

## BAŞARIM DEĞERLEMEDE ADALET VE İŞGÖRENLERİN DOYUMU

Derya EREL\*

Değerlemede etkililik<sup>1</sup>, bir örgütte başarı<sup>2</sup> değerlemenin istenilen düzeye ne ölçüde ulaştığının belirlenmesine yarayan bir kavramdır. Bir başka deyişle, başarı<sup>2</sup> değerlemede etkililik, değerlendirme ile ulaşılmak istenen amaçlara varma derecesini gösterir.

\*Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırma Görevlisi.

<sup>1</sup>İngilizcedeki *effectiveness* sözcüğüne karşılık olarak kullanılmıştır. Etkililik kavramı için bkz. Varoğlu, A.K. (1992), Organizasyonlarda etkililiğe geleneksel yaklaşımlar ve ömür devri modeli, *Kara Harp Okulu Dergisi*, II (2), 90 ve Varoğlu, A.K. (1993), Organizasyonlarda etkililiğe ilişkin bazı sorunlar, *Kara Harp Okulu Dergisi*, III (1), 44-53.

<sup>2</sup>Türkiye'deki yönetim yazınında yaygın bir şekilde Fransızca kökenli *performans* veya bununla aynı anlamda olduğu düşünülen *başarı* sözcükleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada, performans ve başarı sözcükleri değil, yabancı kökenli sözcüklere Türkçe karşılıklar bulma çalışmaları çerçevesinde 1977 yılında Cemal Mihçioğlu tarafından performans sözcüğü yerine türetilip önerilen *başarım* sözcüğü kullanılmıştır. Bu yıldan sonra Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüklerinde başarı<sup>2</sup> sözcüğü "elde edilen bir başarı", "bir sporunun yapabileceği en iyi derece, takat sınırı" gibi anlamlarla yer almıştır. TDK sözlüklerinde "başarı" için ise "başarmak işi veya başarılan iş, muvaffakiyet" karşılıkları verilmektedir.

*Başarı* ve *başarımın* anlamları birbirine yakın olmakla birlikte, başarı<sup>2</sup> yerine başarı<sup>1</sup> sözcüğünün kullanılması kanımızca üç temel nedenden dolayı sakıncalar içermektedir. İlk olarak, söz konusu olan iş veya görevin kapsamı açısından başarı<sup>2</sup> daha genel, geniş, birçok işle ilgili olabilecek bir kavramı belirtirken, başarı<sup>1</sup> belli bir işin veya görevin bitirilip yerine getirilmesine ilişkin daha dar kapsamlı bir kavramı belirtir. İkinci olarak, başarı<sup>2</sup> daha geniş bir zaman dilimine ilişkin olabileceği halde, başarı<sup>1</sup> daha kısa zaman aralıklarındaki eylemleri belirtmek için kullanılan bir sözcüktür. Son olarak, başarı<sup>2</sup> ve başarı<sup>1</sup> arasındaki önemli bir ayrım noktası başarı<sup>2</sup> sözcüğünün ifade ettiği kavramın daha açık belirlenmiş kıstaslara dayanması ile görelilik olarak daha nesnel olması, buna karşılık başarı<sup>1</sup> kavramının başarı<sup>2</sup> göre daha öznel sayılabilecek kıstaslara dayanmasıdır. Bir başka deyişle, genel olarak bir kişi veya kümenin başarı<sup>2</sup>, görelilik olarak aynı kişi veya kümenin başarı<sup>1</sup>ından çok daha tartışmalıdır. Bütün bu nedenlerle performans veya başarı<sup>2</sup> sözcükleri yerine başarı<sup>1</sup> sözcüğünün kullanılması yeğlenmiştir.

Değerlemede adalet ve değerler neden işgörenlerin sağladığı doyum, değerlemenin etkililiğini belirleyen önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzün rekabetçi ortamında birçok örgüt, başarımlı değerlemeyi nitelikli çalışanları örgüte çekmek, iş doyumunu ile verimliliği artırmak için stratejik bir araç olarak kullanmakta, değerlemeyi bir çok yönetsel karara temel olarak almaktadır. Bir başarımlı değerlendirme sisteminde değerlendirici konumunda olanlar; üstler, astlar, örgütsel hiyerarşide denk konumda bulunan çalışma arkadaşları, müşteriler olabileceği halde, bu çalışmada, ülkemizde de genellikle rastlandığı şekliyle, üstlerin astların başarımlını değerlediği bir başarımlı değerlendirme sistemi esas alınmıştır.

Bu çalışmanın amaçları; işletme yazınında değerlendirme etkililiği önemli ölçüde belirlediği vurgulanan, değerlendirme neden işgörenlerin sağladığı doyum ve değerlendirme adalet konularının incelenmesi ile tartışılan noktaların bir bütünlük içinde sunulmasıdır. Çalışmanın birinci bölümünde, başarımlı değerlendirme işgörenlerin doyumunu incelenmiş, ikinci bölümde başarımlı değerlendirme konusunda işgörenlerin sistemin adilliliği konusundaki algılamaları üzerinde durulmuş, üçüncü bölümde ise, adalet konusundaki algılamalarla, başarımlı değerlendirme sisteminin sağlanan genel doyumun önemi ile sonuçları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### 1. Başarımlı Değerlemede İşgörenlerin Doyumu

Herhangi bir değerlendirme sisteminin uzun dönemdeki etkililiğini sağlamak açısından, çalışanların başarımlı değerlendirme elde ettikleri doyumun büyük önemi vardır.<sup>3</sup> Özellikleri ne olursa olsun, kullanıcıları tarafından kabul edilmeyen ve desteklenmeyen bir değerlendirme sisteminin başarılı olması mümkün olmamaktadır.<sup>4</sup> Kullanıcılar hem yöneticiler hem de yönetilenler olabilir. Bu kişilerin başarımları ya değerlendirilir ya da bu kişiler değerlendirici konumundadırlar. Değerlenenler başarımlı değerlendirme sürecinde doyuma ulaşamadıklarında, sistemin etkililik derecesi azalır.

Amaç başarımlı değerlemeyi etkili kılmak olduğunda, öncelikle etkili bir başarımlı değerlendirme sistemlerinin özelliklerinin neler olabileceğinin saptanması gerekmektedir. Bu özelliklerden bazıları şunlar olabilir:<sup>5</sup>

1. Böyle bir değerlendirme sistemi; amaçlar, özel bazı davranışlar ile sonuçları esas alan davranışsal kıstasları temel alır.

2. Astların katılımı esastır ve kariyer konuları da tartışılmaktadır.

<sup>3</sup>Dobbins, G.H., Cardy, R.L. & Platz-Vieno, S.J. (1990). A contingency approach to appraisal satisfaction: An initial investigation of the joint effects of organizational variables and appraisal characteristics. *Journal of Management*, 16 (3), 619.

<sup>4</sup>Giles, W.F., & Mossholder, K.W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75 (4), 372.

<sup>5</sup>Mount, M.K. (1984). Satisfaction with a performance appraisal system and appraisal discussions. *Journal of Occupational Behavior*, 5, 278.; Nathan, B.R., Mohrman, A.M., & Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a content for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34(2), 354.

### 3. Geri besleme başarımlarını değerleme sürecinin çok önemli bir parçasıdır.

Davranışsal kıstasları temel alma, kişilere hangi davranışlarda bulduklarında başarımlarının nasıl değerlendirileceği ve sonuçların ne olabileceği hakkında daha açık bilgi verir. Tziner ve diğerleri (ve d.), başarımlarını değerleme kullanılan davranışsal gözlem ölçeklerinin (DGÖ'ler) grafik değerlendirme ölçeklerine göre doyumunu artırdığını ileri sürmektedirler. Yaptıkları bir araştırmanın bulgularına göre<sup>6</sup>, DGÖ'ler astlarla üstler arasındaki iletişim konusundaki engelleri azaltmakta ve değerlemenin etkililiğini artırmaktadır.

Katılımla ilgili olarak, Nathan ve d. 1990 yılında yaptıkları bir çalışmada, başarımlarını değerleme katılımının hem gerçek hem de simgesel önemi olduğunu ortaya koymuşlardır. Gerçek önem olarak adlandırdıkları, başarımlarını değerleme yapan kişinin katılımcı önderlik benzeri bir tavır sergileyerek, astların öneri ve düşüncelerini hesaba katan kararlar almasıdır. Bu yolla, astların kariyer amaçlarına doğru ilerlemelerinin önündeki engellerin kaldırıldığı düşünülmektedir. Simgesel önem olarak adlandırdıkları şey ise, katılımın, gerçekte öyle olmasa bile, astlarda üstlerinin adil olduğu gibi bir düşünce oluşmasına yardım ettiği<sup>7</sup>. Mount da 1984'te yaptığı bir çalışmada, başarımlarını değerleme kariyer konularının tartışılması ve başarımlarının, sonunda işgörenlerin kariyer amaçlarına bağlanmasının değerlendirilmede etkililiği artırdığını ortaya koymuştur.<sup>8</sup>

Katılım konusuyla birlikte ele alınabilecek ve etkili bir başarımlarını değerlendirme sisteminin özellikleri arasında sayılabilecek en önemli unsurlardan birisi de, sistem tarafından sağlanan *geri beslemenin düzeyidir*. Dobbins'e göre, bir başarımlarını değerlendirme sisteminden elde edilen doyum doğrudan geri besleme düzeyi ile ilişkilidir.

Geri beslemeyi üç temel değerlendirme özelliği etkiler:<sup>9</sup>

1. Katılım
2. Eylem planlarının geliştirilmesi
3. Değerlemenin sıklığı

Değerleme sürecinin başarısı değerlendirilenlerin başarımlarını değerlendirme sistemine güven duymaları sonucu sağlanabilir.<sup>10</sup> Güvenin geliştirilmesi yollarından biri, değerlendirilenin başarımlarını değerlendirme sistemine katılımıdır. Bu bağlamda genellikle başarımlarını değerlendirme doyum sağlama ve geliştirme amacıyla daha çok katılım, katılım sürecinin içeriğinde de amaç belirleme ve eleştirinin değerlendirme sürecinde yer alması

<sup>6</sup> Bkz. Tziner, A., Latham, G.P. (1989). The effects of appraisal instrument, feedback and goal-setting on worker satisfaction and commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 145-146.

<sup>7</sup>Nathan ve d., a.g.e., 366.

<sup>8</sup>Mount (1984), a.g.e., 278.

<sup>9</sup>Dobbins ve d., a.g.e., 621.

<sup>10</sup>Landy, F.J., Barnes, J.L., & Murphy, K.R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 751.

önerilmektedir.<sup>11</sup> Değerlemeye katılma, daha çok bilgi değişimi ve belirsizlik noktalarının açıklığa kavuşturulması sonuçlarını doğurur.<sup>12</sup>

Çalışanların katılımı özellikle örgütlerin değerlendirme sistemlerini değiştirdikleri dönemlerde çok önemli olmaktadır.<sup>13</sup> Çünkü bu değişim dönemlerinde belirsizlik hayli yüksektir. Öte yandan araştırmaların bulguları, katılımın doyumunu mutlak olarak artırmadığını, ancak belli koşulların varlığı halinde bu etkinin gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Örneğin, Kosgaard ve d. araştırmalarında bir yöneticinin astını katılım için davet ettiğinde doyumun arttığını fakat bu artışın değerlendirme sürecinde değerlendirilenin konuşması ve düşüncelerini söyleme süresi ile ilgili olmadığını ortaya koymuştur.<sup>14</sup> Değerlendirilen kişinin susup dinlemesi de katılım sayılıp doyumunu olumlu yönde etkileyebilir. Sonuç olarak katılım, değerlemede etkililiği hem doğrudan hem de geri besleme yoluyla etkilemektedir.

Eylem planlarının geliştirilmesi de geri beslemeyi ve dolayısıyla başarımların değerlendirilmesini etkiler. Eylem planlarının geliştirilip tartışılması durumunda, başarımları değerlendirilenlerin kendi düşüncelerini ortaya koymaları sağlanır ve değerlendirme sisteminden doyum sağlama dereceleri yükselir.<sup>15</sup> Eylem planlarının geliştirilmesi etkili bir başarımlar için gerekli davranışların belirlenmesi sonucunu doğurur.<sup>16</sup> Yukarıda kısaca değinilen davranışsal gözlem ölçekleri (DGÖ'ler), başarımlar açısından örgütsel tercih edilen davranışların bir göstergesidir.

Değerlemenin sıklığı da doyum düzeyini etkiler. Sık değerlendirme yapılması belirsizliği önleyip başarımların değerlendirilenlere bilgi verdiği için, değerlemeden sağlanan doyumun artırılabilir. Ancak çok fazla geri besleme her zaman işlevsel olmayabilir. Hatta bazen olumsuz durumlara neden olabilir.<sup>17</sup> Kanımızca bunun nedeni, işgörenlere başarımların durumları hakkında çok sık geri besleme sağlandığında, bunun işgörenler açısından anlamını yitirmesi ve yapay bir hal almasıdır. Geri besleme işgörenler tarafından böyle algılanmaya başlandığında, bunun etkileri hiç geri besleme sağlanmadığı durumdaki gibi olabilir ve sağlanan bilgiler çalışanlar için tümüyle önemini yitirebilir.

Kabul görmüş bir çok ilkeye dayanan ve etkili olacağı düşünülen bir değerlendirme sistemi kurulsa bile başarımların mutlak değildir. Çünkü, başarımları değerlendirilen kişilerin ve

<sup>11</sup>Giles ve d., a.g.e., 372.

<sup>12</sup>Dobbins ve d., a.g.e., 622-623.

<sup>13</sup>Dailey, R.C., & Kirk, D. (1992 March). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45 (3), 312-314.

<sup>14</sup>Kosgaard, M.A., & Roberson, L. (1985). Procedural justice in performance evaluation. *Journal of Management*, 21 (4), 658.

<sup>15</sup>Dobbins ve d., a.g.e., 620.; Dipboye, R.L., & De Pontbriand, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisal systems. *Journal of Applied Psychology*, 66 (2), 248.

<sup>16</sup>Dobbins ve d., a.g.e., 626.

<sup>17</sup>Worchel, S., & Brehm, J.M. (1971). Direct and implied social restoration of freedom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 294-304'den aktaran Dobbins ve d., a.g.e., 626-628. Dobbins ve d. araştırmalarında Worchel ve diğerlerinin düşüncelerini doğrulayan bulgulara ulaşılmıştır.

değerleyicilerin düşünce ve algılamaları ile örgütsel ortam, değerlemenin etkililiğini belirleyen önemli faktörler olarak karşımıza çıkarlar.

İşgörenlerin değerlendirme sistemi hakkındaki düşünce ve algılamaları değerlemenin etkililiği açısından önem taşır. Modern örgütlerde genel olarak, işgörenlerin değerlemeye ve değerlendirme sistemine karşı tutumları başarımlarının ancak işle ilgili konular temelinde değerlendirildiğini bildikleri zaman olumlu olmaktadır.<sup>18</sup> Bununla birlikte, birçok durumda da işle ilgili faktörlerin kişilere ve duruma göre değiştiğini söyleyebiliriz. Bazı durumlarda yüksek bilgi ve beceri sahibi kişiler için, işle ilgili olmayan faktörlere göre tasarlanmış bir değerlendirme sistemi bile adil olarak algılanabilir. Başarım değerlendirme konusunda geri besleme ile sağlanan bilgilerin nasıl algılandığı başka açılardan da önemlidir. Örneğin, "yeterli" veya "kabul edilebilir" şeklindeki değerlendirmeler birçok işgören tarafından olumsuz değerlendirme sonucu olarak algılanacaktır. Çünkü kişiler genellikle kendilerinin ortamın üzerinde başarımlarını gösterdiğini düşünürler.<sup>19</sup>

Değerlemeden sağlanan tatmin, değerlendirme sürecinde yer alan tarafların kişisel özellikleri, düşünce ve algılamaları yanında, değerlemenin özelliklerine ve örgütsel ortamdaki değişkenlere bağlı olarak da değişiklik göstermektedir. Değerlemenin özellikleri genelde; değerlendirme süreci, kullanılan araçlar ve bunların tümü tarafından etkilenebilecek, oluşturulabilecek hatalar ve önyargılardır. Örgütsel ortamdaki değişkenler de o örgütteki kişilerarası ilişkiler, örgüt iklimi ve örgütün kültürüdür. İşlevsel ilişkide değerlendirme özellikleri değerlendirilmeden sağlanan doyum etkiler. Örgütsel değişkenler ise bu ilişkide aracılık görevi yaparlar.<sup>20</sup>

Örgütlerde, işgörenlere başarımları hakkında bilgi sağlayacak, geri besleme sisteminden bağımsız dört örgütsel değişken daha vardır.<sup>21</sup> Bunlardan birincisi *önder-üye ilişkileridir*. Önderle astlar arasında yakın ilişkiler varsa, astlara daha fazla geri besleme sağlanır ve bu kişiler daha az belirsizlik yaşarlar. İkinci değişken *denetimin yakınlık derecesidir*. Eğer çok yakın bir denetim varsa, çalışanlar değerlendirme sisteminden geri besleme ile sağladıkları bilgiye ihtiyaç duymazlar; çünkü bunu zaten elde etmektedirler. Üçüncü değişken, *denetim alanıdır*. Eğer bir üste karşı sorumlu astların sayısı görece olarak az ise, üst astlara şekilsel olmayan geri besleme sağlayabilir ve böylece astlar başarımlarını değerlendirmeyle sağlanacak geri beslemeye pek de ihtiyaç duymazlar. Dördüncü değişken *rol belirsizliğidir*. İşteki sorumlulukları konusunda rol belirsizliği ve/veya rol çatışması yaşayan kişiler, rolleri açık ve belirli olan kişilere göre daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bu değişkenlerin önemi, değerlemeyi ve ondan sağlanacak doyum dolaylı olarak da olsa etkiliyor olmalarından kaynaklanmaktadır. İşgörenler yukarıda sayılan dört küme örgütsel değişken aracılığı ile başarımları hakkında bilgi sağlayamıyorlarsa, değerlendirilmeden sağlayacakları doyum şekilsel sistem tarafından sağlanacak geri beslemeye daha fazla bağlı olacaktır. Çünkü bu durumda, işgörenler başarımları hakkında daha fazla belirsizlik yaşıyor olacaklardır. Bu nedenlerle, şekilsel değerlendirme sisteminin geri besleme özelliği onlar için daha önemli hale gelecektir.<sup>22</sup>

<sup>18</sup>Dipboye ve d., a.g.e., 248.

<sup>19</sup>Pearce, J.L., & Lyman, W.P. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 211-212.

<sup>20</sup>Giles ve d., a.g.e., 371.; Dobbins ve d., a.g.e., 620.

<sup>21</sup>Dobbins ve d., a.g.e., 622-623.

<sup>22</sup>Aynı yer

Örgütler, çalışanların başarımlarını değerlemeden sağlayacakları doyumunu artırmak amacıyla başarımlarını değerlendirme sistemine yönelik çeşitli müdahalelerde bulunabilirler. Sisteme yönelik müdahaleler, değerlendirme sisteminin tasarımını ve uygulanma şeklini etkilemeyi hedefler.<sup>23</sup>

Müdahale yoluyla başarımlarını değerlemede etkililiği artırmak amacıyla, değerlemenin taraflarının bilişsel süreçlerini etkilemek oldukça güçtür. Bu nedenle, basit bir değerlendirme sistemi kurmak ve bunu örgüte benimsetmek değerlendirme sisteminin olumlu etkisini artırmak için bir yöntem olabilir.<sup>24</sup>

Başarımlarını değerlemede etkililiği artırmak için çalışırken dikkat edilmesi gereken bir nokta, yönetenlerle yönetilenler arasındaki farklılıklardır. Araştırma bulguları, yöneticilerin değerlendirme sistemlerinden daha fazla doyum sağladıklarını ortaya koymaktadır. Bu farklılıklar alınan eğitimdeki farklılıklara veya rol farklılıklarına bağlı olabilir. Yöneticiler geri besleme sağlayan taraftırlar. İşgörenler ise alıcı konumundadırlar.<sup>25</sup> Astlar değerlendirme sistemini bir bütün olarak algıladıkları için değerlendirici konumundaki yöneticiler değerlendirme sisteminin özelliklerini birbirinden ayırarak değerlendirirler. Örneğin, yöneticiler ölçme tiplerini değerlendirme sisteminin değiştirilebilir bir parçası olarak algıladıkları.<sup>26</sup> Aksaklık varsa çoğu zaman sistemi bir bütün olarak suçlamazlar. Başarımlarını değerlenenler genellikle başarımın istenen düzeyde olmamasından dolayı sistemdeki aksaklıkları ön plana çıkarırlarken, değerlendiriciler başarım düşüklüğünü kişilerdeki çaba eksikliğine bağlama eğilimindedirler.<sup>27</sup>

Astların başarımlarını değerlemeden sağlayacakları doyum düzeyi, yalnız değerlendirilenin içeriği ile değil ast ve üstler arasındaki karşılıklı ilişkilerin niteliği ile de ilgilidir. Hatta değerlendirilenin içeriğinin (katılım, kariyer tartışması vs.) birçok durumda ast-üst arasındaki kişisel ilişkilerin bir fonksiyonu olduğu ortaya konulmuştur.<sup>28</sup> Bu bağlamda, ast ve üstler arasındaki güven önemi kazanmaktadır. Güven, ast-üst ilişkisinin psikolojik içeriğinin bir ögesidir. Değerleme doyumunun geliştirilmesi açısından güven oluşturma ve geliştirilmesinin önemi büyüktür.<sup>29</sup> Yöneticiler başarımlarını değerlemedeki birçok sorunun çözümünü, çalışanların yöneticilere güvenlerini sağlama yoluyla gerçekleştirebilirler.<sup>30</sup> Sağlanan doyum, başarımlarını değerlemenin doğruluğu ve adilliği konusundaki algulamalarla ve dolayısıyla güven düzeyi ile yakından ilgilidir. Burada yöneticinin bilgi düzeyi çok önemlidir. Yönetici bilgi düzeyi, yöneticinin uygun bilgiyi elde etmek için gösterdiği

<sup>23</sup>Giles ve d., a.g.e., 376.

<sup>24</sup>Aynı yer

<sup>25</sup>Mount (1984), a.g.e., 278.

<sup>26</sup>Mount, M.K. (1983). Comparisons of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system. *Personnel Psychology*, 36, 107-108.

<sup>27</sup>Bu eğilimin psikolojik temellerinin çözümlemesi sayılabilecek bir çalışma için bkz. Kelley, H.H. (1973). The process of causal attribution, *American Psychologist*, 28, 107-128.

<sup>28</sup>Nathan ve d., a.g.e., 365.

<sup>29</sup>Fulk, J., Brief, A.P., & Barr, S.H. (1985). Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13, 302.

<sup>30</sup>Dailey ve d., a.g.e., 312.

çaba ve bunu astlarıyla tartışmasının bir ölçüsüdür.<sup>31</sup> Yöneticilerin bilgili, dürüst ve samimi olduğuna inanılması yöneticiye güven duyulması sonucunu doğurmakta ve uygulamada büyük sorunların aşılmasına yardımcı olmaktadır.

Doyum geliştirmede çalışanların kendilerini ifade etmelerine izin vermek yararlı olabilir. *Söz hakkı*<sup>32</sup> süreç değişkenlerinden biridir ve temel olarak herhangi bir başarıml değerlendirme kararı hakkında, o karardan etkilenen kişilerin bilgi sunmasını ifade eder. Değerlemeden önce bilgi sağlama, bu bilginin değerlendirme sürecinde kullanılması, herhangi bir mülakattaki iletişim ve değerlemeye karşı gelme, söz hakkı olarak adlandırılır.<sup>33</sup>

Söz hakkının genel olarak iki farklı boyutu vardır: *Araçsal söz hakkı ve araçsal olmayan söz hakkı*.<sup>34</sup> Araçsal söz hakkının önemi, dolaylı birtakım etkiler yaratmasından kaynaklanmaktadır. Bu durumda, kişilerde kararlar üzerinde dolaylı bir denetim sahibi oldukları şeklinde bir algılama oluşur ve bu durum kişilerin herhangi bir karara karşı tutumlarını etkiler. Çünkü kişiler, dolaylı olarak da olsa kararı etkilediklerini düşünmektedirler. Araçsal olmayan söz hakkı ise içkin<sup>35</sup> bir değere sahiptir ve kişinin statüsünün göstergesidir. Araçsal ve araçsal olmayan söz hakkı konusundaki algılamalar önemli görüldüğünde ve değerlendirme sisteminde dikkate alındığında değerlemeden sağlanan doyum etkilerler.<sup>36</sup>

## 2. Başarım Değerlemede Algılanan Adalet

Adalet, örgütün etkili bir şekilde işlemesi ve bu yolda bir alt amaç sayılabilecek başarıml değerlendirilmesinin etkililiği için örgütte gerçekleştirilmesi gerekli olan bir değerdir.<sup>37</sup> İşgörenlerin başarımlarının değerlendirildiği değerlendirme sisteminin adil ve doğru olup olmadığı konusundaki algılamaları, başarıml sisteminin başarısı açısından önemlidir.<sup>38</sup> Genellikle başarıml değerlendirme yeterli sıklıkta yapıldığında, yöneticiler astların başarıml düzeylerini yakından bildiklerinde, astların görevleri hakkında astlarla görüş birliği içinde oldukları ve astlarına başarımldaki zayıf noktalarını ortadan kaldırmalarına yardım ettikleri durumlarda, başarıml değerlendirme adil ve doğru sayılır.<sup>39</sup>

Başarım değerlendirme adalet iki boyutu ile ele alınmaktadır: *Dağıtımsal adalet ve süreçsel adalet*.<sup>40</sup>

<sup>31</sup>Fulk ve d., a.g.e., 309.

<sup>32</sup>İngilizcedeki *voice* sözcüğüne karşılık olarak kullanılmıştır.

<sup>33</sup>Korsgaard ve d., a.g.e., 657-658.

<sup>34</sup>*Instrumental voice* ve *non-instrumental voice*

<sup>35</sup>İngilizcedeki *intrinsic* sözcüğüne karşılık olarak kullanılmıştır.

<sup>36</sup>Korsgaard ve d., a.g.e., 657-659.

<sup>37</sup>Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399.

<sup>38</sup>Fulk ve d., a.g.e., 301.

<sup>39</sup>Landy ve d., a.g.e., 751.

<sup>40</sup>*Distributive justice* ve *procedural justice*

Dağıtım sal adalet, bir örgütte elde edilen değerlerin örgütte dağıtılmasıyla ilgili yönetsel kararların adalet düzeyini gösterir.<sup>41</sup> Dağıtım sal adalet sonuçlarla ilgilidir ve bunların dağıtımı üzerinde odaklanmıştır.<sup>42</sup> Dağıtım sal faktörler örgüt kademelerinde başarı m derecesine göre yükselme, ücret artışı, çeşitli ödüller vs. şeklinde olabilir. Yukarıda sayılan ödüllerin dağıtımı çalışanların tutum ve davranışlarını etkiler.<sup>43</sup> Dağıtım sal adalette işgörenlerin adalet konusundaki algılamaları kendi girdi-çık tı oranlarını diğer işgörenlerinkilerle karşılaştırmaları sonucu oluşmaktadır. Örgütsel davranış yazını m önemli ölçüde etkileyen ve Adams'ın oluşturduğu *Adalet Kuramı*<sup>44</sup> dağıtım sal adalet üzerine kurulmuştur. Bu kurama göre, bir işçiye ait girdi-çık tı oranının aynı nitelikte bir başkasını nkiyle karşılaştırılması bize ilişkideki adalet düzeyi hakkında bilgi verir.<sup>45</sup> Kuramda, işgörenlerin adil olmayan sonuçlara ve ödüllere karşı çıktıkları, bu sonuçlara ya girdilerini, ya çık tılarını, ya da karşılaştırma standartlarını de ğiştirme yoluyla tepki gösterdikleri ileri sürülmektedir.<sup>46</sup> Dağıtım sal adalet örne ğin ücretten sağ lanan doyum gibi kişisel düzeydeki göstergeleri etkiler.<sup>47</sup>

Süreçsel adalet, adaletin bir başka boyutunu gösterir ve yönetsel kararların nasıl alındığıyla ilgilidir.<sup>48</sup> Süreçsel adalet, dağıtım sal adalet kavramlarının ayrıştırılması amacıyla Greenberg bir araştırma yapmış ve adil başarı m değerlemenin belirleyicilerini ortaya koymak istemiştir.<sup>49</sup> Bu araştırmanın bulgularına göre, başarı m değerlemenin adillığı konusundaki düşünceler yalnızca değerlendirme sonuçlarına göre de ğil, aynı zamanda değerlendirme sürecinin adillığı konusundaki görüşlere göre de oluşmaktadır.<sup>50</sup> Süreçsel adalet, dağıtım sal kararlar almak üzere kullanılan süreçlerin adillığı üzerinde odaklaşır.<sup>51</sup> Süreçsel adalet özellikle, çalışanların örgüte ba ğlılığı gibi örgütsel düzeydeki göstergeleri etkiler.<sup>52</sup> Uygulamada; değerlendirme öncesi girdi isteme ve bunu kullanma, mülakattaki iki taraflı iletişim, değerlemeye karşı çıkabilme yetene ği, değerleyenin işi tanıyıp tanımadığı, standartların tutarlı biçimde uygulanmasının, adalet açısından birçok dağıtım sal faktörün önünde yer aldığı belirlenmiştir.<sup>53</sup> Bütün bu bulgular, süreçsel adaletin en az dağıtım sal adalet kadar ve belki de ondan daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

<sup>41</sup> Dailey ve d., a.g.e., 307.

<sup>42</sup> Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72 (1), 55

<sup>43</sup> Aynı yer

<sup>44</sup> *Equity Theory* ("Denkserlik Kuramı" olarak da adlandırılmaktadır.)

<sup>45</sup> Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 340.

<sup>46</sup> Greenberg(1987), a.g.e., 60.

<sup>47</sup> Tang, Thomas Li-Ping, & Sarsfield-Baldwin, L.J. (1996 Summer) Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment, *Sam Advanced Management Journal*, 61(3), 25-31.

<sup>48</sup> Dailey ve d., a.g.e., 305-307.

<sup>49</sup> Greenberg(1986), a.g.e., 340.

<sup>50</sup> Aynı yer

<sup>51</sup> Greenberg(1987), a.g.e., 55.

<sup>52</sup> Dailey ve d., a.g.e., 307; Tang ve d., a.g.e., 25-31.

<sup>53</sup> Greenberg(1986), a.g.e., 340.



Süreçsel adalet etkilerinin neden olduğu konusunda çeşitli modeller çerçevesinde getirilen farklı açıklamalar vardır. Bu konuda açıklama getiren iki önemli model, *kişisel yarar modeli* ile *küme-değer modelidir*.

Kişisel yarar modeli, olayı araçsal bir yönden ele almaktadır. Buna göre, kişiler değerlendirme süreci ile ilgilidirler ve bu süreci kontrol etmek isterler; çünkü, elde edecekleri sonuçlarla ilgilenmektedirler. Bu süreçlerin kontroluyla elde edeceklerinin daha fazla olacağı düşüncesiyle süreçler üzerinde odaklanmaktadır.<sup>54</sup>

Küme-değer modeline göre ise, örgütlerde kişiler bir kümeyle uzun dönemde dayanışma içinde olmak isterler. Dayanışma içinde olma düşüncesi onları küme dayanışmasını güçlendiren süreçlere değer vermeye iter. Bir başka deyişle, kişilerin başarımlarını değerlendirmede söz hakkına önem vermelerinin nedeni, üyesi oldukları kümenin üyelerinin uzun dönemde başarımlarını değerlendirmeden adil etkilenmelerini sağlamaktır. Burada kişilerin beklentisi, örgütün, her çeşit karar alma sürecinde olduğu gibi başarımlarını değerlendirmede de tüm küme için adil süreçleri kullanmasıdır. Küme-değer modeli, süreçsel adaletin süreçlerin denetimi yoluyla ilerletilmesinin elde edilen sonuçlardan bağımsız olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>55</sup> Kişiler için önemli olan, uzun dönemde kümeyi olumlu etkileyecek süreçlerin kurulması, kullanılması ve denetimidir.

### 3. Başarımların Değerlendirmede Doyma ve Adalet Konusundaki Algılamaların Önemi ve Sonuçları

Yukarıda sözü edilen adalet kuramı ile adalet kuramından sonra ortaya atılan örgütsel adalet çözümlenmeleri arasında farklılıklar, özellikle süreçlerin adaleti konusunda ortaya çıkmaktadır.<sup>56</sup> Yani eğer süreçler adil değilse, bu durum çalışanların başarımlarını değerlendirmeden elde ettikleri doyma ve başarımlarını adalet kuramının öngördüğünden farklı şekilde etkilemektedir. Çünkü adalet kuramı dağıtım adaleti kavramı üzerine kuruludur. Yani sonuçlarla ilgilidir.

Greenberg 192 lisans öğrencisi üzerinde yaptığı bir araştırmada süreç, sonuç, adalet algılaması ilişkilerini incelemiştir.<sup>57</sup> Buna göre, kişilerin süreçlerin adaletsizliği konusundaki algılamalarının ancak sonuçlar önemsiz ve küçük olduğu durumlarda ortaya çıktığı görülmüştür. Bir başka deyişle, süreçler konusundaki ilgi, ancak onların etkileri veya onlara bağlı sonuçlar konusunda ortaya çıkmaktadır.<sup>58</sup> Bulgular, ödülleri orta ve yüksek olduğu durumlarda, değerlendirilenler tarafından süreçlerin çok önemli sayılmadığı yönündedir. Bu durumlarda, kişiler sonuçlara bakmakta; elde edilen sonuçlar süreçlerin önemini azaltmaktadır.

Sonuç süreç adaleti arasında karşılıklı olmayan bir ilişki söz konusudur. Adil olduğuna inanılan süreçler kullanılarak yapılan başarımların değerlendirme, yukarıda söz ettiğimiz etkilerin önemsiz ve küçük olması durumu dışında genellikle adil sayılır. Ancak sonucun adil olması, süreç adaleti konusundaki algılamaların olumlu olması sonucunu

<sup>54</sup>Greenberg(1990), a.g.e., 407-408.

<sup>55</sup>a.g.e., 408-409.

<sup>56</sup>Greenberg(1987), a.g.e., 60.

<sup>57</sup>Bkz. Greenberg(1990), a.g.e., 399-432.

<sup>58</sup>Greenberg(1990), a.g.e., 408; Greenberg(1987), a.g.e., 55-59.

doğurmaz.<sup>59</sup> Öte yandan bu durumda, değerlendirilenler süreçlere karşı kayıtsız bir tavır da sergileyebilirler.

Örgütlerdeki işgörenlerin başarımlarını değerleme konusundaki adaletsizliklere tepkileri yalnızca algılama ve düşünce düzeyinde kalmayıp, ciddi tepkilere dönüşebilir.<sup>60</sup> Kişilerin genellikle, başarımlarını değerlendirme veya diğer yönetsel kararlar sonucu ortaya çıkan sorunları, örgütü terketme isteklerine neden olan faktörler olarak görmeleri bir eğilimdir. Değerlendirilenler, her zaman olmasa da çoğu zaman, kendi başarımlarını değerlendirme düzeylerinin de bu sorunlar üzerinde etkili olabileceğini görmezlikten gelirler.<sup>61</sup>

Öte yandan eğer bir adaletsizlik varsa, bunun değerleyici kişiler nedeniyle mi, yoksa örgütsel politikalar sonucu olarak mı, veya her ikisinin sonucu olarak mı ortaya çıktığı tepkinin hedefi ve şiddeti açısından önemlidir. Bazı durumlarda değerleyici kişiler tepki görür, çünkü başarımlarını değerlendirme konusundaki adaletsizlikler örgütsel politikalar değişse de değişmese de bu kişiler görevde kaldıkları sürece devam edecektir. Diğer bir grup tepkinin hedefi ise örgütsel politikalar olabilir. Bu tür tepkiler, kişilerin etkilerinin sınırlı olabileceğinden hareketle daha köktenci bir anlayışla ortaya konulan eylemlerdir.<sup>62</sup>

Çalışma ortamının niteliği ne olursa olsun, başarımlarını değerlendirme süreçleri veya sonuçlarının doğru ve adil olmadığını algılaması içinde bulunan işgörenler bir doyumumsuzluk içine girerler. Bu durum kişilerin başarımlarına yansır ve işgörenler bunun en önemli ve doğal sonucu olan örgütü terketmeyi düşünürler. Bu döngü içine bir kez girildiğinde, işgörenler örgütten ayrılma düşüncelerini meşrulaştıracak kanıtlar ararlar ve genellikle başarımlarını değerlemedeki adaletsizlik ve önyargıları bu yolda meşrulaştırma aracı olarak kullanırlar.<sup>63</sup> İşgörenler için, bu kanıtların bulunması hiç de zor olmaz ve şekilsel olmayan örgüt yapısının da çoğu zaman bu olumsuz durumları pekiştirici etkisiyle, örgütsel düzen sık sık sabote edilir ve hızla bozulur.

## Sonuç

Günümüz örgütlerinde başarımlarını değerlendirme, yalnızca işgörenlerin yönetimi çerçevesi içinde yer alan bir işlev olmaktan çıkmış, örgütlerin strateji ve amaçlarına yakından bağlı bir etkinlik niteliği kazanmıştır. Herhangi bir başarımlarını değerlendirme sisteminin başarısının bir ölçüsü olarak ele alınabilecek etkililiği belirleyen önemli unsurlardan ikisi, değerlendirilenlerin adilliği konusunda işgörenlerin algılamaları ile bununla yakından ilgili olan işgörenlerin başarımlarını değerlemeden elde ettikleri doyumun derecesidir.

Katılım, geri besleme ile çalışanlara başarımlarını hakkında bilgi sağlanması ve başarımlarını değerlendirme sistemine yapılan müdahaleler, değerlendirme etkililiği ve dolayısıyla işgörenlerin doyumunu artıracak önlemler olarak görülmektedir. İşgörenlerce başarımlarını değerlendirme konusunda algılanan adaletin iki temel boyutu olduğu belirlenmiştir. Başarımlarını değerlemede kullanılan süreçlerin adilliği ve başarımlarını değerlendirme sonunda işgörenlerin elde

<sup>59</sup>Greenberg(1987), a.g.e., 59.

<sup>60</sup>Pearce ve d., a.g.e., 212.

<sup>61</sup>Dailey ve d., a.g.e., 312-314.

<sup>62</sup>Greenberg(1987), a.g.e., 56; Pearce ve d., a.g.e., 212.

<sup>63</sup>Dailey ve d., a.g.e., 312-314.

ettiği ödüllerin adilliği olarak özetlenebilecek bu iki boyutun da önemli olduğu bulgusu araştırmalarda elde edilmiştir.

Başarım değerlemenin adilliği konusundaki algılamaların ve değerlemeden elde edilen doyum düzeyinin sonuçları, örgütlerin ve kişilerin özelliklerinden de etkilenerek, örgütsel başarıma ve örgütsel yapıya yansır. Kişiler doyumsuzluklarının hedefi olarak ya değerlendirme yapan kişileri ya da başarım değerlendirme konusundaki örgütsel politikaları seçerler ve bunlara değişik şekillerde ve şiddette tepkiler gösterirler.

Gelecekte, işgörenlerin yükselen eğitim ve bilinç düzeylerinin de etkisiyle, başarım değerlendirme adalet ve başarım değerlemeden sağlanan doyumun gittikçe artan bir öneme sahip olacağını bekleyebiliriz. Değerlemenin teknik ve niceliksel yanları arasında sayabileceğimiz; değerleyenden kaynaklanan hata ve önyargılarla değerlendirme araçlarının (örneğin değerlendirme ölçeklerinin) içerdiği sorunlar yanında, niteliksel boyut kapsamında ele alabileceğimiz doyum ve adalet konularının da önemli sayılıp, değerlendirme süreci tasarlanıp, değerlendirme uygulaması gerçekleştirilirken dikkate alınmaları, değerlemede etkililiğe ve dolayısı ile örgütsel etkililiğe olumlu katkılar yapacaktır.

#### Kaynakça

Dailey, R.C., & Kirk, D. (1992 March). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45 (3), 305-317.

Dipboye, R.L., & De Pontbriand, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisal systems. *Journal of Applied Psychology*, 66 (2), 248-251.

Dobbins, G.H., Cardy, R.L., & Platz-Vieno, S.J. (1990). A contingency approach to appraisal satisfaction: An initial investigation of the joint effects of organizational variables and appraisal characteristics. *Journal of Management*, 16 (3), 619-632.

Fulk, J., Brief, A.P., & Barr, S.H. (1985). Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13, 301-313.

Giles, W.F., & Mossholder, K.W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75 (4), 371-377.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 340-342.

Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72 (1), 55-61.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

- Korsgaard, M.A., & Roberson, L. (1985). Procedural justice in performance evaluation. *Journal of Management*, 21 (4), 657-669.
- Landy, F.J., Barnes, J.L., & