

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TOPLAM KALİTE İLKELERİ AÇISINDAN ANALİZİ ve UYUMLAŞTIRMA ÖNERİLERİ

Bilçin TAK

Uludağ Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: The companies which are seeking total quality management suffer from some problems related to human resources management practices such as performance appraisal. That is the reason why some companies fail to achieve employee commitment which is vital for TQM. In this study, traditional performance appraisal system is analyzed based on TQM principles and seven proposals are offered. The main proposals are about; integrating performance appraisal system with the strategic planning process of the organization, aligning individual performance measures with organizational goals, adding multi-rater feedback and team-based performance measurement models to the individual performance appraisal, shortening of the performance appraisal periods, eliminating measurement errors which have steam from the systems and impacts on the individual performance. Also, there are comments on redesigning of the forms using to appraise the performance in terms of measures and measurement scale.

I. GİRİŞ

Toplam kaliteye ulaşmayı hedefleyen işletmelerde geleneksel performans değerlendirme sisteminin kullanılması en önemli sorunlardan birini oluşturmaktadır. Pek çok araştırma, özellikle insan kaynakları yöneticilerinin mevcut performans değerlendirme sisteminin işleyişinden memnun olmadıklarını ve yeniden yapılandırılması gerektiğine inandıklarını ortaya koymaktadır. Örneğin Fortune 1000 listesinde yer alan işletmelerin insan kaynakları yöneticilerini kapsayan bir araştırma, söz konusu şirketlerin yöneticilerinin %32'sinin uyguladıkları performans değerlendirme sisteminin çok etkisiz olduğuna inandıklarını göstermektedir. Söz konusu şirketlerin %11'inin yıllık performans değerlendirme sistemini kaldırdıkları ve %25'inin gelecek 2 yıl içinde mevcut sistemlerini değiştirmeye kararlı oldukları tespit edilmiştir [1]. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminin aksaklıklarının analiz edilmesi önem taşımaktadır.

Performans değerlendirme sistemine ilişkin literatür incelendiğinde sistemin dört temel unsur açısından analiz edilmesinin mümkün olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar [2]

- Değerlemede kullanılan yöntem ve araçların niteliği,
- Sistemin tasarlanma sürecinde kullanılan yöntem,
- Sistemin uygulamaya geçirilme sürecinin nasıl yapılandırıldığı ,
- Performans değerlendirme sisteminin organizasyonun özellikleri ile uyum derecesi olarak sıralanabilir.

Performans değerlendirme sisteminin organizasyonun özellikleri ile uyumlaştırılması kriteri , bu çalışmanın temel teorik çerçevesini oluşturmaktadır. Çünkü, organizasyona hakim olan yönetim anlayışı değerlemede kullanılacak yöntemin ve değerlemecilerin seçiminde belirleyici olmaktadır. Benzer şekilde, iş tasarımı sistemi de değerlemeye esas alınacak birimi tayin etmektedir. Son olarak da organizasyonun stratejik tercihleri, performans değerlendirme sisteminin amacını ve dolayısıyla temel özelliklerini şekillendirmektedir. Bu çalışmada toplam kalite ilkeleri doğrultusunda -organizasyonel yapılanma ve yönetsel yaklaşım açısından yaşanması gereken değişimler dikkate alınarak -performans değerlendirme sistemi analiz edilmektedir. Söz konusu analizlerde toplam kalite yönetiminin, politika yayılımı, müşteri odaklılık, ekip çalışması, sürekli iyileştirme, önlemeye dönük yaklaşım gibi temel unsurları esas alınmıştır. Öte yandan, yine aynı bakış açısı doğrultusunda performans değerlendirme amacıyla kullanılan yöntem ve araçlar konusunda da öneriler getirilmektedir.

II. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TOPLAM KALİTE İLKELERİ İLE UYUMLAŞTIRILMASINA YÖNELİK ÖNERİLER

Geleneksel performans değerlendirme sisteminin toplam kalite anlayışı açısından sorun yaratan boyutları ve bu doğrultuda önerilen çözümleri aşağıdaki başlıklar altında tartışmak mümkündür:

Öneri 1: Performans Değerleme Sisteminin Organizasyonun Stratejik Öncelikleri Doğrultusunda Yeniden Yapılandırılması

Toplam kalite yönetimi işletmelerin rekabet gücünü arttırmayı ve kalıcı kılmayı hedefleyen stratejik bir temele dayanmaktadır. Söz konusu rekabetçi gücün ise organizasyonda yer alan tüm bireylerin şirketin stratejik önceliklerini anlamaları ve bu doğrultuda faaliyette bulunmalarından kaynaklanacağını varsaymaktadır. Ancak uygulamada organizasyonların temel rekabetçi üstünlüklerinin çalışanların performans gelişim planlarına ve performans değerlendirme sistemine yansıtılmadığı gözlenmektedir. Bu tespitlerden hareketle organizasyonların misyon ve vizyonundan türetilmiş stratejik öncelikleri ile performans yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi önem taşımaktadır.

Rowan Gibson 'a göre işletmeler sade, yalın ve manevra kapasitesi yüksek bir arazi aracına dönüşmekte; belirsiz topraklarda hızla hareket edip yön değiştirebilen, değişime hızla cevap verebilen biyolojik bir organizma haline almaktadırlar. Bu organizma birlikte çalışıp öğrenen insanlardan oluşan bir zihinler ağı , akıllı insanın düş gücü ile sürülecek bir araçtır [3]. Bu yetkinliğe ulaşmanın en önemli koşulu ise çalışanların organizasyonun stratejik önceliklerini anlamaları ve bu yönde bir esneklik becerisi kazanmalarındır. Çalışanların şirketin stratejik önceliklerini anlamaları ve benimsemeleri için bu önceliklerin listeler halinde dağıtılması veya duyurulması yeterli olmamaktadır. Bu aşamada performans değerlendirme sistemi önemli bir araç olarak devreye girmektedir. Örneğin, kişinin performansını şirketin stratejik önceliklerini gerçekleştirilmesine olan katkısı açısından değerlendiren bir performans ölçüm sisteminin bu amaca hizmet edeceği açıktır.

Yönetimde 4.jenerasyon kitabının yazarı Joiner'in tabiriyle 'Şirketin yönü kuzey iken, performans değerlendirme sisteminin çalışanlara güneye gidelim!' mesajı vermesi sorun yaratmaktadır. Sözelimi yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren bir havayolu şirketinin stratejik önceliği, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı sağlamak olabilir. Dolayısıyla çalışanların da görev ve sorumluluklarını yerine getirirken bu önceliği ilke edinmeleri ve farklı koşullar altında müşteri kaybetmeme esnekliğini göstermeleri gerekmektedir. Ancak, örneğin bu havayolu şirketinin yer hostesinin performansını tam zamanında kalkış sayısını baz alarak değerlendirmesi durumunda söz konusu çalışanına, önemli olanın zamanında kalkış hedefinin yakalanması olduğu mesajını vermektedir. Bunun sonucunda personel firmanın müşteri kaybetmesi pahasına performans hedefini yakalamaya çalışmaktadır Dolayısıyla bu anlayışa dayanan bir performans değerlendirme sistemi personelin sadece hedefini yakalaması ile ilgilenmekte , bu hedefi ne pahasına yakaladığı sorununu göz ardı etmektedir [4].

