

## ÇALIŞANLARIN PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİ ALGILAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### A RESEARCH BY PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS PERCEPTION OF EMPLOYEES

Uzm. Koray ÇİTA  
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
koraycita@hotmail.com

Yrd. Doç. Dr. Tamer KEÇECİOĞLU  
Ege Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
tamer.kececioglu@ege.edu.tr

Received 29 May 2015 – Accepted 17 August 2015  
Gönderim 29 Mayıs 2015 – Kabul 17 Ağustos 2015

**Öz:** Organizasyon yönetimleri tarafından çeşitli amaçlar için uygulanan performans yönetim sistemleri (PYS) ve süreçlerine çalışanların algularının farkındalığı ile bakabilmek önemlidir. Çünkü bu sistemlerden beklenen sonuçları etkileyen en önemli faktör çalışanlardır ve dolayısı ile onların bu sistemlere yaklaşımlarını oluşturan alguları da önemlidir. Bu araştırmada, çalışanların PYS süreçlerinde karşılaştıkları algusal hatalar, performans değerlendirme hataları ile PYS süreçlerinde karşılaşılan algusal hatalar arasındaki ilişki, ayrıca PYS süreçlerinin bu algusal hatalara etkileri ortaya çıkarılmak istenmiştir. Araştırma sonucunda performans değerlendirmede yapılan algusal hatalar ve çalışanların PYS'ye ilişkin algusal hataları arasında ilişki bulunmuştur. Ayrıca PYS süreçlerinin, çalışanların PYS'ye ilişkin algusal hatalarına etkisi görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik insan kaynakları yönetimi, performans yönetimi, algusal hatalar

**Abstract:** It is important to look with the awareness of the perception of employees to the performance management systems (PMS) and the processes applied for various purposes by organizational management. Because employees are the most important factor that affects the results expected from this systems and therefore the perceptions of employees which forming their approach to the systems are also important. In this study, the faced perceptual errors of employees in PMS processes, the relationship between the faced perceptual errors in PMS processes and the performance evaluation errors, also the impacts of the process of PMS on perceptual errors were asked to reveal. As a result, the relationship has been found between perceptual errors of employees relating to the PYS and perceptual errors made in the performance evaluation. Furthermore, the effect of PMS processes on the perceptual errors that regarding the PMS of employees were seen.

**Keywords:** Strategic human resources management, performance management, perceptual errors

## 1.GİRİŞ

Yöneticilerin organizasyonlarını stratejik hedeflerine yönlendirirken birlikte hareket ettiği en önemli paydaşı olan beşeri kaynaklarını tanıması ve anlaması için beşeri kaynakların performanslarının somut, anlaşılır, açık nitelikte verilerine sahip olması gerekmektedir. Çalışanlar için ise yaptıkları işler ve bu işlerin sonuçlarının organizasyona kattığı değeri bilmek, kendilerine verilen hedeflere ilerlemek ve sergilenen performansın kıyaslanabilir verilere sahip, çalışanın kendisi ve iş paydaşları tarafından değerlendirilebilir olması özellikle performans sonucunun doğruluğunun gerekliliğini pekiştirmektedir. Yüksek insan kaynağı değeri olan organizasyonlarda performans verilerinin sistematik bir biçimde toplanması ve doğru bir şekilde işlenmesi önem kazanmaktadır. Bu sebeplerle performansa önem veren işletmelerde, kurumsal ve bireysel hedeflere rehberlik eden performans yönetim sistemleri (PYS) kullanılarak, yöneticilere ve çalışanlara performans hedefleri ve sonuçları üretilmektedir.

Dünyada performans yönetim sistemlerinin doğru uygulandığında, organizasyonların stratejilerine paralel olarak sağladığı katma değerinin fark edilir olması ile insan kaynakları alanında giderek önem kazanmıştır. Ülkemizde de insan kaynaklarına yapılan yatırımın artması ile organizasyonlar performans yönetim sistemlerine ihtiyaç duyulmakta ve uygulamalarını çeşitli amaçları için kullanmaktadır. Ancak tek bir çeşit performans yönetim sistemi olmadığı gibi herhangi bir organizasyonda başarı ile kullanılmış bir sistemin benzer başka bir organizasyonda başarılı sonuçlar vermesi, beşeri kaynaklarının farklı olması sebebi ile beklenmemelidir. Bunun yanında performans yönetim sistemleri uygulamalarını oluşturan literatür içindeki bazı temel kavramlar için ortak yanıtlar aranarak, Herzberg'in (1987) motivasyon ve hijyen teorisinde olduğu gibi öncelikler saptanarak, olması gereken, benzerlik içeren konularda ortak bir temel oluşturulabilir. Bu temelin oluşturulabilmesi için çalışanların PYS'ye yönelik algılarının araştırılması gereken bir konu olduğunu düşünmekteyiz ve bu sebeple araştırmamızın önemli bir kısmını da algı konusu oluşturmaktadır. Performansı artırmak için sistemler geliştirilebilir ancak geliştirme süreçlerinde bu sistemlere yönelik çalışan algıları dikkate alınmadığında, performansı gerçekleştiren çalışanlardan yüksek verim elde etmek, sadece bu sistemleri organizasyon işleyişine katarak mümkün olmayabilir. Örneğin, PYS'nin bir parçası olan performans değerlendirmenin amacını, çalışanların istenilenden farklı algılanması durumunda, Boswell ve Boudreau'nun (1997) çalışmalarında değinildiği gibi, performans değerlendirmenin çalışana organizasyon içindeki değeri ve geleceği ile ilgili bir sinyal niteliğinde kullanılmasıyla çalışan davranışları algılarındaki farklılığa bağlı olarak değişebilmektedir. Bu sebeplerle çalışanların performans yönetim sistemi algıları, performans yönetimi ile verimliliği amaçlayan organizasyonlar için önem kazanmaktadır.

Çalışmamızda İzmir ilinde PYS uygulayan on organizasyon kapsamında yer alan çalışanların bu sisteme yönelik algıları, literatür ışığında hazırlanan anket çalışması ile araştırılmış ve PYS süreçlerinde yer alan performans değerlendirmede, değerlendiricinin yaşadığı algısal hatalar ile çalışanların sistem süreçlerine yönelik algıları arasındaki ilişki ve PYS süreçlerinin, çalışanların sistem süreçlerine yönelik algıları üzerinde oluşturduğu değerlendirilen etkileri ortaya çıkarılmak amaçlanmıştır. Performans yönetim sisteminden beklenen doğrulukta sonuçların alınması için organizasyon içerisinde yer alan ve değerlendirilen, performans sarf eden bütün beşeri kaynakların gözünden performans yönetim sistemine bakabilmek, sistemle ilgili algılarını öğrenebilmek, sistemin süreç doğruluğunu daha da artıracak parametrelerinin oluşturulmasında değerli verileri görmeyi sağlayacağı için çalışan algıları üzerine yapılacak benzer çalışmaların önemli olacağı değerlendirilmektedir.

