 içinde Campbell ve Lee, 1988) üstlerin yaptığı değerlendirmelerin astların yaptığı değerlendirmelerden daha doğru olduğunu belirtmiştir. Rol karmaşası da ast ile üstün değerlendirmede aynı noktada buluşmasının engellerinden biridir. Astların yaşadığı en önemli sorunlardan biri de çoğu zaman üstlerinin kendilerinden ne beklediklerini tam olarak algılayamamalarıdır.

Performans değerlendirmede değerlendiricinin gözlemleri ön plana çıkmaktadır. Bu gözlemlerin saklanması ve değerlendirme anında hatırlananlar çalışana yönelik değerlendirmenin şekillenmesine neden olmaktadır. Öyle ki iş hayatında kara kaplı defter olarak adlandırdığımız unsur aslında birçoğumuz tarafından yapılan değerlendirmelerde zaman zaman geri çağrılmakta kişi hakkındaki izlenimlerimiz, geçmiş tecrübelerimiz ve alacak-verecek ilişkilerimiz pozitif ya da negatif verdiğimiz kararları etkilemektedir. Bu noktada “Geçmişe bağlanma hatası”, “Hale etkisi” gibi karar hataları içine düşmekteyiz. Bu hataların farkında olsak da insan olmanın gerektirdiği tutumun

duygusal bileşeninden dolayı çoğu zaman bile bile bu tuzağa düşmekteyiz. Hatta bunun adil olduğunu dahi düşünebilmekteyiz.

Miller ve Ross'un (1975) belirttiği kendine hizmet hatası bireylerin değerlendirme ve değerlendirilme esnasında oluşan pozitif performans öğelerine yönelik sahiplenme gösterirken kendilerini düşük performanslı gösterecek durumlar içinse politik davranışlar içinde günah keçisi bulma gibi yöntemlere girdikleri görülmektedir.

Bir diğer sorun hem eşitlik hem de değerlendirme açısından ortaya çıkan yönetici-personel arasındaki ilişkilidir. Aslında "Lider Üye Etkileşimi Teorisi" bize bunun ipuçlarını vermektedir. Ast ile üst arasında karşılıklı etkileşimin varlığı, teoride incelenmeyen bir başka değişken olan kültür etkisiyle bazı değerlendiricilerin duygusal tutumlarının değerlendirme sürecine girdiği, astının kendisinden uzaklaşmaması (Lider Üye Etkileşim kalitesinin yüksek tutulması), astın işini kaybetmemesi ya da astının beklentilerinin karşılanmaması durumunun oluşmaması için değerlendirmelerinde olması gerekenden daha yüksek puanlar verdikleri görülebilmektedir. Performans değerlendirmenin değerlendiriciler üzerinde bir yük yarattığı aşıkardır. Bazı değerlendiricilerin görevleri olan bu değerlendirmelerde rahatsızlık duydukları ve mecbur oldukları için yaptıkları da gözardı edilmemesi gereken bir gerçektir.

Değerlendirmenin etkinliği konusunda Levy ve Williams (2004) üç temel bileşenin etkili olduğunu belirtmiştir. Bunlar değerlendirici hataları, değerlendirmenin doğruluğu ve değerlendirme sonucu oluşan tepkilerdir. Değerlendirme hataları içinde hale etkisi, katılık, merkezi eğilim, hoşgörü, kendisine benzerlik, hoşlanma, arkadaşlık, ilk izlenim ve yeni olmak sayılabilir. Yine Levy ve Williams (2004) değerlendirme sonucu oluşan tepkilere ise sistemin tatminkarlığı, algılanan fayda, dağıtılmış adalet, işlemsel adalet, geribildirimi kullanmaya yönelik motivasyon ve kabullenebilirlik gibi değişkenleri belirleyiciler olarak nitelendirmişlerdir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirme sistemleri özellikle ücretlendirme ve fayda yönetiminin önem kazandığı insan kaynakları yönetimi sistemlerinin vazgeçilmez unsuru olmuştur. Neredeyse tüm insan kaynakları uygulamalarına yön veren performans değerlendirme sisteminin doğru temellere oturtulması önemlidir. Bu noktada sistemin kurulması ve yürütülmesi aşamalarında sistemin işleyişini olumsuz etkileyecek unsurların belirlenmesine dikkat edilmelidir. Performans değerlendirmenin tamamen insan etkisinden arındırılmaz olması insan davranışları başta olmak üzere sistemin etkin işleyişini tehdit edecek unsurlarla karşı karşıya gelmesine neden olmaktadır. Performansın ölçümü sorunu teknik anlamda önemli düzeyde çözüme kavuşturulabilmektedir. Ancak değerlendirme süreci bu sistemlerin en fazla zarara uğradığı aşama olmaktadır. Değerlendiricilerin temel karar verme

hataları yanında yeterli iş bilgisi, gözlem ve değerlendirilen hakkında toplanan veriler açısından da doğru değerlendirme yapmasına engel olabilecek değişkenler sistemi etkileyebilmektedir. Bu nedenle performans sistemlerinin tasarımında klasik iş analizleri ve süreç analizlerinin yanında sistemi tasarlayanların örgüt üzerinde yeterli gözlem de gerçekleştirmeleri önemlidir. Örgütsel işlev bozukluklarının sistem kurulmadan en aza indirgenmesi sistemin sağlıklı işlemesi için önemlidir. Burada kastedilen sistemden bağımsız örgüt içindeki bireyler ve birimler arasındaki çatışmaların ve olumsuz ilişkilerin belirlenmesi ve çözüme kavuşturulmasıdır. Eşitlik algısı bu noktada en fazla karşımıza çıkan problem yaratıcı unsurdur. Bireylerin kendilerine adil davranılmadığına ilişkin inançları ve sistem içinde bazı kişilerin özellikle de örgüt içi ilişkilere dayandırılarak kayırıldığı düşüncesi gerçekleştirilecek iş analizleri ve süreç analizleri sonucunda ne kadar doğru bir sistem kurulduğuna inanılsa da değerlendiricilerin yine insan faktörü olması nedeniyle sistemi bozabilecektir. Yukarıda sayılan tüm öğeler bazında analizlerin gerçekleştirilerek örgüt içi dinamiklerin dengeye oturtulması sonrasında performans değerlendirme sisteminin yerleştirilmeye çalışılması faydalı olacaktır. Performans sistemleri ücret gibi çalışanlar için hassas bir noktada belirleyici olması nedeniyle kurulum aşamasında en fazla direnç gösterilebilecek sistemlerin başında gelmektedir. Bu noktada bilginin paylaşımı ön plana çıkmaktadır. Elbette tüm çalışanlarca her şeyin paylaşılması düşünülemez ancak bu sistemlerin kurulum ve tasarımının belirli aşamalarında çalışanların takım üyesi olarak yer alması bilginin doğru şekilde yayılımında da fayda sağlayacaktır. Yönetimin gücü sistemin işleyişe geçmesinde en önemli unsurdur. Yapılacak uygulamanın çalışanlar tarafından da destek görmesi bu gücü arttırıcı bir etken olacaktır. Bu nedenle sistemin kurulumu sonucunda çalışanların ne kaybedeceklerinden çok ne kazanacaklarını algılamaları ve örgüt içi eşitlik algısının arttırılması sistemin faaliyete geçmesinde fayda sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

Campbell, D.J. & Lee, C. (1988). Self-Appraisal in Performance Evaluation: Development versus Evaluation. *The Academy Of Management Review*, 13(2): 302-314.

Campbell, D. J., Campbell, K. M. & Chia, H.B.(1998). Merit Pay, Performance Appraisal, and Individual Motivation: An Analysis and Alternative. *Human Resource Management*, 37(2): 131.

Cronbach, L. (1955). Processes Affecting Scores in Understanding of Others and Assuming Similarity. *Psychological Bulletin*, 52: 177-193.

Dipboye, R.L. & De Pontbriand R. (1981). Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems, *Journal Of Applied Psychology*, 66(2): 248-251.

Feldman, J.M. (1981). Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal, *Journal of Applied Psychology*, 66(2): 127-148.

Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: An Information Processing Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1): 3–34.

Ittner, C.D., Larcker D.F. & Meyer, M.W. (2003). Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, 78(3): 725-758.

Jawahar, I.M. (2010). The Mediating Role of Appraisal Feedback Relationship between Rater Feedback-Related Behaviors and Ratee Reactions on the Performance. *Group & Organization Management*, 35: 494-526.

Judge T. A. & Ferris G.R. (1993). Social Context Of Performance Evaluation Decisions. *The Academy of Management Journal*, 36(1): 80-105.

Klimoski, R.& Inks, L. (1990). Accountability forces in performance appraisal. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 45(2): 194-208.

Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, Meta-Analysis and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119: 254-284.

Levy, P. E. & Williams, J. R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management*, 30: 881-905.

Miller, D. T. & Ross, M. (1975). Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction?. *Psychological Bulletin* 82: 213-225.

Mitchell, T.R. (1983). The Effects of Social, Task, and Situational Factors on Motivation, Performance, and Appraisal. Landy, F., Zedeck, S., Cleveland, J. (Ed.), *Performance Measurement and Theory*, 39-59. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Mount, M. K. (1984). Satisfaction with a performance appraisal system and appraisal discussion. *Journal of Occupational Behavior*, 5(4), 271-279.

Nemeroff, W. F., & Wexley, K. N. (1979). An Exploration of the Relationship between Performance Feedback Interview Characteristics and Interview Outcomes as Perceived by Managers and Subordinates. *Journal of Occupational Psychology*, 52: 25-34.

Prendergast, C. & Topel, R. (1993). Discretion and Bias in Performance Evaluation. *European Economic Review*, 37: 355-365.

Schleicher, D.J., Bull, R.A. & Green, S.G. (2009). Rater Reactions to Forced Distribution Rating Systems. *Journal of Management*, 35: 899-927.

Strazdins, L., Clements, M.S., Korda, R.J., Broom, D.H. & D'Souza, A.M. (2006). Unsociable Work? Nonstandard Work Schedules, Family Relationships, and Children's Well-Being. *Journal of Marriage and Family*, 68(2): 394-410.