Benzer şekilde, satış kotalarına ilişkin hedefleri tutturmayı hedefleyen satış elemanının, teslimatta gecikme pahasına çok satış yapması da mümkündür. Oysa şirket pazarda termine dayalı olarak rekabet ediyor ise performans değerlendirme sistemi tehlikeli sonuçlara zemin hazırlamış olmaktadır. Çünkü geciken siparişler nedeniyle müşteri kaybı, pazar fırsatlarının kullanılmaması gibi sorunların ortaya çıkması kaçınılmazdır [5]. Bir başka örnek vermek gerekirse, müşteri ilişkileri temsilcisinin ayda kaç müşteri ile görüşme yaptığına ilişkin bir performans hedefi de şirketin pazar başarısı açısından risk taşımaktadır. Bilindiği gibi müşteri istek beklentilerinin alınması ile başlayan bu sürecin çıktısı 'sorunu çözülmüş ve memnun müşteri sayısı' dır. Oysa performans değerlendirme sisteminde söz konusu kriteri yer veren bir işletmede çalışanlara, daha çok müşteri ile görüşme yapmanın öncelikliği olduğu mesajı verilmektedir [6].

Toplam kalite yönetimi politika yayılımı veya stratejik kalite planlaması olarak adlandırılan yöntem kullanılarak organizasyonun hedefler ve stratejilerden oluşan bir ağ ile örülmesini öngörmektedir. Bu çerçevede, organizasyon, bölüm- birim, ekip ve bireysel bazda performans hedeflerinin belirlenmesi ve uyumlaştırılması mümkün olmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin de bu çerçevede yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu süreçte öncelikle performans yönetim sisteminin şirketin vizyonu, misyonu ve stratejik önceliklerini yansıtabilecek şekilde revize edilmesi, kullanılacak performans değerlendirme kriterlerinin ve değerlemede kullanılacak metodolojinin gözden geçirilmesi önem taşımaktadır. Söz konusu altyapıya dayanarak bireysel performans hedeflerin oluşturulması ve kişilerin performansının bu hedeflere ulaşma derecesi esas alınarak ölçülmesi mümkün olacaktır. Toplam kalite yönetiminin katılımcılık ilkesi doğrultusunda bireysel performans hedeflerinin yöneticiler ile çalışanların ortak kararı doğrultusunda belirlenmesinin gerektiği açıktır.

Bu konuda ikinci bir öneride bulunmak da mümkündür. Bilindiği gibi uygulamada, genellikle üst düzey yöneticiler performans değerlendirme sistemi dışında tutulmakta ve tepe yönetim kadrosu kendilerine bağlı yöneticilerin performanslarını değerlendirmemektedir. Bu durumda kişilerin kendi performanslarından sorumlu olmaları gerektiği mesajı yukarıdan aşağıya doğru tüm organizasyona yayılmamaktadır. Üst düzey yönetimin performans değerlendirme süreci dışında yer alması organizasyonun stratejik yönü, hedefleri ve performans ölçütleri konusunda da netlik oluşmasını engellemektedir. Başarılı bir yönetici modeli olarak bilinen Jack Welch 'in kendisine doğrudan bağlı olan üst düzey yöneticiler için performans hedefleri oluşturduğu ve hedeflere ulaşma düzeylerini izlediği belirtilmektedir [7]. Hatta, şirketin tepe yönetiminin de performansının ölçülmesine yönelik çalışmalara literatürde yer verilmektedir [8].

Öneri 2: Çalışanların Sistem İçindeki Rollerini Anlamalarını Sağlayacak Bir Performans Ölçüm Sisteminin Oluşturulması

Organizasyonlarda performans yönetim sistemine ilişkin yaşanan sorunların temelinde çalışanların rolleri, hedefleri ve iş süreçleri konusunda iletişim yetersizliği ve organizasyon açısından önem taşıyan amaçların net bir şekilde ortaya konamaması yer almaktadır. Öte yandan Peter Senge'ye göre çalışanların günlük yoğun faaliyet temposu içinde yüklendikleri stres nedeniyle neyi, niçin, nasıl yaptığı, organizasyon açısından öneminin ne olduğu gibi boyutlar yerine sadece daha hızlı, daha düşük maliyetle yapılması gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Yani, sistematik bakış açısı kaybolmaktadır [9].

Bu sorunu bir örnek üzerinde açıklamak mümkündür [10]. Örneğin, satış hasılatını 2 yıl içinde %20 arttırmayı ana hedeflerinden biri olarak belirleyen A İşletmesinde bu konuda yeterli iletişim sağlanamaz ise motivasyonu yüksek bir personelin bile aşağıdaki yaklaşımları benimsemesi mümkündür:

Yaklaşım 1: 'Ben satış biriminde görevli değilim. Dolayısıyla bu hedefin gerçekleştirilmesi konusunda üstleneceğim bir rol veya çabaya gerek yoktur.' Oysa işletmede görev yapan tüm çalışanların -sözgelimi, sipariş kayıt elemanı, ambar sorumlusu, yükleme elemanı vb.- şirketin finansal hedefine ulaşılması açısından hayati bir role sahip olması kaçınılmazdır.

Yaklaşım 2: 'Ben satış elemanıyım. Bu hedefe ulaşmamız için geçen dönemde gerçekleştirdiğim satışları %20 arttırsam yeterli olur.' Oysa, satış hasılatının artabilmesi için yeni ürünlerin satışları içindeki oranının yükseltilmesi kritik öneme sahip olabilir. Dolayısıyla, söz konusu satış elemanının geçmiş dönemdeki satışlarını arttırırken satış yelpazesinde yeni ürünlere yeterince yer vermemesi şirketin Pazar payı ve karlılığı üzerinde beklenen etkiyi göstermeyecektir. Sonuç olarak, şirketin hedefleri ile çalışanların performans ölçütleri arasında uyum sağlanması önem taşımaktadır.

Bu çerçeve içinde çalışanların performansının üstlendikleri stratejik ve operasyonel rollere (Literatürde, çalışanların çok fonksiyonlu bir niteliğe ulaşmaları nedeniyle iş tanımları yerine rol tanımlarına dayalı bir sistemin esas alınması gerektiği görüşü savunulmaktadır) bağlı olarak iki ayrı bakış açısı ile ele alınması mümkündür [11]:

1.Uzun vadeli -stratejik bakış açısı: Bu yaklaşım, çalışanların faaliyetlerinin ve performanslarının büyük resme uygulanmasını ifade etmektedir. Yani, çalışanların üstlendikleri stratejik rollerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Örneğin, toplam kalite uygulamaları içinde olan işletmelerde özellikle orta kademe yöneticilere süreç sorumluluğu gibi roller verilmektedir.

2.Kısa vadeli-operasyonel bakış açısı: Kısa vadeli bakış açısı, çalışanların üstlendiği operasyonel rolleri ve sorumlulukları yansıtmaktadır. Burada önemli olan, performans değerlendirme kriterlerinin organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşması açısından önemini ortaya koyacak şekilde yapılandırılmasıdır. Dolayısıyla operasyonel performans ölçütlerinin üstlenilen stratejik rollere bağlı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin, müşteri hizmetleri yöneticisinin üstlendiği stratejik rol doğrultusunda operasyonel performans ölçütlerinin, bağlı müşteri oranı, karşılanamayan siparişler, müşteri tatmin ölçüm araştırması sonuçları, mevcut müşterilere yönelik satışların toplam müşteri kitlesine oranı şeklinde belirlenmesi mümkündür. Böylece, stratejik ve operasyonel rollerin bütünleştirilmesi sağlanmış olmaktadır.