## 2. LİTERATÜR ÖZETİ

Literatür araştırması, stratejik insan kaynakları yönetimi, performansın insan kaynakları yönetimi içerisindeki yeri, performans yönetim süreci, performans yönetim sistemi, performansın değerlendirilmesi, algı ve performans değerlendirme sürecindeki algısal hatalar konu başlıklarını kapsamaktadır ve araştırma veri tabanlarının yanı sıra alanında yazılmış çeşitli kaynaklar taranarak gerçekleştirilmiştir, konularla ilgili literatür özeti hazırlanmıştır.

### 2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Strateji, uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir (Eren, 2010: 26) ve bir organizasyonun başarılı bir biçimde rekabet etme ve bu sebeple hayatta kalıp, büyüebilmesi için önermedir (Mathis ve Jackson, 2010: 38). Strateji bu günün fikirleri ile gelecek planları yapmaktır.

Organizasyonun insan kaynaklarına yönelik stratejik yaklaşımı ile gelecekte rekabet avantajı yaratmak, etkinlik, verimlilik ve performansı artırmak hedeflenmektedir. Organizasyonun kurumsal stratejisine bağlı olmayan insan kaynakları yönetiminin tek başına kurumsal bir konu olamayacağından (Kazmi ve Ahmad, 2001) birçok organizasyon her bir birim için 5 yıllık dönemde amaç ve hedefleri çevreleyen, yazılı strateji geliştirmek için nispeten resmi süreçlere sahiptir (Mathis ve Jackson, 2010: 38).

Stratejik insan kaynaklarının en büyük hedefi tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin organize olmasına yardım etmek ve genel amacı olan organizasyonun stratejisinin başarısına doğru yönlendirmek (Raj, 2007: 56) ve stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacı insanlarla ilgili kritik konuların ele alınması yolunda bir perspektif oluşturmak ve organizasyonun sürdürülebilir rekabetçi avantaj kazanması için organizasyonun örgütsel bağlılığı sağlanmış, iyi motive edilmiş, yetkinlik kazandırılmış çalışanlara sahip olmasını garantilemektir (Armstrong, 2006: 134).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun hedeflerine ulaşması amaçlayan planlı insan kaynakları açılımı ve aktiviteleri modelidir (Wright ve McMahan, 1992). Organizasyonel verimlilik, müşteri hizmetleri, kalite ve finansal katılım gibi stratejilerde önemli rol oynamaktadır (Mathis ve Jackson, 2010:38). Personelin yetkinliklerini ve davranışlarını kurumun stratejik hedeflerine ulaştırmak için ihtiyaç duyulan yetkinlikleri ve davranışları üreten insan kaynakları sistemlerinin, politikalarının ve uygulamalarının formüle edilmesini ve yönetilmesini ifade eder (Benligiray ve Ceylan, 2013: 8).

Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışan ilişkileri, ödül sistemi, performans yönetimi, öğrenme ve gelişme, kaynak kullanma, istihdam ilişkileri ile ilgili politikalar, programlar ve uygulamalar şeklinde organizasyon amaç ve planları hakkında karar almak için (Armstrong, 2006: 134) ve bir dizi kültürel, yapısal ve özel teknikler kullanarak yüksek bağlılığa sahip ve yetenekli iş gücünün stratejik dağılımı yolu ile rekabetçi avantaj kazanma arayışı içinde olan istihdam yönetimine farklı bir yaklaşımdır (Salaman, Storey ve Billsberry, 2005: 4).

Stratejik insan kaynakları yönetimi esasen 'stratejik uyum' sağlamayı amaçlayan birleştirilmiş bir süreçtir (Armstrong, 2006: 134, Wright ve McMahan, 1992). Ayrıca Stratejik insan kaynakları yönetimi bir planlama sürecidir ve insan kaynakları yönetimi süreçlerinin veya fonksiyonlarının iş stratejileri ile uyumu ya da bağlanması ile stratejik insan kaynakları yönetimi ortaya çıkar (Kazmi ve Ahmad, 2001). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işletme stratejisi arasındaki uyumun ilk mantığı, bir organizasyon strateji içine insan kaynakları fonksiyonları entegre etmektir (Raj, 2007: 5).

## 2.2. Performansın İnsan Kaynakları Yönetimi İçerisindeki Yeri

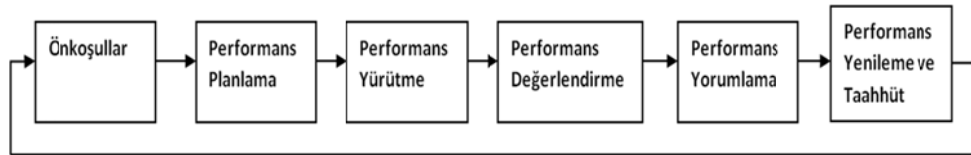
Gelişen teknoloji, değişen çevre koşulları, organizasyonlar için rekabet koşullarını güçleştirmektedir. Bu sebeple rekabet için verimlilik dolayısı ile planlar, strateji, performans ve performans yönetimi önem kazanmaktadır. Bireysel ve örgütsel performansın artırılması insan kaynakları yönetiminin temel faaliyetleri içindedir. Bireysel ve örgütsel performansın artırılabilmesi için personelin performansını değerlendirmek, yüksek performansı ödüllendirmek, eğitmek, kariyerlerini geliştirmek, gerektiğinde disipline etmek ve gerçekten değer katan faaliyetlerin yapıldığından emin olmak gerekir (Benligiray ve Ceylan, 2013: 14).

Organizasyon hedeflerinin, oluşturulmuş stratejiler doğrultusunda gerçekleşme oranı organizasyonun performansı ile doğru orantılıdır. Performansı etkileyen en önemli etkenlerden biri de organizasyonun gayri maddi varlıklarından biri olan insan sermayesi yani çalışanların yetenekleri, becerileri ve bilgileridir (Kaplan ve Norton, 2010: 13).

## 2.3. Performans Yönetim Süreci

Kısıtlı kaynakları hedefler için doğru harcamak ve her türlü israfı önlemek, verimliliği artırmak organizasyon boyutunda bütün fonksiyonların ve bireylerin kendilerine verilen görevlerini, gerek durağan gerekse değişen koşullar altında ne kadar iyi veya beklenene uygun yerine getirdikleri ile ilgilidir. Yönetimsel anlamda bu konuda istikrar sağlama gerekliliği daha fazla ölçülebilir performans bilgisi ihtiyacı doğurmuş, hazırlanmış stratejiler doğrultusunda takip için bilgilerin toplandığı ve işlendiği süreçleri ortaya çıkarmıştır. Çalışanların performansları ve sorumluluklarını yerine getirmeleri ile ilgili iyi bilgiye sahip olmadan bir organizasyonu yönetmenin mümkün değildir, çünkü bu bilgiler, operasyon süreci kontrolünün sürdürülmesi, gelecek planlaması yapma, işgücü planlaması vb. ile ilgili kritik yönetim fonksiyonlarının ihtiyaç duyduğu bilgilerdir (Grote, 1996).

Performans yönetimi uzun vadede çalışanların performanslarının nasıl bir gelişme göstereceğinin kestirilmesiyle ilgilidir. Bu kestirimin hangi parametrelere dayanması gerektiğinin, yapılan işin gelecekte alması beklenen biçimlerinin de gözetilerek belirlenmesine çalışır (Erdemir 2013: 7). “Şema 1.” de performans yönetim sürecinin genel aşamaları yer almaktadır.



Şekil 1: Performans Yönetim Süreci

**Kaynak:** Smither, James and London, Manuel (2009), *Performance Management: Putting Research into Action*, John Wiley & Sons, Hoboken.

## 2.4. Performans Yönetim Sistemi

Harcanan çaba ve kaynaklardan verimli sonuçlar elde edebilmek amacı ile insan kaynaklarının stratejik kullanılması, hedef sonuçlu süreçler içinde yönlendirilmesi için performans planlama, uygulama, değerlendirme, geri bildirim süreçlerini içeren PYS geliştirilmiştir.

PYS süreç döngüsü, performans planlama (hedef belirleme), performans izleme ve koçluğu, bireysel performans ölçme (değerlendirme) sürecidir (Sahu, 2007: 1) ve performans yönetimi genellikle, organizasyonun beklenen iş hedefleri, performans standartlarının açıklanması, iş atama ve değerlendirme, performans geribildirim üretme, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirleme, başarı temeline dayalı ödüllendirme sistemi olarak açıklanmaktadır (Varma vd., 2008: 15).

PYS'nin genel olarak altı önemli amacı vardır ve bunlar; stratejik, yönetsel, iletişim, gelişmeye yönelik, organizasyonel sürdürülebilirlik, ve dokümantasyondur (Cleveland, Murphy ve Williams,1989; Smither ve London, 2009; Aguinis, 2009).

- Stratejik, birey ve organizasyonun hedeflerini bağlamak.
- Yönetsel, çalışan performansı hakkında bilgi kaynağı oluşturmak.
- İletişim, çalışanın kendi performans verileri ile beraber organizasyon ve yöneticinin performans beklentileri hakkında bilgi akışı sağlamak.
- Gelişme, geribildirimler ve yönetici koçluğu ile performans artırmak.
- Organizasyonel sürdürülebilirlik, insan sermayesi değerini artıracak çalışmalarla, organizasyonel düzeyde performans artışı ve insan kaynakları girişimlerinin verimliliğini artırmak.
- Belgeleme, yönetsel karar vermeye yardımcı bilgi kaynağı oluşturma ve resmi işlemler için (dava) bilgi kaynağı oluşturmak.

## 2.5. Performansın Değerlendirilmesi

Planlanan ve beklenen performans değeri, gerçekleşen performansın seçilen ya da geliştirilen ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin sonuçlandırılması ile ortaya çıkmaktadır. Klasikleşmiş bir anlatım yapılması gerekenleri özetliyor. Tanımlayamadığın şeyi ölçemezsin, ölçemediğin şeyi yönetemezsin (Kaplan ve Norton, 2010; Kaplan, 2010). Değerlendirme yapmak içinde bu sıralama uygundur diyebiliriz. Öncelikle iş tanımlarının iyi yapıp planlamaların ve hedeflerin uygunluğu iyi değerlendirilmeli yani anlaşılır tanımlamaların yapılması ve ardından ölçme kıstaslarının da gerçekçi ve doğru, ölçülmek istenen performansa uygun olması gerekmektedir. Performans değerlendirilirken planlamanın ardından öncelikle harcanan performansın ölçülmesi ile gerçekleşen performans değeri bilgisine ulaşmak bu süreci kısaca açıklamaktadır.

## 2.6. Algı Nedir?

Psikolojik araştırmalar içinde en eskisi Alman Helmholtz'un 1868 yaptığı insan algıları üzerine çalışmalarıdır ve algılama bir kişiye çevredeki kişi, olaylar, fiziksel nesnelere veya fikirlere gelen görme, dokunma, tat, koku ve işitme duyularını etkileyen uyaranların anlamlı ifadesini sağlayan bir süreçtir (Champoux, 2010: 101). Bu süreçte bilgi kaynağı algılayan tarafından tek taraflı olarak incelenir tam anlamıyla bir iletişim söz konusu değildir, çünkü bilgi tek yönlüdür, algılayanın kaynaktan alabildiği kendine özgü, o zamana ve koşullara bağlı, bazı etkenler altında şekillenmiş bilgi ve fikir elde edilmektedir. Bu çalışmanın ortaya çıkmasındaki düşünce de, insanların karar aşamasında etkisi altına alan tek yönlü olan algılama sürecinin, çalışanların PYS'ye ilişkili algıları kısmını sorgulamaktır.

## 2.7. Performans Değerlendirme Sürecindeki Algısal Hatalar

Performans değerlendiren kişi veya performans değerlendirmek için geliştirilmek istenen sistem ya da süreçlerin, değerlendirmenin açık adil ve kabul edilebilir olması için dikkat

edilmesi gereken, değerlendiricinin etkilendiği ya da etkilediği, olduğunda değerlendirmenin güvenilirliği dolayısı ile işlevselliğinin yitirilmesine neden olabilecek bazı durumlar vardır. Değerlendirme yapılırken özellikle değerlendirilecek performans için oluşturulmuş değerlendirme kriterleri veya değerlendiricinin kişisel özellikleri, yapılan değerlendirmeyi etkilemektedir.

Literatürde değerlendirme yaparken oluşan hatlar veya kaçınılması gereken durumlar (Tablo 1) genel olarak, Hale Etkisi ve Horn Etkisi (Halo Effect and Horn Effect), Yakın Zaman Etkisi (Recency of Events), Merkezi Eğilim Hatası (Central Tendency), Katılık veya Hoşgörü (Strictness veya Leniency), Karşılaştırma Hatası (Contrast Errors) ve Ölçme aracından kaynaklanan hatalar olarak tanımlanmıştır. Performans değerlendirme süreci ayrıca bir karar verme süreci olduğundan, algılar karar vermek için riskler oluşturmakta ve verilecek olan kararları etkilemektedir (Vermeulen ve Curşe, 2008: 132).

**Tablo 1: Performans Değerlendirme Sürecindeki Algısal Hatalar**

Hale Etkisi	Değerlendiricinin çalışanın performansının diğer tüm yönlerini, tek bir pozitif ya da negatif yönünden etkilenerek değerlendirmesidir ve bu sebeple değerlendirici notu tüm performans için yüksek ya da düşük olma eğilimindedir (Lunenburg, 2012; Delić ve Čebić, 2011). Etki pozitif yönde olur ise hale (halo) etkisi, eğer negatif yönde ise horn etkisi olarak tanımlanmaktadır (Goodman vd., 2007: 355).
Horn Etkisi	
Yakın Zaman Etkisi	Performans değerlendirme sürecinde ilk yarı dönemden yılsonuna yaklaşıldıkça çalışanların ödül almak istemesi ile performans ilk döneme göre iyileşmektedir (Aamodt, 2013: 259). Değerlendiricilerin yakın zamanda gösterilen performansı hatırlama eğilimi ve çalışanların performans değerlendirme dönemlerinde performanslarını artırma eğilimi, değerlendirme sonucunu etkilemektedir (Lunenburg, 2012).
Merkezi Eğilim Hatası	Değerlendirenin değerlendirme yaparken değerlendirilenin çok düşük ya da çok yüksek notu hak etmediğini düşünmesi ve yüksek ya da düşük not vermek yerine ortalamaya yönelmesi eğiliminden kaynaklanmaktadır (Lunenburg, 2012).
Katılık veya Hoşgörü	Değerlendiricinin en yüksek notun 5 olduğu bir değerlendirmede 1 veya 2 notunu vermesi eğilimi katılık tutumunu ifade etmektedir (Aamodt, 2013: 259). Hoşgörü veya yumuşak huylu tutum ise, değerlendiricinin değerlendirilen hakkındaki performans notu kanaatinin, gerçekte olan performans değerinden politik, motivasyonel ve bilinçli olarak çeşitli nedenler ile yüksek olması (Prowker, 1999) ve en yüksek notun 5 olduğu bir değerlendirmede tüm personele 4 veya 5 puan verilmektedir (Aamodt, 2013: 259).
Karşılaştırma Hatası	Bir çalışanın kendinden önce değerlendirilen başka bir çalışanın aldığı performans değerinden etkilenmesidir. Örneğin organizasyondaki en iyi performans değerlerine sahip olan bir çalışandan sonra değerlendirilen kişinin durumu bu hatayı tanımlamaktadır (Aamodt, 2013: 259).
Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar	<b>Tek yönlü ölçüm</b> , değerlendirme verisinin tek bir kaynaktan örneğin yönetici veya müşteri gelmesi tek yönlü değerlendirmeyi meydana getirir. <b>Tarafli ölçüm</b> , değerlendirilenin çalışanın kişisel yargılarına göre değerlendirmesidir (Helvacı, 2002).

## 2.8. Algılama Hataları

İş yerindeki insanların davranış nedenleri sadece ihtiyaçlardan ve onları sürükleyen mevcut insanlardan değil, ayrıca ilgili herkesin algılarının bir ürünüdür (Harris ve Hartman, 2001: 175). Bu sebeple örgütsel davranış, kültürün değişimi ve gelişmesinde algılama ve sonuçları etkilidir. Literatürde algılama hataları genel olarak (Tablo 2), Algısal Savunma, Basmakalıplaştırma, Model Oluşturma, Hale Etkisi, Yansıtma, Beklenti, Kendi Kendini Gerçekleştiren Kehanet, Seçici Algılama, Zıtlık Etkileri olarak yer almaktadır.

**Tablo 2: Algılama Hataları**

Algısal Savunma	İnsanların tehdit içeren fikirlere, nesnelere veya durumlara karşı kendilerini savunmaya almaları olarak tanımlanabilir. Bir sorun karşılaşıncaya yaygın olarak bilinen bir söyleyiş olan ‘üzülme, her şey yoluna girecek.’ örnek olarak verilebilir. Geleceğe karşı savunmacı bir yaklaşım veya hiçbir şeyin kötü olmayacağı inancı algısal savunmayı tanımlamaktadır (Saha, 2006: 253).
Basmakalıplaştırma	Bir kimseyi, bulunduğu grubun algısı ile değerlendirmek, kategorize etmektir (Saha, 2006: 253; Sim, 2007:31). İnsanları ve nesnelere gruplandırırken zihnimizde oluşan kişiselleştirmelerdir (Eren, 2010: 77).
Model Oluşturma	Bir konuda kişinin zihninde ideal bir model oluşturması ve onun bu modele göre insanları, olayları ve nesnelere değerlendirmesi de onu algısal yanılma çarpıtmalarına götürebilir (Eren, 2010: 77).
Hale Etkisi	Bir nesne, olay veya kişinin tek bir özelliği temelinde onun hakkında genel bir izlenim oluşturulduğunda halo etkisi ortaya çıkar (Phillips ve Gully, 2011: 195).
Yansıtma Etkisi	İnsanların kendi özelliklerini başkalarında görme eğilimi ve diğer insanların bize ait inanç ve tutumlara sahip olduğu düşüncesine inanmak yansıtma etkisini meydana getirmektedir (Saha, 2006: 254).
Beklenti Etkisi	Beklentilerin, olduğu ölçüde olayların, nesnelere ya da insanların aslında nasıl algılanacağını yönlendirmesidir (Saha, 2006: 254). Bir kişinin yaşamak istediği bir durumu yaratma eğilimi beklentiler yanılığını ifade eder (Eren, 2010: 79).
Kendi Kendini Gerçekleştiren Kehanet	Olması kesin olan şeylerin beklentisi, algılayanın davranışlarını şekillendirecektir ve bu şekilde beklenin olması yüksektir (Saha, 2006: 254).
Seçici Algılama	Algılama yapan kimse algılama konusu olan olayı, nesne veya kişiyi kendi ihtiyaçlarını, değerleri ve beklentilerini ilgilendiren yönlerini dikkate alması ile ortaya çıkar, çevredeki uyarıların hepsini almamız mümkün olmadığından bizim için önemli olanları seçme eğilimi içine oluruz (Sim, 2007: 33).
Zıtlık Etkileri	Bir olayı, nesneyi ya da kişiyi aynı yapıdaki özelliğinin bir başkasıyla kıyaslandığında ortaya çıkmaktadır (Phillips ve Gully, 2011:195). Bir kişiye karşı tutumumuz yakın zamanda değerlendirdiğimiz diğer insanlardan etkilenmektedir (Sim, 2007: 33).

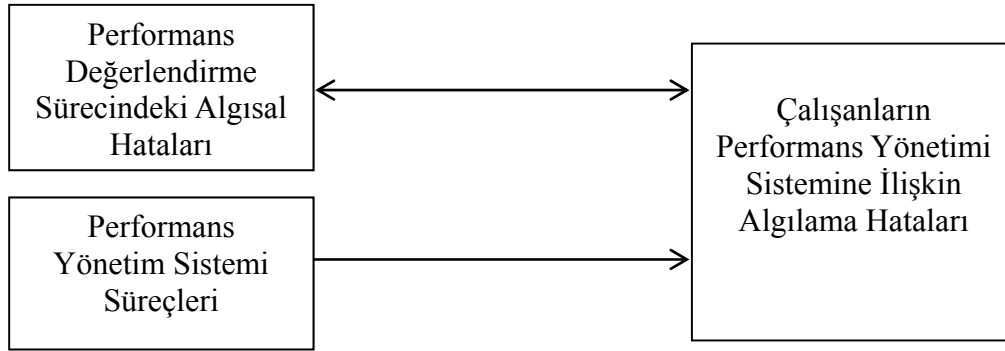
### 3. YÖNTEM BİLİM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı, performans değerlendirme sürecinde yaşanan algı hataları ile çalışanların PYS'ye yönelik algı hataları ilişkisinin ve PYS süreçlerinin, çalışanların PYS'ye yönelik algı hatalarına etkisinin varlığını test etmektir.

#### 3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli iki farklı testi içermekte ve temsil etmektedir. Modelle ifade edilmek istenen ilk ilişki literatürde yer alan yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde yaşadıkları algısal hatalar ile çalışanların genel olarak performans yönetimi sistemine ilişkin yaşadıkları algılama hataları arasındaki ilişkinin varlığı testidir. İkincisi ise performans yönetim süreçlerinin çalışanların genel olarak performans yönetimi sistemine ilişkin yaşadıkları algılama hataları üzerindeki etkisi modelle ifade edilmiştir.



Şekil 2: Araştırmanın Teorik Modeli

Hipotez 1: Performans değerlendirme sürecinde yaşanan algısal hatalar ile çalışanların performans yönetimi sistemine ilişkin algısal hataları arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Performans yönetimi sistemi süreçlerinin, çalışanların performans yönetimi sistemine ilişkin algısal hataları üzerinde etkisi vardır.

#### 3.3. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

İzmir ilinde performans yönetim sistemi kullanan yaklaşık 30 organizasyondan çalışmayı kabul eden 10'u örnekleme oluşturmaktadır ve araştırma verileri anket çalışması ile Mayıs ve Aralık 2013 ayları arasında elde edilmiştir. Araştırmanın literatür ışığında geliştirilen anket uygulaması sonucunda, örneklem içindeki organizasyonlarda görev yapan farklı statülerdeki toplam 132 çalışandan yanıt alınabilmektedir. Anket önermeleri 5'li Likert ölçeği kapsamında hazırlanmıştır. Anket verileri SPSS yazılımı kullanılarak öncelikle güvenilirlik (Reliability Analysis) testine tabi tutulmuştur. Performans değerlendirme sürecinde yaşanan algısal hatalar ile çalışanların performans yönetimi sistemine ilişkin algısal hataları arasında ilişkinin testi için Correlate/Pearson testi ve performans yönetimi sistemi süreçlerinin, çalışanların performans yönetimi sistemine ilişkin algısal hataları üzerindeki etkisi testi için Linear Regression testi kullanılmıştır.



### 3.4. Analiz ve Bulgular

#### 3.4.1. Ölçüm Aracının Güvenirliği

Testte tabii tutulan 22 anket önermesinden Horn etkisi hatası, Taraflı ölçüm hatası, Tek yönlü ölçüm hatası ve Yansıtma hatası ölçüm aracının güvenilirlik analizi sonucunda çıkarılmış ve kalan 17 örneklemin Cronbach's Alpha değerinin 0,815 (Tablo 3) olduğu görülmüştür ve bu değer ölçüm güvenilirliği ile ilgili genel görüş olan  $\alpha > 0,70$  (Cortina, 1993), değerinin üzerinde olduğundan anketin uygulaması sonucunda elde edilen ölçümlerin (Bademci, 2006, 2008) güvenilir olduğu görülmektedir. Çalışmanın diğer analizleri güvenilirlik testinden geçen 17 önerme için yapılmıştır.

**Tablo 3: Güvenilirlik İstatistiği**

Cronbach's Alpha	N (Önerme)
,815	17

#### 3.4.2. Bulgular

Performans değerlendirme hataları ilgili ortalamalar incelendiğinde (Tablo 4) çalışanların performans değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin algısal hatalar yaşadığını düşündükleri ve performans değerlemede Halo etkisi algısal hatasının yaşanma eğiliminin diğerlerinden daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 4: Performans Değerlendirme Hataları Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri**

	N	En Az	En Çok	Ortalama	Std. Sapma
Halo	132	1,00	5,00	4,0606	,89747
Yakın Zaman	131	1,00	5,00	3,2137	1,07423
Kıyaslama	131	1,00	5,00	3,3588	1,15738

Çalışanların PYS'ye ilişkin algısal hatalarına ait ortalamalar incelendiğinde (Tablo 5) çalışanların algısal hatalar yaşadığı ve algı hatalarından Beklenti algı hatasını daha fazla çalışanın yaşama eğilimi olduğu görülmektedir.

**Tablo 5: Çalışanların PYS'ye İlişkin Algılama Hataları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	N	En Az	En Çok	Ortalama	Std. Sapma
Algısal Savunma	131	1,00	5,00	3,4275	1,20276
Model Oluşturma	128	1,00	5,00	3,3750	1,21019
Halo Algısı	131	1,00	5,00	3,2595	1,04210
Beklenti Algısı	132	1,00	5,00	3,9242	1,05296
Seçici Algı	130	1,00	5,00	3,4769	1,16283
Ken.Gerç.Keh.	132	1,00	5,00	3,1894	1,19881
Basmakalıpçılık	131	1,00	5,00	3,6107	,94113

Çalışanların PYS süreçlerinde yer alan performans değerlendirmede değerlendiricinin algısal hatalar yaşadığını düşünmeleri ile PYS'ye ilişkin yaşadıkları algılama hataları arasındaki ilişkinin varlığının testi için yapılan ilişki analizi (Correlation) sonucunda (Tablo 6), performans değerlendirme sürecinde yaşanan Halo algı hatası ile çalışanların PYS'ye ilişkin yaşadıkları algısal hatalarından Algısal savunma hatası (sig: 0,000), Model oluşturma hatası (sig: 0,000) ve Beklenti algı hatası (sig: 0,002) arasında ve performans değerlendirme sürecinde yaşanan Yakın Zaman algı hatası ile çalışanların PYS'ye ilişkin yaşadıkları algısal hatalarından Beklenti algı hatası (sig: 0,000) arasında ve ek olarak performans değerlendirme sürecinde yaşanan Kıyaslama hatası ile çalışanların PYS'ye ilişkin yaşadıkları algısal hatalarından Algısal savunma hatası (sig: 0,001), Model oluşturma hatası (sig: 0,023), Halo algı hatası (0,021), Beklenti algı hatası (sig: 0,005) ve Seçici algı hatası (sig: 0,000) arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı zayıf ilişki görülmüştür. Hipotez 1 bu kapsamda kabul edilmektedir.

**Tablo 6: Performans Değerlendirme Hataları ve Çalışanların Performans Yönetim Sistemleri Algıları İlişki Tablosu**

		Algısal Savunma	Model Oluşturma	Halo Algısı	Beklenti Algısı	Seçici Algı	Ken. Gerç. Keh.	Basma kalıplaştır- ma
<b>Halo Algı Hatası</b>	Prsn. Corr.	,345**	,347**	,245**	,263**	,109	,131	,025
	Sig.	,000	,000	,055	,002	,219	,134	,778
	N	131	128	131	132	130	132	131
<b>Yakın Zaman Etkisi</b>	Prsn. Corr.	,084	-,114	,153	,306**	,071	,053	-,120
	Sig.	,342	,203	,083	,000	,427	,549	,176
	N	130	127	130	131	129	131	130
<b>Kıyaslama Hatası</b>	Prsn. Corr.	,299**	,201*	,202*	,243**	,316*	,140	-,004
	Sig.	,001	,023	,021	,005	,000	,110	,964
	N	130	127	130	131	129	131	130

Regression analiz sonuçları (Tablo 7) incelendiğinde R Square değerinden bağımsız değişkenler olan performans yönetim süreçlerinin bağımlı değişken olan Algısal savunma hatası varyansını %15,4, model oluşturma algı hatası varyansını %25,5, Halo algı hatası varyansını %18,8, Basmakalıplaştırma hatası varyansını %22,8 oranında açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 7: Performans Yönetim Süreçlerinin Çalışanların Performans Yönetim Sistemine İlişkin Algısal Hataları Üzerine Etkileri**

ETKİ (→)	R Square	ANOVA				Bağımsız Değişkenler	Coefficients	
		df		F	Sig		B	Sig
		Rgrssn	Rsd					
PYS → Algısal Savunma	,154	7	155	2,982	,007	Per. Hedefine Ortak Karar Verme	,234	,029
						Per. Sonucunu Paylaşma	-,328	,001
PYS → Model Oluşturma	,255	7	111	5,437	,000	Geri Bildirim Faydalı Bulma	,331	,007
						Per. Verisini Farklı Kaynaktan Alma	-,349	,000
PYS → Hale Algısı	,188	7	114	3,759	,001	Geri Bildirimi Faydalı Bulma	,259	,013
PYS → Basma- kalıplaştırma	,228	7	115	4,847	,000	Geri Bildirimi Faydalı Bulma	,306	,001
						Per. Verisini Farklı Kaynaktan Alma	-,224	,003

Anova tablosu incelendiğinde PYS süreçlerinin Algısal savunma hatasına ( $F(7,115)=2,982$ ;  $p: 0,007$ ), Model oluşturma algı hatasına ( $F(7,111)= 5,437$ ;  $p: 0,000$ ), Hale algı hatasına ( $F(7,114)= 3,759$ ;  $p: 0,01$ ) ve Basmakalıplaştırma algı hatasına ( $F(7,115)= 4,847$ ;  $p: 0,000$ ) istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Hipotez 2 bu kapsamda kabul edilmektedir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

##### 4.1. İlişki ve Etki Analizi Sonuçları

**1.a.** Çalışanın iş yerinde yaşadığı olumlu bir durumun etkisinde kalarak (halo etkisi) değerlendiricinin performans değerlendirmede pozitif düşünceye sahip olması ile çalışanın performans verilerinin kötü gelmesi, yöneticisinden uyarı alması veya yöneticisinden geri bildirimlerin kötü gelmesi durumunda üzülmemesi ya da performansının düşmemesi ve her şeyin yoluna gireceğini düşünmesi (algısal savunma) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif zayıf ilişki görülmüştür.

**1.c.** Çalışanın iş yerinde yaşadığı olumlu bir durumun etkisinde kalarak (halo etkisi) değerlendiricinin performans değerlendirmede pozitif düşünceye sahip olması ile kurumunda uygulanan performans yönetim sürecinin ideal doğru, iş ve insanlar hakkında doğru veriler ürettiğini düşünmesi (model oluşturma) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif zayıf ilişki görülmüştür.

**1.f.** Çalışanın iş yerinde yaşadığı olumlu bir durumun etkisinde kalarak (halo etkisi) değerlendiricinin performans değerlendirmede pozitif düşünceye sahip olması ile çalışanların performansa göre ücret artışı, ödüllendirme, terfi, geribildirim ve diğer performans sonucu beklentilerinin çalışanları yönlendirmekte olduğunu düşünmeleri (beklenti algısı) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif zayıf ilişki görülmüştür.

**3.f.** Performans değerlendirmede değerlendiricinin önceki performanslardan daha çok değerlendirmeye yakın zamandaki performansı göz önünde bulundurması (yakın zaman etkisi) ile çalışanların performansa göre ücret artışı, ödüllendirme, terfi, geribildirim ve diğer performans sonucu beklentilerinin çalışanları yönlendirmekte olduğunu düşünmeleri (beklenti algısı) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif zayıf ilişki görülmüştür.

**6.a.** Değerlendiricilerin değerlendirme sürecinde yüksek performans göstermiş kişilerle çalışanı kıyaslaması (karşılaştırma etkisi) ile çalışanın performans verilerinin kötü gelmesi, yöneticisinden uyarı alması veya yöneticisinden geri bildirimlerin kötü gelmesi durumunda üzülmemesi ya da performansının düşmemesi ve her şeyin yoluna gireceğini düşünmesi (algısal savunma) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif zayıf ilişki görülmüştür.

**6.c.** Değerlendiricilerin değerlendirme sürecinde yüksek performans göstermiş kişilerle çalışanı kıyaslaması (karşılaştırma etkisi) ile çalışanın kurumda uygulanan performans yönetim sürecinin ideal doğru, iş ve insanlar hakkında doğru veriler ürettiğini düşünmesi (model oluşturma) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif zayıf ilişki görülmüştür.

**6.d.** Değerlendiricilerin değerlendirme sürecinde yüksek performans göstermiş kişilerle çalışanı kıyaslaması (karşılaştırma etkisi) ile çalışanların bazı iyi uygulamaları nedeni ile performans yönetim süreçlerinin olumsuz yönlerini göz ardı edebilmeleri (hale etkisi) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif zayıf ilişki görülmüştür.

**Tablo 8. Analiz Sonuçları Matrisi**

X → Çalışanların performans yönetimi sistemi ile ilgili algısal hataları.

Y → Performans değerlendirme sürecinde yaşanan algısal hatalar ve performans süreçleri.

(+) → Aralarında anlamlı ilişki bulunanlar

(>!) → Aralarında anlamlı etki bulunanlar

Boş olan karşılaştırmalar için istatistiksel olarak anlamlı sonuç bulunamamıştır.

X		a	b	c	d	e	f	g	h
Y		Algısal Savunma	Basma kalıplaştırma	Model Oluşturma	Hale Etkisi	Yansıtma Etkisi	Beklenti Etkisi	Kendi Kendini Gerçekleştiren Kehanet	Seçici Algı
1	Hale Etkisi	+ sig: 0,000		+ sig: 0,000			+ sig: 0,002		
2	Horn Etkisi								
3	Yakın Zaman Etkisi						+ sig: 0,002		
4	Merkezi Eğilim Hatası								
5	Katılık veya Hoşgörü								
6	Karşılaştırma Hatası	+ sig: 0,001		+ sig: 0,023	+ sig: 0,021		+ sig: 0,005		+ sig: 0,000
7	Tek yönlü Ölçüm								
8	Taraflı Ölçüm								
9	Geri Bildirim Alma								
10	Geri Bildirim Faydah		>! sig: 0,001	>! sig: 0,007	>! sig: 0,013				
11	Performans Hedeflerine Yönetici ile Ortak Karar Verme	>! sig: 0,029							
12	Hedef ile Stratejiyi Uyumlu Bulma								
13	Farklı Kaynaklardan Performans Verisi Almak		>! sig: 0,003	>! sig: 0,000					
14	Performans Sonuçlarının Paylaşılması	>! sig: 0,001							

**6.f.** Değerlendiricilerin değerlendirme sürecinde yüksek performans göstermiş kişilerle çalışanı kıyaslaması (karşılaştırma etkisi) ile performansa göre ücret artışı, ödüllendirme, terfi, geribildirim ve diğer performans sonucu beklentilerinin çalışanları yönlendirmekte olduğunu düşünmeleri (beklenti algısı) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif zayıf ilişki görülmüştür.

**6.h.** Değerlendiricilerin değerlendirme sürecinde yüksek performans göstermiş kişilerle çalışanı kıyaslaması (karşılaştırma etkisi) ile çalışanların performans yönetim sürecinde ücret artışı, terfi veya ödüllendirmeyi diğer sonuçlarından daha önemli bulma (seçici algı) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif zayıf ilişki görülmüştür.

**10.b.** Geri bildirim faydalı bulunması ile performans planlama, uygulama, ölçme, geri bildirim ve özellikle değerlendirme süreçlerinde çalışanın üyesi olduğu bölümün ya da grubun dikkate alındığını düşünmesi (basmakalılaştırma algısı) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların geri bildirim faydalı bulmasındaki 1 birimlik artışın değişimin basmakalılaştırma algılarında 0,306 birim artışa sebep olduğu görülmüştür.

**10.c.** Geri bildirim faydalı bulunması ile çalışanın kurumunda uygulanan performans yönetim sistemini ideal, doğru, iş ve insanlar hakkında doğru veriler ürettiğini düşünmesi (model oluşturma algısı) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların geri bildirim faydalı bulmasındaki 1 birimlik artışın değişimin model oluşturma algılarında 0,331 birim artışa sebep olduğu görülmüştür.

**10.d.** Geri bildirim faydalı bulunması ile çalışanların bazı iyi uygulamaları nedeni ile performans yönetim sistemlerinin olumsuz yönlerini göz ardı edebilmesi (hale algısı) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve çalışanların geri bildirim faydalı bulunması 1 birimlik artışın değişimin çalışanların hale algılarında 0,259 birim artışa sebep olduğu görülmüştür. Diğer performans yönetim süreçlerinin bu çalışma kapsamında hale algısı üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**11.a.** Performans hedeflerin ortak karar alınarak belirlenmesi ile çalışanların performans verilerinin kötü gelmesi ya da yöneticisinden uyarı alması durumunda üzülmemesi ve her şeyin yoluna gireceğini düşünmesi (algısal savunma) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Performans hedeflerin ortak karar alınarak belirlenmesi konusundaki 1 birimlik artışın değişimin çalışanların algısal savunma algılarında 0,234 birim artışa sebep olacağı bulunmuştur.

**13.b.** Performans verilerinin farklı kaynaklardan alınması ile performans planlama, uygulama, ölçme, geri bildirim ve özellikle değerlendirme süreçlerinde çalışanın üyesi olduğu bölümün ya da grubun dikkate alındığını düşünmesi (basmakalılaştırma algısı) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların performans verilerinin farklı kaynaktan alma konusundaki düşüncelerindeki 1 birimlik artışın değişimin çalışanların basmakalılaştırma algılarında -0,224 birim eksilmeye sebep olacağını söyleyebiliriz.

**13.c.** Performans verilerini farklı kaynaklardan alınması ile çalışanın kurumunda uygulanan performans yönetim sistemini ideal, doğru, iş ve insanlar hakkında doğru veriler ürettiğini düşünmesi (model oluşturma algısı) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların performans verilerinin farklı kaynaktan alma konusundaki düşüncelerindeki 1 birimlik artışın değişimin çalışanların model oluşturma algılarında -0,349 birim eksilmeye sebep olacağını söyleyebiliriz.

**14.a.** Performans sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması ile çalışanların performans verilerinin kötü gelmesi ya da yöneticisinden uyarı alması durumunda üzülmemesi ve her şeyin yoluna gireceğini düşünmesi (algısal savunma) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Performans sonuçlarının çalışanlar ile paylaşılması konusundaki 1 birimlik artışın değişimin çalışanların algısal savunma algılarında -0,328 birim azalmaya sebep olacağını söyleyebiliriz.

## 4.2. Diğer Veriler

Çalışanlara organizasyonlarının misyon, vizyon ve stratejilerinin hangilerinin kendileri ile paylaşıldığı sorgulanmıştır ve ankete katılan çalışanların %23,5'i Şirket Misyonu, Şirket Vizyonu, Şirket Stratejisi, Bölüm Stratejisinin kendileri ile paylaşıldığını ve %11,4'ü hiçbir bilginin kendisiyle paylaşılmadığını belirtmişlerdir. Katılımcılar aracılığı ile PYS'nin amacı sorgulanmış ve çalışanların PYS'nin amacı hakkında büyük oranda (%56,8'i) çalışını değerlendirme görüşüne sahip olduğu görülmüştür ve çalışanların PYS kullanılarak organizasyonlarında en çok (%28 oranında) performans ölçüm ve değerlendirilmesinin uygulandığı yanıtını vermeleri, bu durumu desteklemektedir. Performans değerlendirilirken yapılan puanlama için ankete katılanların %53'ü değerlendirmede ortalama puanlama yapıldığını düşünüyorken, ayrıca çalışanlar organizasyonlarında uygulanan performans yönetim sistemi ile en çok (%32,6) eğitim ve gelişim olanakları derken, %9,8'i hiçbir olanağa ulaşamadığını belirtmiştir. Ankete katılan çalışanlar, performans değerlendirmede sırası ile en çok yöneticilerinin, üst yönetimin ve iş sonuçlarının etkili olduğunu ve çalışanların %54,5'i uygulamadaki performans yönetim sisteminin geliştirilmesi gereken yönlerinin olduğunu düşünmektedirler.

## 4.3. Öneriler

PYS'nin çalışanlar tarafından doğru algılanması için bu alanda görevli profesyonellerin, çalışanlar tarafından bu süreçler içinde hatalı algılanabilecek noktaların belirlenmesi önemlidir. Yüksek performans istendiğinde ücret artışı, terfi veya çeşitli ödüllerin olması, performansı artıran etkisi olduğu gibi seçici algı, beklenti algısı ve kendi kendini gerçekleştiren kehanet algılarının da uyarıcı etkisinin varlığı unutulmamalıdır.

PYS süreçlerinin, çalışanların içinde bulunduğu guruba göre (basmakalıplaştırma) farklı etkisi olduğunu düşündükleri göz önünde bulundurulmalı, bireysel performansta artış bekleniyorsa bu etkinin olumsuz yönlerinden çalışanın uzaklaştırılması önem kazanmaktadır. Hale etkisi ve model oluşturma etkisi, nedeni ile performans yönetim süreçlerinde oluşabilecek sorunların çalışanlar tarafından göz ardı edilebileceği veya zaman içinde normal karşılanabileceği unutulmamalıdır. Algısal savunma nedeni ile negatif performans verilerinin ya da geribildirimlerin çalışan üzerinde ne şekilde etkisinin olduğunun takibi yapılması önem kazanmaktadır.

Performans yönetim süreçlerindeki uygulamalardan performans değerlendirme verilerinin çalışanın görev çevresindeki farklı kaynaklardan alınması ve bu performans verilerinin çalışan ile paylaşılması ve çalışanın geribildirimler ile desteklenmesi bu sürecin çalışan açısından kabullenilir olması için önem kazanmaktadır.

İnsan kaynaklarının organizasyonlara katma değer ve rekabetçi avantaj üretme çabası, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iyi kullanılması ile doğru orantılıdır. Performans yönetimi değerli insan kaynağını etkin ve verimli kullanmayı hedefler. Performans yönetimi ne kadar doğru yapılır ise insandan beklenen katma değerde o kadar yükselir.

Performans yönetim süreçleri ile ilgili yapılan çalışmaların artması bu alana yeni boyutlar kazandırabilir ya da verimsizliğe neden olan etkenlerin aşılmasında yardımcı olabilecektir. Bizim çalışmamızda horn etkisi, taraflı ölçüm, tek yönlü ölçüm ve yansıtma hataları bakımından güvenilir veri elde edilememiştir, ayrıca literatür kısmında yer alan zıtlık etkisi algı hatası araştırma kapsamında yer almamıştır. Gelecekte PYS açısından yapılacak çalışmalarda bu konuları sorgulamanın faydalı olacağını düşünmekteyiz.

Performans yönetimi sistemlerinin odak noktası olan çalışanın bu sistemlerin uygulamalarından dolayı algılama hataları yaşayabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Sistemin doğru sonuçlar üretmesi ve geliştirilebilmesi, sistem uygulamaları hakkında

çalışanların fikirlerini almaya, onların bakış açısından bakabilmeye, sistemi çalışanlar tarafından kabul edilir yapabilmeye bağlıdır. Ayrıca, doğru uygulamalar kullanmak, çalışanları yönlendiren algılama hatalarının farkında olabilmek, algılama hatalarının yaşanmasını azaltabilmek veya engellemek için gereklidir ve sistemin varlığı kadar önemlidir. Çünkü içinde bulunduğu sisteme ve yaptığı işe inancı olmayan bir insanın tam anlamıyla verimli olması beklenemez.

## KAYNAKÇA

- Aamodt, M. (2013), *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*, Cengage Learning, Boston.
- Aguinis, H. (ed.) (2009), “An expanded view of performance management”, J. Smither and M. London (eds.), *Performance Management: Putting Research into Action*, 1-43.
- Armstrong, M. (2006), *A handbook of human resource Management Practice*, Kogan Page Publishers, London.
- Bademci, V. (2006), “Tartışmayı Sonlandırmak: Cronbach'ın Alfa Katsayısı, İki Değerli [0,1] Ölçümlenmiş Maddeler İle Kullanılabilir”, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13: 438-446.
- Bademci, V. (2008), “Araştırmalarda Ölçme İle İlgili Bazı Büyük Hataları Düzeltmek Ve Eğitimde Yeniden Yapılanmayı Sürdürmek: Güvenlik Testlerin Bir Özelliği Değildir”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22: 50-69.
- Benligiray, Serap (2007), “Performans Değerlemesi”, Ramazan Geylan (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No. 1747, Eskişehir.
- Boswell, W., Boudreau, J. (1997), “Employee Attitudinal Effects of Perceived Performance Appraisal Use”, *Human Resource Development Quarterly*, 11(3): 283-299.
- Champoux, J. (2010), *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*, Routledge, New York.
- Cortina, M. (1993), “What is coefficient alpha? An examination of theory and applications”, *Journal of Applied Psychology*, 79(1): 98-1004.
- Cleveland, Jeanette N. Murphy, Kevin R., Williams, Richard E. (1989), “Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates”, *Journal of Applied Psychology*, 74(1): 130-135.
- Delić, A., Čebić, M. (2011), “Sources of Errors in The Evaluation of Performance of Employees in The Sector of Public Administration Reform in Bosnia and Herzegovina”, *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 9(1): 79-102.
- Eren, E. (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E. (2010), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Erdemir, Erkan ve Benligiray, Serap (ed.) (2013), *Performans Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Grote, D. (1996), *The Complete Guide to Performance Appraisal*, Amacom, New York.



- Harris, Jeff and Hartman, Sandra (2001), *Organizational Behavior*, Best Business Books, New York.
- Helvacı, M. (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi” *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2): 155-169.
- Hezberg, F. (1987), “One More Time: How Do you Motivate Employees?”, *Harvard Business Review*, <http://www.uta.edu/management/Alankrita/3319/Readings/One%20more%20time%20how%20do%20you%20motivate%20employees.pdf>, Erişim Tarihi: 10.06.2015
- Kaplan, Robert and Norton, David, P. (2010), *Strateji Haritaları*, Alfa Basım Yayım Dağıtım LTD. Şti., İstanbul.
- Kaplan, Robert (2010), “Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard”, *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*, 10-074.
- Kazmi, A. and Ahmad, F. (2001), “Differencing Approaches to Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management Research*, 1(3): 133-140.
- Lewis, Pamela; Goodman, Stephen; Fandt, Patricia; and Michlitsch, Joseph (2007), *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders*, Thomson, Mason.
- Lunenburg, F. (2012), “Performance Appraisal: Methods and Rating Errors”. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1): 1-9.
- Mathis, Robert and Jackson, John (2010), *Human Resource Management*, South-Western Cengage Learning, Mason.
- Mensah, F. and Seidu, P. (2012), “Employees Perception of Performance Appraisal System: A Case Study”, *International Journal of Business and Management*, 7(2): 73-88.
- Phillips, Jean and Gully, Stenlay (2011), *Organizational Behavior: Tools for Success*, Cengage Learning, Mason.
- Prowker, A. (1999), *Effects of Purpose of Appraisal on Leniency Errors: An Exploration of Self-Efficacy as a Mediating Variable*, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Raj, R. (2007), *Corporate Planning and Strategic Human Resources Management*, Nirali Prakashan, Pune.
- Saha, J. (2006), *Management and Organizational Behaviour*, Excel Books India, New Delhi.
- Sahu, R. (2007), *Performance Management System*, Excel Books India, New Delhi.
- Salaman, Graeme; Storey, John; and Billsberry, Jon (2005), *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*, Sage, London.
- Sim R. (2007), *Managing Organizational Behavior*, Information age publishing, Charlotte.
- Smither, James and London, Manuel (2009), *Performance Management: Putting Research into Action*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Varma, Arup; Budhwar, Pawan; DeNisi, Angelo (2008), *Performance management systems: a global perspective*, Taylor & Francis, Abingdon.
- Vermeulen, Patrick A. M. and Curse, Petru L. (2008), *Entrepreneurial Strategic Decision-making: A Cognitive Perspective*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Wright, P. and McMahan, G. (1992), “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management*, 18(2): 295-320.

*Koray Çıta completed his bachelor degree in business administration from Anadolu University in 2008. In 2013, he completed his masters degree at the management and organization department of business administration faculty of Ege University and he continues doctorate education in business department at the İzmir Katip Çelebi University.*

*Koray Çıta, lisans derecesini 2008 yılında Anadolu Üniversitesi işletme alanında tamamladı. 2013 yılında, Ege Üniversitesi işletme bölümü yönetim ve organizasyon ana bilim dalında yüksek lisans derecesini tamamladı ve İzmir Katip Çelebi Üniversitesinde işletme alanında doktora eğitimi devam etmektedir.*

*Tamer Keçecioglu received his bachelor's degree in 1985 at Ege University and he completed his Master's degree at Istanbul University in 1987. He received his PhD degree in 1990 at Ege University. He is already an academic member at the management and organization department of business department of Ege University.*

*Tamer Keçecioglu, Ege Üniversitesinde 1985 yılında lisans derecesi almıştır ve yüksek lisans derecesini İstanbul Üniversitesinde 1987 yılında tamamladı. Doktora derecesini 1990 yılında Ege Üniversitesinde almıştır. Halen Ege Üniversitesi, işletme bölümü, yönetim ve organizasyon ana bilim dalında öğretim üyesi*