Bireysel rol- organizasyonel rol entegrasyonunu sağlamak için çalışanların,

- şirketin performansı ile kendi faaliyetleri ve ulaştıkları performans düzeyi arasındaki ilişkiyi görmeleri,

- kendi faaliyetleri ve ulaştığı performans düzeyinin diğer birim, ekip ve çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamaları,

- müşteri tatmini sağlamanın tüm departmanları kapsayan yatay bir süreç olduğu anlayışına ulaşmaları,

- Organizasyonun, buldukları ekibin ve kendilerinin müşterilerinin kim olduğu, ne talep ettikleri ve bu taleplerin nasıl karşılanabileceğini anlamaları sağlanmalıdır [11].

Organizasyonel- bireysel rol entegrasyonunu sağlamak açısından performans değerlendirme sisteminde son dönemlerde yaygın kabul gören Dengeli Performans Skor Kartları (Balanced Scorecard) tekniğine yer verilmesi önerilebilir. Bilindiği gibi bu model organizasyonun, birimlerin, takımların ve bireylerin performanslarının dörtlü bir perspektif ile izlenmesini temel almaktadır. Tüm organizasyonel düzeyler için hazırlanan skor kartları finansal, müşteri, içsel operasyonlar ve yenilikçilik-öğrenme olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Dolayısıyla çalışanların üstlendikleri bireysel rollerin organizasyonun finansal başarısı, müşteri tatmini ve bağlılığını artırma düzeyi ve iş süreçlerinde sağlanan iyileşmeler üzerindeki etkilerini sebep-sonuç ilişkisi içinde görmeleri mümkün olmaktadır [12].

Öneri 3: Ekip Çalışması ile Uyumlu Bir Performans Değerleme Sistemi Oluşturulması

Genel bir kural olarak organizasyonda mevcut olan iş tasarımı sistemi, performans değerlemede hangi birimin

esas alınacağını belirlemektedir. Dolayısıyla, bireysel bazda performans değerlendirme sistemi ancak kişilerin bireysel bazda görevlendirildiği işletmeler için uygundur. İşlerin birbirine bağımlı ve ekip çalışmasının esas olduğu işletmeler için ise ekip bazlı bir performans değerlendirme sisteminin tercih edilmesi gerekmektedir [7]. Bilindiği gibi toplam kalite yönetimi ekip bazlı bir organizasyonel yapılanmayı gerektirmektedir. Böylece, sürekli iyileştirme çalışmalarının teknik alt yapısı oluşturulmaktadır. Ekip çalışmasına dayanan bir yönetim anlayışının hakim olduğu işletmelerde bireysel performans değerlendirme sisteminin kullanılması sistemde aksaklıklara yol açmaktadır. Ancak, toplam kalite çalışmaları yürüten işletmelerde bireysel performans değerlendirme sisteminin yaygın şekilde kullanıldığı gözlenmektedir. Örneğin, Amerikan Kalite Derneğine (ASQC) üye 800 işletmenin %94'ünün bireysel performans değerlendirme sistemini, %37'sinin ise ekip bazlı performans ölçüm sistemini kullandıkları belirlenmiştir [13].

Öte yandan, işletmelerde ekip çalışması da hızla yaygınlaşmaktadır. Araştırmalara göre Fortune 1000 şirket sıralamasına giren şirketlerin %47'si ekip çalışmasını benimsemiş durumdadır. Bu şirketlerin %87'si KKÇ veya problem çözme ekiplerini; %100'ü proje ekiplerini ve %47'si ise ürün tasarımı, imalat ve dağıtım alanlarında çapraz fonksiyonel nitelikte sürekli çalışma ekiplerini kullanmaktadır. Söz konusu şirketlerin %68'inin yüksek performans ekipleri (kendini yöneten ekipler) kurmuş oldukları, toplam personelin %10'unun bu ekiplerde görev aldığı tespit edilmiştir [14]. Bu tablo içinde bireysel performans değerlendirme sistemleri yetersiz ve anlamsız kalmaktadır. Farklı türde ekiplerin varlığı standart bir değerlendirme sistemi kullanılmasını da ayrıca zorlaştırmaktadır. Ekipler yaratıcı ve konusunda uzman kişilerden oluştuğu için ekibin ve kişinin ulaşılan performans düzeyine katkısının nerede başladığı veya bittiği bilinmemektedir [15]. İşletmelerde çapraz fonksiyon ekiplerine dayanan çalışma sistemlerinin giderek yaygınlaştığı izlenmektedir. Örneğin Boeing şirketinde, mühendislik, imalat ve finansman departmanlarından gelen katılımcıların oluşturduğu üye sayısı 5 ile 15 arasında değişen 200 çapraz fonksiyon ekibi mevcuttur [14]. Bu sistemde yöneticilerin çalışanların performansını çok boyutlu olarak değerlendirebilmeleri daha da zorlaşmaktadır.

Bu noktada, ekip çalışmasının hakim olduğu işletmelerde performans değerlendirme sisteminin nasıl yapılandırılması gerektiğinin tartışılması önem taşımaktadır. Literatürde bu konuda farklı görüşlerin savunulduğu gözlenmektedir. Covey'e göre bireysel performans değerlendirme sistemi işletmelerde işbirliğini değil rekabeti teşvik etmekte, kazananlar ve kaybedenler grupları yaratmaktadır. Kişiler arası rekabet öğrenmeyi, bilgi paylaşımını frenlemekte; rekabet ortamında herkes birbiri üzerine odaklaşmakta ve bu arada esas olması gereken müşteri odağı kaybolmaktadır [16]: Harrington'a

göre ise bireysel performans değerlendirme sisteminin kaldırılması gerektiğini savunanlar, iş yaşamlarında insanları yönetmekten hiç sorumlu olmamış kişilerdir [17]. Bazı yazarlara göre de ekip çalışmasının mevcut olduğu bir ortamda ekip dinamiğini göz ardı etmek, performans değerlendirme açısından tehlikeli ve adil olmayan sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Ancak, ekip bazlı performans değerlendirme sisteminin tek başına uygulanması da bireysel performans değerlendirme sistemini ikame edememektedir [18].

Dolayısıyla söz konusu iki sistemden birini tercih etmek yerine, aynı çatı altında birleştiren bir modelin uygulanması mümkündür. Bu modelde hem ekibin hem de ekip içindeki bireylerin performansının ölçülmesine yönelik bir yapılanma mevcuttur (Bu konuda uygulama örnekleri için bakınız; [15,19,20]). Ekip bazlı bir performans ölçüm sisteminde ekibin işleyiş ve ulaştığı sonuçlar açısından etkinliğinin ölçülmesi gerekmektedir. Bu amaçla çeşitli değerlendirme faktörlerinin kullanılması mümkündür (Çalışmanın bütünlüğü açısından söz konusu faktörleri içeren örnek bir liste verilmekten kaçınılmıştır. Detaylı bilgi için bu konuda bakınız; [18,21,22,23]). Öte yandan kişinin ekip performansı üzerindeki katkısının da ölçülmesi önem taşımaktadır. Öncelikle ekiplerin performans hedeflerinin organizasyonun ve bölüm veya birimin performans hedeflerinden türetilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, organizasyonun hedeflerine ulaşma düzeyi, ekibin hedeflerine ulaşma düzeyi ve kişilerin bireysel hedeflerine ulaşma düzeyi olmak üzere üç ayrı performans ölçüm parametresi sisteme girdi sağlamaktadır. Bu çerçevede A çalışanın bireysel performans düzeyinin hesaplanmasında aşağıdaki formülden yararlanılması mümkündür [24]:

Bireysel performans düzeyi = Firma veya bölümün performans skoru+ ekibin performans skoru+ kişinin bireysel performans skoru

Formülde yer alan üç parametrenin katsayıları veya ağırlık oranları, performansı değerlendirilen kişinin üstlendiği rol ve yer aldığı organizasyonel kademeye bağlı olarak farklı şekilde hesaplanabilmektedir. Örneğin, alt kademe çalışanlar için, firma veya bölüm hedeflerine ulaşılma derecesi %20, kişinin yer aldığı ekibin ulaştığı performans düzeyi %30 ve bireysel performans skorunun %50 oranında hesaplamaya dahil edilebilmesi mümkündür. Aynı organizasyonda görev yapan yöneticiler için bu oranların %30 firma veya bölüm, % 60 ekip ve %10 bireysel performans skoru şeklinde değerlendirilmesi faydalı olabilecektir [24].

Öneri 4: Çalışanların Performansı Üzerinde Etkili Olan Sistem Kaynaklı Aksaklıkların Elimine Edilmesi

Performans değerlendirme sisteminin temel amaçlarından biri, organizasyonel performansın

yükseltilmesidir. Dolayısıyla, ortaya çıkan aksaklık ve yetersizliklerin iş süreçlerinin iyileştirilmesi amacıyla ele alınması gerekmektedir. Toplam kalite anlayışı, performans düzeyinin oluşumunda sistemden kaynaklanan etkilerin önemli rol üstlendiğini varsaymaktadır [25]. Dolayısıyla, çalışanların performansının mevcut iş süreçlerinden ve sistemden bağımsız olarak ölçülmesi yanıtıcı sonuçlara yol açabilmektedir [26]. Öte yandan artık, standartlaşma, tek tiplilik, ürünü kapıdan çıkarma dönemi sona ermiştir. Çalışanlar görevlerini izole bir ortamda değil ekip içinde gerçekleştirmektedir. Sürecin değişik parçalarının değil, tümünün gerçekleştirilmesi sorumluluğu önem taşımaktadır. Ulaşılmak istenen sonuç tek bir görevin değil, görevlerin bütünüdür yani sürecin ürünü olmaktadır [27].

Araştırmalar, yöneticiler ile çalışanların iş performansı açısından kişiden ve sistemden kaynaklanan etkilerin rolü konusunda farklı görüşlere sahip olduklarını göstermektedir. Bir diğer araştırma ise, performans düzeyinin yükseltilmesi için yapılacak iyileştirmelerin %80'inin işin yapıldığı ortama, %15'inin ise çalışanların bilgi ve becerileri düzeylerinin yükseltilmesine yönelik olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırma, kişisel yetersizliklerin çalışanların performans düzeylerinin düşük olmasında sadece %5'lik bir paya sahip olduğunu göstermektedir [28].

Geleneksel performans değerlendirme sisteminde, performansı ölçülen kişileri iş süreçlerinin bir parçası olarak görmek yerine bireyler üzerinde odaklanılmaktadır. Örneğin, belirli bir dönemde performans hedeflerine ulaşamayan bir satış elemanının başarısızlığının tümüyle kendi kontrolü dışında kalan etkenlerden kaynaklanması mümkündür. Sözelimi, o bölgeye yönelik reklam ve tanıtım kampanyası yapılmamış olması, ürünleri tanıtıcı broşürlerin mevcut olmaması veya ürünün teslim tarihinin rakip ürünlere göre daha uzun olması gibi satış sürecine ilişkin etkenler, çalışanın performansı üzerinde son derece büyük etkiye sahip olabilmektedir [5].

Dolayısıyla, değerlemecilerin karar verirken sistemden kaynaklanan etkileri dikkate alması gerektiği açıktır. Uygulamada değerlemecilerin, çalışanların performansını hakkında yargıya ulaşırken hatalı parça sayısı vb. yerine çalışan tarafından yapılan hata sayısını dikkate aldığı gözlenmektedir. Pek çok yönetici performans ölçümünde personelinin kontrol edemediği ve sistemden kaynaklanan faktörleri göz ardı etmektedir. Sözelimi, yüksek hızla çalışan bir montaj hattında üç metal plakayı birbirine monte etmesi gereken personelin bu plakalardan birinin hatalı üretilmiş olması durumunda iş kalitesi ve iş miktarı kriterleri açısından performansı düşük olarak değerlendirilebilmektedir. Oysa hatanın sistemden kaynaklandığı açıktır [29].

Bu nedenle, kişisel performans hedeflerinin süreçlere ilişkin iyileşme hedeflerinden türetilmesi önerilebilir. Ancak, bu sistemin başarısı için işletmede süreç mantığının ve sistem perspektifinin benimsenmesi vazgeçilmez bir ön koşuldur. Ayrıca, sistematik bir gözlem ve kayıt sistemi oluşturulması, böylece performans değişimlerinin ortaya konarak analiz edilmesi önem taşımaktadır. Bu çerçevede, çalışanın performansını etkileyen sistem veya süreç kaynaklı sorunların tespit edilmesi mümkün olacaktır. Bazı yazarlar, yukarıda değinilen ekip bazlı performans ölçüm modelinde organizasyonel performans yerine süreç performansının ölçülmesi ve bireysel performansın hesaplanmasında dikkate alınmasını önermektedirler [30].

Öneri 5: Sonuçlara Odaklı Değil Önleyici Bir Sistem Kurulması

Toplam kalite anlayışına göre performans değerlendirme sistemi, bireysel gelişimin önündeki engelleri kaldırmayı ve sürekli gelişimi hedeflemelidir. Dolayısıyla performans değerlendirme sisteminin organizasyonun sürekli iyileşmeye yönelik misyonunu yansıtacak şekilde yapılandırılması önem taşımaktadır. Önleyici bir sistem kurmak için sürekli ölçme ve geri bildirim verme ilkesi hayati öneme sahiptir. Bu nedenle geleneksel sistemde performansın yıllık dönemler sonunda ölçümünü esas alan uygulama sakınca yaratmaktadır. Bu aşamada öncelikle değerlemenin hangi sıklıkla yapılması gerektiğinin tartışılması gerekmektedir.

Değerleme sıklığı kurumdan kuruma ve organizasyonel kademelere bağlı olarak değişebilmektedir. Lawler'a göre ilke olarak kişinin üstlendiği görevi tamamladığı anda değerlendirilmelidir. En azından yıllık dönemlerde herkesin performansı değerlendirilmelidir. Ancak, mümkün olması durumunda performansın 3 aylık, aylık hatta haftalık dönemlerde değerlendirme yapılabilir. Eğer belirli bir dönem içinde çalışanın performansı hakkında yeterli veri toplanabiliyor ise ölçümün bu dönemlerde yapılması yararlı olabilmektedir [7].

Yıllık değerlendirme süreci kişinin işe alındığı veya yeni bir göreve atandığı zamanda başlamaktadır. Bu durumda kişiye bağlı bir performans değerlendirme takvimi ortaya çıkmaktadır. Ancak bu yöntemde kişiler arası karşılaştırma yapma olanağı güçleşmektedir. Örneğin çevrede meydana gelen dönemsel etkiler nedeniyle kişiler aynı çabayı gösterse de performans hedeflerini yakalama düzeyleri farklı olabilecektir [2]. Öte yandan, tüm çalışanların performansının aynı zamanda değerlendirilmesi de mümkündür. Tüm değerlemelerin aynı zaman diliminde gerçekleştirilmesi veri açısından fayda sağlamaktadır. Sözelimi, şirketin finansal performansı hakkında veriler ancak yıl sonlarında oluşmaktadır.

Bir görüşe göre, yeni bir göreve atanan veya terfi eden, yeni işe alınan çalışanların performansının, işin niteliğine bağlı olarak belirli bir süre sonra değerlendirilmesi faydalı olabilmektedir. Önleyici ve sürekli gelişimi ilke edinen bir sistem kurabilmek için gerektiğinde bireysel performans hedeflerinin revize edilmesi de önem taşımaktadır. Uygulamada, performans değerlendirme dönemi içinde çalışanın görev veya pozisyonunun değişmesine rağmen bireysel performans planlarının güncellenmediği tespit edilmektedir. Dolayısıyla, yeni bir göreve atanan personelin performansının yeniden planlanması ve bu doğrultuda ölçülmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle performans planı oluşturulurken söz konusu personelin gelecek 12 ay içinde hangi görev veya projelerde yer alacağına dikkate alınması önem taşımaktadır. Eğer çalışan belirli projelere bağlı olarak çalışıyorsa, proje tamamlandığında; proje çok uzun bir süreyi kapsıyor ise ana aşamalar tamamlandığında performansın değerlendirilmesi faydalı olacaktır [18].

Önleyici bir sistem kurmak açısından çalışana geri bildirim verme sıklığı da önem taşımaktadır. Yıllık bazda verilen geri bildirimler, çalışanın performansını yükseltmesi için çaba göstermesi açısından bir anlam taşımamaktadır. En azından üç ayda bir veya verilen bir görev veya proje tamamlandığı tarihte geri bildirim toplantısı yapılması önerilmektedir. Örneğin; Motorola şirketinde üç ayda bir, sadece 6 sorudan oluşan ve evet - hayır şeklinde cevaplandırılan ast-üst görüşmeleri yapılmaktadır. Eğer bir uyumsuzluk veya sorun tespit edilirse, 90 gün içinde düzeltici faaliyetlerin uygulanması zorunlu tutulmaktadır [13].

Öneri 6: Hiyerarşik Değerleme Yerine Çoklu Geri-Bildirim (360 Derece) Sisteminin Oluşturulması

Geleneksel performans ölçüm sistemi aslında çoğu kez form doldurma eylemi ile sınırlı kalabilmektedir. Çalışanlara göre performans değerlendirme yöneticiye ait bir görevdir. Oysa yöneticilerin çoğu, bu görevi insan kaynaklarının üstlenmesi gerektiğine inanmaktadır [31]. Bundan başka, kısa bir zaman dilimi içinde çok sayıda personelin performansını doğru şekilde değerlendirmek çoğu kez imkansız olmaktadır. Bir görüşe göre, bir ay içinde üçün üzerinde kişinin performansının objektif şekilde ölçülmesi mümkün değildir [17]. Bu kısıtlar nedeniyle performans değerlendirme yapan yöneticiler, temelde çalışanların *neyi yanlış veya eksik yaptığını* bulmaya yönelmektedir [32].

Öte yandan, organizasyonel hiyerarşi giderek basılaşmaktadır. Bir yöneticiye bağlı olarak çalışan ast sayısı 6-8 yerine en azından 20 kişiye ulaşmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin *astlarını omuzları üzerinden izlemesi* ve iş performansları hakkında değerlendirme yapması giderek imkansızlaşmaktadır. Bunun yanı sıra, karar alma mekanizmasının organizasyonel basamaklara yayılması

çalışanların kendi bildiği en iyi yöntemle çalışmasını değerli kılmaktadır [33]. Zaten uygulamalı araştırmalar da çalışanların, yöneticilerinin çalışma tarz ve yöntemlerini yeterince bilemeyeceğine inandıklarını göstermektedir [31].

Bu nedenle astların üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel süreç yerine çoklu bir geri-bildirim sisteminin kullanılması mümkündür. Bu çerçevede kişinin performansı hakkında aşağıda sıralanan birim ve kişilerden gelen geri bildirimlerin performans değerlendirme sürecine dahil edilmesi mümkündür [34]:

- kişinin kendi performansına (öz değerlendirme) ilişkin değerlemesi,
- birlikte çalıştığı iş arkadaşlarından gelen geri bildirim,
- bağlı olduğu yöneticilerden gelen geri bildirim,
- müşterisi konumunda olan diğer bölüm veya ekiplerden gelen geri bildirim,
- yönetici konumunda ise kendisine bağlı çalışanlardan gelen geri bildirim,
- dış müşterilerden gelen geri bildirim.

Geri bildirim veren kişiler arasında iç müşterilerin yer alması ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü, toplam kalite yönetimi açısından organizasyonlarda iç müşteri anlayışı hakim kılınmalıdır. Yani, çalışanların kendi faaliyetlerinin çıktılarını kullanan tüm bölüm, birim veya kişiler tatmin edilmesi gereken bir müşteri olarak görmesi istenmektedir. Bu nedenle çalışanların performansları hakkında iç müşterilerden geri bildirim alınmalıdır. Dış müşterilerden geri bildirim alınması da kritik bir role sahiptir [32]. Örneğin, satın alma ekibinin performansına ilişkin tedarikçi firmanın değerlemesi bir girdi olarak kullanılabilir. Müşteri tatmin araştırması sonuçları da bu anlamda bir bilgi kaynağı işlevi üstlenebilmektedir [2]. Yöneticilerin performansının değerlendirilmesinde astlardan gelen geri bildirim dikkate alma uygulaması (literatürde tersine değerlendirme olarak da adlandırılmaktadır) faydalı sonuçlara yol açmakta ve yöneticilerin astlarını iç müşteri olarak görmelerini sağlamaktadır. Öte yandan bu sistem organizasyonda empatik bir bakış açısının hakim olmasını sağlamaktadır. Örneğin bir araştırma, ilk kademe yöneticilerin %97'sinin kendisini iyi ve çok iyi bir performans düzeyinde gördüğünü, onlara bağlı astların sadece %64'nün bu görüşte olduğunu ortaya koymuştur [5]. İş arkadaşlarından gelen geribildirimler ise aynı çalışma ortamında bulunması nedeniyle, kişinin performansı hakkında gerçeğe en yakın bilgilerin elde edilmesini sağlamaktadır. Yakın tarihli bir araştırma [35] iş arkadaşlarından gelen geribildirim, gerçek

performans düzeyine en yakın sonuçları verdiğini ortaya koymaktadır.

Bu sistemin başarılı olması için, geleneksel ast-üst ilişkileri yerine karşılıklı güvene dayanan ve iş ortaklığı duygusunu esas alan bir ortam yaratılmalıdır. Ast ve üstlerin ortak çalışması ile değerlendirme konusunda kim veya hangi birimlerden geri bildirim alınacağına karar verilmelidir [36]. Çoklu geri-bildirim sisteminin uygulamaya geçirilmesi sürecinde ortaya çıkabilecek teknik ve psikolojik sorunları önlemek için aşağıda sıralanan ilkelere bağlı kalınması önerilmektedir [34, 37]:

- Değerleyen kişi sayısı 5-12 ile sınırlandırılmalıdır.
- Değerleme formunda en fazla 10- 15 kriter bulunmalıdır.
- Değerlemecilere verdikleri geri bildirim değerlenen kişinin konumu üzerinde negatif etki yapmayacağı taahhüt edilmelidir.
- Değerleme sonuçları özet halinde, kişi belirtilmesizin değerlendirilen personele iletilmelidir. Yapılan değerlemelerin çok farklılık göstermesi durumunda ilave bilgi talep edilerek skorların uyumlaştırılması mümkündür. Örneğin, maksimum ve minimum skorların değerlendirme dışı bırakılması yöntemi tercih edilebilir.
- Geri bildirimlerin değerlendirilen kişide toplanması ve belirli dönemlerde bağlı olduğu yöneticisi ile birlikte açık görüşme ortamında gözden geçirilmesi de mümkündür.

Çoklu geri bildirim sistemine çalışanların temkinli bir yaklaşım gösterdikleri izlenmektedir. Bu konuda yürütülen bir araştırma, personelin %69'unun bireysel performans değerlendirme sistemini tercih ettiğini ve %89'unun amirlerinin değerlemede büyük bir role sahip olmasını istediğini göstermektedir. Söz konusu personelin sadece %18'inin astların performans değerlendirme sürecine dahil edilmesine sıcak baktığı tespit edilmiştir [24] Bu nedenle, sistem dizayn edilirken çalışanlar ve yöneticilerden oluşan bir komite oluşturulması yararlı olacaktır. Öte yandan, önce pilot çalışma ile başlanması, öncelikle yöneticiler düzeyinde uygulamaya gidilmesi önem taşımaktadır. Bazı yazarlar, çoklu geri bildirim sisteminin sadece kişisel gelişim planlarının hazırlanması ve gözden geçirme amacıyla kullanılmasını önermektedirler. Böylece hem kişilerin kendilerine gelen geri bildirimleri tehdit olarak algılamasının önüne geçilmekte, hem de kişiler arası rekabetten kaynaklanan olumsuz etkilerin elimine edilmesi mümkün olmaktadır [7].

Öneri 7: Performans Ölçüm Araç ve Tekniklerinden Kaynaklanan Sorunların Elimine Edilmesi

İşletmeler tarafından kullanılan performans değerlendirme sistemlerinden elde edilen sonuçlarının doğruluğunu ve geçerliliğini inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Söz konusu araştırmalar son derece olumsuz bir tabloyu ortaya koymaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının nasıl bir trend izlediğini inceleyen çalışmalar, genellikle vasat ve vasatın üzerinde performans düzeylerini yansıtan değerlerde yığılma olduğunu göstermektedir. Bir başka çalışmaya göre ise performans değerlemede verilen skorlar açısından 1/4 kuralı mevcuttur. Yani, verilen performans skorlarının %80'i pozitif, %20'si negatif olmaktadır [38]. Bu nedenle değerlendirilen denetimi amacıyla kullanılan normal dağılım varsayımının ve daha önemlisi performans değerlendirme amacıyla Zorunlu Dağıtım Tekniğinin kullanılması başlı başına bir çelişki oluşturmaktadır. Çünkü, performans değerlendirme verileri bu tür bir dağılım ile uyumlu olmamaktadır. Uygulamada pek çok organizasyonda çalışanların performansı normal dağılım göstermemektedir. Zaten çalışanlarının normal dağılım göstermemesi için yıllarca eğitim ve geliştirmeye kaynak ayıran işletme yöneticilerinin, değerlendirilmelerden böyle bir dağılım talep etmesi başlı başına bir paradoks oluşturmaktadır. Uygulamada bazen performansı vasat olarak değerlendirilen kişilere, bu yıl için böyle bir karar verildiği açıklanmakta ve gelecek yıl kendilerinin daha üst bir performans düzeyine yerleştirilecekleri taahhüt edilmektedir. Sonuç itibarıyla performans değerlendirme sistemine çalışanların güveni azalmaktadır [7].

Bundan başka, işletmelerde giderek daha fazla sayıda çalışan yüksek bir performans düzeyini ifade eden kategorilere yükselmektedir. Buradaki ilginç çelişki ise organizasyonel performansın bu trend ile paralellik göstermemesidir. Bu durum, performans ölçüm sisteminden kaynaklanan hataların mevcut olduğunu bir anlamda kanıtlamaktadır [7]. Yöneticilerin yaptıkları performans değerlendirme çalışmalarının doğruluğunu inceleyen bir araştırma, yöneticilerin gerçek performans düzeyini algılamakta başarısız olduklarını ortaya koymuştur. Söz konusu araştırma sonuçları, yöneticilerin özellikle çalışanların teknik becerilerini değerlendirme konusunda fazla iyimser davrandıkları, çalışanların davranışları ile yöneticilerde yüksek performans algısı yaratarak yanıltabildikleri ve yöneticilerin performans değerlendirme konusunda yetersiz kaldıkları şeklinde yorumlanmaktadır [38].

Öte yandan, söz konusu aksaklıkları içeren bir performans değerlendirme sistemi çalışanların motivasyonu açısından da sakıncalar yaratmaktadır. Örneğin, 1993-1996 yılları arasında 2000 kişi üzerinde dört kez tekrarlanan bir araştırma, çalışanların işletmede kullanılan performans değerlendirme sisteminden memnuniyet

düzeylerinin iş tatminleri üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur [39]. Bundan başka, bilindiği gibi uygulamada performans değerlendirme sonuçları terfi kararlarına da bilgi girdisi sağlamaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre, performans değerlendirme sonuçları genellikle personelin %60'ının terfi edebileceği yönünde bir tablo ortaya çıkarmaktadır. Oysa bir işletmede gerçekten terfi edebilenlerin oranının %5'i aşması genellikle mümkün değildir. Örneğin, on yıl boyunca terfi edilebilir şekilde değerlendirilen ama terfi etmeyen çalışanlar açısından performans ölçüm sistemi başlı başına bir motivasyonsuzluk kaynağı oluşturmaktadır [31]. Ülkemizde faaliyette bulunan bazı işletmeler de belirli bir performans değerlendirme döneminde tüm performans faktörlerinden ortalamanın üzerinde skor almış olmayı terfi için bir ön koşul olarak kabul etmektedir.

Bu çerçevede, performans değerlendirme sürecinin değerlendirilen kişilere adil, sistemli ve anlaşılabilir bir şekilde uygulandığı mesajını vermesi önem taşımaktadır. Ancak, değerlemecilerin göstereceği kişisel özen ile bu sürecin başarılı olması mümkün değildir. Burada önemli olan nokta sistemin tasarımında bazı ilkelerin izlenmesi ve düzenlenmesidir [7]. Belirtilen kavramsal çerçeve içinde performans değerlendirme formlarının köklü şekilde revize edilmesi önem taşımaktadır. Söz konusu revizyon alanlarını performans ölçüm kriterleri (doğru şeyleri ölçmek) ve değerlemede kullanılan ölçek (doğru şekilde ölçmek) açısından ele almak mümkündür.

II.1. Doğru Şeyleri Ölçmek: Performans Ölçüm Kriterlerinin Revize Edilmesi

Performans değerlendirme çalışmalarında çoğu kez kişilerin performansı yerine bireysel tutumları üzerinde odaklanılmaktadır. Hatta, *ideal özellikler* kombinasyonu yaratılarak değerlemeye esas alınmaktadır. Öte yandan bu ideal özellikler bileşiminin değerlendirilmeleri tarafından algılanması da farklılık gösterebilmektedir. Örneğin bir yönetici hedeflerini sürekli aşan hırslı astını çok agresif bir tutum göstermesi nedeniyle başarısız olarak değerlendirdiğini belirtmektedir. Bir başka yöneticinin, iş arkadaşları ile sürekli çatışma içinde olan bir kişiyi, hedeflerini sürekli aşması nedeniyle terfi edilebilir şekilde değerlendirmesi de mümkündür [16]. Yine performans değerlendirme sonuçlarının güvenilirliğini araştıran bir başka çalışmada, astlarının çalışmasını planlama becerisi gelişmiş bir ara kademe yöneticinin performansının söz konusu faktör açısından vasat olarak değerlendirildiği tespit edilmiştir. Bunun nedenleri incelendiğinde değerlemecinin, değerlendirilen kişinin genel olarak tavır ve tutumlarından rahatsızlık duyduğu için bu kararı verdiği ortaya çıkmıştır [7].

Bundan başka, performans değerlemede kullanılan ölçütlerin yeterince net bir şekilde tespit edilmemesi nedeniyle başarısız sonuçlar alınabilmektedir. Örneğin, liderlik, güvenilirlik, müşteri odaklılık gibi performans kriterlerinin ölçülmesi oldukça güçtür. Bunun yerine genel özellikler, davranış ve sonuçlara dayanan ve net şekilde tanımlanmış ölçütlerin kullanılması mümkündür. Sözgelimi güvenilirlik kriterinin, değerlendiricinin kişinin görevini zamanında tamamlamasına ilişkin yargısı yerine, değerlendirilenin işini zamanında tamamlama oranı veya ne kadar geç tamamladığı dikkate alınarak değerlendirilebilir [7].

Öte yandan, performans değerlendirme kriterlerinin azaltılması da literatürde yaygın şekilde dile getirilen bir öneridir. Aynı anlamı taşıyan veya birbirleriyle örtüşen performans faktörlerinin birleştirilmesi yararlı olabilecektir. Örneğin, iş kalitesi ile müşteri tatmini sağlama, ekip becerisi ile işbirliği yapma becerisi de çoğu kez aynı anlama gelmektedir. Bir görüşe göre, yaratıcılık bireysel bir beceri değildir ve bu nedenle de kişisel performans ölçüm kriterleri arasında yer alması anlamlı değildir [1]. Gerek duyulduğunda yeni performans faktörlerinin eklenmesi veya çıkarılması mümkündür.

Ölçülemeyecek şeyleri ölçmeye çalışmak da anlamsız olmaktadır. Örneğin, çalışma ortamının güvenliğini sağlama faktörünün *hedefin çok altında, hedefin altında, hedefe uygun, hedefin üstünde, hedefin çok üstünde* gibi bir değerlendirme skalası ile ölçülmesi anlamsız olmaktadır. Çünkü hedef sıfır kazadır ve skalada 3 puana karşılık gelmektedir. Dolayısıyla, bu performans faktörü için 4 veya 5 değerine karşılık gelecek bir durum söz konusu değildir. Benzer şekilde, hizmet sektöründe müşteriye karşı daima nazik ve beklentilerine cevap verecek şekilde davranmak hedeflenen performansı ifade etmektedir ve 3 puana karşılık gelmektedir. Bu performans düzeyinin üstünde 4 veya 5 ile ifade edilebilecek bir düzey söz konusu değildir. Dolayısıyla her şeyi sayılarla ölçme saplantısından kurtulunması önem taşımaktadır [29].

Öte yandan, performans değerlendirme formunda ast ve üste ayrılmış açık uçlu değerlendirme alanları genellikle boş bırakılmakta veya formaliteyi yerine getirmek üzere ilkökul öğrencilerinin karnelerine benzer genel geçer ifadelerle ayrılmaktadır. Yani, sistem uygulamada işlenmemektedir.

II.2. Doğru Şekilde Ölçmek: Performans Ölçüm Skalalarının Revize Edilmesi

Performans değerlendirme amacıyla katı ve mekanik bir değerlendirme skalasının kullanılması, ne değerlendirilmecinin yargılarını doğru şekilde yansıtmasına izin vermekte; ne de değerlendirilenin motivasyonunu arttırmaktadır. Öte

yandan, yukarıda da belirtildiği gibi eğer aksaklık personelden değil de sistemden kaynaklanıyor ise değerlendirme skalaları aslında hiçbir şeyi ölçmüyor demektir [17].

Bu nedenle performans ölçüm skalalarının daraltılması önem taşımaktadır. Bir görüşe göre çok iyi veya çok kötü performans düzeyi çoğu kez sistemden kaynaklanan etkilere açıktır. Orta performans düzeyindeki çalışanların sistemin etkisi nedeniyle farklılaştırılması da çoğu kez yanıltıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle, orta düzeyde yer alan performans düzeyini vasatın altı, vasat ve vasatın üstü gibi üç dilime ayırmak herhangi bir yarar sağlamamaktadır. Ortalama veya ortalamanın üzerinde performansa sahip çalışanların adil şekilde değerlendirilmesi de çoğunlukla güçtür. Pek çok araştırmacı, ortalama performansa sahip çalışanlar ile mükemmel performansa sahip çalışanların aynı şekilde ödüllendirilebildiğini, hatta bazı durumlarda ortalama performansa sahip kişilerin terfi ettirilebildiğini belirtmektedirler [17].

Bundan başka, vasat performans düzeyi (5'li skalada 3) ile ortalamanın üzerinde performans düzeyi (5'li skalada 4) arasında adil bir ayırım yapmak da zordur. Dolayısıyla anlamsız bir performans düzeyi ayırımının değerlendirme formunda yer alması gereksiz olmaktadır. Benzer şekilde, hedefleri aşıyor (5'li ölçekte 4), hedefleri büyük ölçüde aşıyor (5'li ölçekte 5) şeklinde ifade edilen performans düzeyleri arasındaki fark, çoğu kez değerleyenin subjektif yargısına kalmaktadır. Oysa, performansa dayanan ücret sistemleri uygulayan işletmelerde, skalada yer alan ilave bir sözcük çoğu kez bir yıllık ücreti etkilemektedir [29].

Değerlemede kaçılı ölçüğün kullanılacağı konusunda kesin bir kural olmamakla birlikte 3'lü bir ölçüğün tercih edilmesi önerilmektedir. Ancak, kişiler işe yeni atanmışlar ve işi öğrenmeleri için belirli bir zamana ihtiyaçları varsa ölçüğün dördü bir niteliğe dönüştürülmesinin fayda sağlayacağı savunulmaktadır. Toplam kalite anlayışına göre, hedef performans düzeyine ulaşıp-ulaşılmadığının tespit edilmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle, toplam kalite ve insan kaynakları alanında çalışmalar yapan araştırmacılar *iyi, yeterli ve iyileştirilmesi gerekir* şeklinde üçlü bir ölçüğün gereken tüm bilgileri sağlayacağı görüşünü savunmaktadırlar. Zaten, farklı skalalar kullanılarak ölçülen performans düzeylerini karşılaştıran bir araştırma, 3'lü ve 5'li ölçekler arasında ölçüm sonuçları açısından herhangi bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Aynı araştırma, ölçüğün 5'in üzerine çıkarılmasının herhangi bir ilave fayda sağlamadığını; ikili bir ölçüğün ise - ortalamanın altında ve üstünde - sakıncalar yarattığını tespit etmiştir [7,17]. Dolayısıyla, performans hedefleri oluşturma ve bu hedeflere ulaşılma düzeyini ölçmeye dayalı bir sistemde beşli, yedili, onlu skalaların kargaşa

ve hatalara yol açmaktan başka bir yarar sağlamayacağı görüşüne varmak mümkündür.

III. SONUÇ

Geleneksel performans değerlendirme sisteminin toplam kalite ilkeleri doğrultusunda köklü şekilde revize edilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, performans değerlendirme sisteminin öncelikle organizasyonun stratejik planlama sistemi ile entegre edilmesi önem taşımaktadır. Öte yandan, bireysel performans değerlendirme sistemine çoklu geribildirim ve ekip bazlı performans ölçüm sisteminin eklenmesi mümkündür. Son olarak ise performans değerlendirme amacıyla kullanılan formların içerik ve değerlendirme ölçeği açısından revizyona tabi tutulması fayda sağlayacaktır.

Sonuç itibarıyla performans değerlendirme sisteminin, çalışanları organizasyonun stratejik öncelikleri doğrultusunda ve işbirliği temelinde birleştiren bir organizasyonel yapı taşı olarak şekillendirilmesi kaçınılmaz olmaktadır. Çünkü, toplam kalite felsefesi bizleri çalışanlara yönelik yeni bir paradigmayı benimsemeye yöneltmektedir. Bu yeni paradigmanın [38] temelinde ise organizasyonların başarısının insanların tek tek ne kadar iyi çalıştığına değil, ne ölçüde işbirliği yaptığına bağlı olduğu anlayışı yer almaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] ANTANIONI, D., "Improve the Performance Management Process Before Discontinuing Performance Appraisal", *Compensation & Benefits Review*, May-June 1994, s.29.
- [2] MOHRMAN, A.; RESNICK, S.; LAWLER, E., *Designing Performance Appraisal Systems, Aligning Appraisal and Organizational Realities*, Jossey-Bass Pub, San Fransisco, 1990, s.12.
- [3] GIBSON, R., *İş Yeniden Düşünmek*, Çev. Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul 1997, s.7.
- [4] JOINER, B., *Fourth Generation Management*, Joiner Association Pub, New York 1997, s.243.
- [5] ECKES, G., "Practical Alternatives to Performance Appraisal", *Quality Progress*, November 1994, s.58.
- [6] JUST, K., "Team Performance Management System that Really Work, Center for the Study Work Teams", *Proceedings*, 1996, University of Texas, www.unt.edu, s.17.

- [7] LAWLER, E.E., III, **Rewarding Excellence, Pay Strategies for The New Economy**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2000, s.186.
- [8] CONGER, J.; FINEGOLD, D.; LAWLER, E., III, "Appraising Boardroom Performance", **Harvard Business Review**, Jan-Feb 1998, ss.136-148.
- [9] SENGE, P., "İğnenin Gözünden, Geleceği Yeniden Düşünmek", Der. Rowan GIBSON, Sabah Yayınları, İstanbul 1997, s.123.
- [10] POLLARD, D.; BUCKLE, R., "Multi-level Balanced Scorecard: Aligning Performance Measurement for Individual, Teams, Business Units and Whole Organization", www.ey.com, s.1.
- [11] ROSS, G., "Measurement: Focusing Employee Performance for Alignment", **Panorama Business Views**, 1999, s.2.
- [12] KAPLAN, R.; NORTON, D., **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press, Boston, 1996, ss.199-224.
- [13] MORGAN, B.; SCHINEMANN, W., "Measuring People and Performance: Closing the Gaps", **Quality Progress**, January 1999, s.5.
- [14] DENTON, D.K., "How a Team Can Grow?", **Quality Progress**, June 1999, s.53.
- [15] ZIGON, J., *Team Performance Measurement: A Process for Creating Team Performance Standards*, **Compensation & Benefits Review**, 1997, s.11.
- [16] COVEY, S., **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**, Çev. Gönül SUVEREN, Osman DENİZTEKİN, Varlık Yayını, İstanbul, 1997, s.243.
- [17] HARRINGTON, J., "Performance Improvement: Was Edward Deming Wrong?", **TQM Magazine**, 1998, s.1.
- [18] ARMSTRONG, M., **Performance Management**, Kagan Page Pub. 1994, s.145.
- [19] ZIGON, J., "Team Performance Measurement: Common Problems", www.zigonperf.com.
- [20] "Is Your Performance Appraisal System Team-Friendly?", www.zigonperf.com.
- [21] "Development and Validation of an Engineering Team Performance Scale", <http://www.icas.edu/newresearch/teamwork/scale.html>.
- [22] MARGERISON, C.; McCANN, D.; DAVIES, R., "Focus on Team Appraisal", **Team Performance Management an International Journal**, Vol.1, 1995, ss.13-18.
- [23] "One Team Approach To Performance Appraisal", www.opm.gov.
- [24] Evaluating Team Performance, A Report of the Working on Evaluating Team Performance, 1993, Interagency Advisory Group Committee on Performance Management and Recognition, www.npr.gov, s.28.
- [25] FINLOW- BATES, T., "Deming Was Right-99,75 Percent of the Time", **Measuring Business Excellence**, Vol.4, No: 3, MCB University Press, 2000, ss.31-34.
- [26] ANTONIONI, D., "Improve the Performance Management Process Before Discontinuing Performance Appraisal", **Compensation & Benefits Review**, May-June 1994, s.29.
- [27] HAMMER, M., "Yönetimin Sonunun Ötesinde", der. Rowan Gibson, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997, s.86.
- [28] CARDY, R.L.; SUTTON, C.L.; CARSON, K.; DOBBINS, G., "Person And System Effects In Performance Appraisal: Rating As A Function Of The Degree Of Performance Responsibility And Error Fullness", **Journal of Quality Management**, Vol.3, No: 1, 1998, ss.79-99.
- [29] BOUNDREAUX, G., "What TQM Says About Performance Appraisal", **Compensation & Benefits Review**, May-June 1994, s.3.
- [30] WHITE, M.A.; NEBEKER, D.M., "Team Oriented Performance Management: An Alternative to Traditional Performance Appraisal", Der. Stephen B Knouse, **Human Resource Management Perspectives on TQM**, ASQC Press, Wisconsin, 1996, ss.201-204.
- [31] RAY, N., **Empowering People at Work**, Gawer Pub, 1994, s.146.
- [32] "Team Measurement: Some Whys, Whats and Hows", Center for the Study Work Teams, Proceedings, 1996, University of Texas, www.unt.edu, s.2.
- [33] STEWARD, T., "Why Value Statements Don't Work", **Fortune**, 1996.
- [34] CHURCH, A.H.; WACLAWSKI, J., "Making Multirater Feedback Systems Work", **Quality Progress**, April 1998, s.82.
- [35] VALLE, M.; DAVIS, K., "Teams and Performance Appraisal: Using Metrics to Increase Reliability And Validity", **Team Performance Management**, Vol .5, Issue: 8, 1999, s.6.
- [36] ANTONIONI, D., "Designing an Effective 360 Degree Appraisal Feedback Process", **Organizational Dynamics**, Autumn 1996, s.26.
- [37] From Vision to Revision: Developing A Peer Appraisal Process for the Manufacturing Environment, Center for the Study Work Teams, Proceedings, 1996, University of Texas, www.unt.edu.

- [38] PARNELL, J.; SINGER, M., "*The Organizational Charlatan Index, Developing an Instrument to Measure False Performance*", **Journal of Management Development**, Vol.20, No: 5, 2001, ss.448-450.
- [39] BLAU, G., "*Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction*", **Human Relation**, Plenum Publishing Co., August 1999, s.5.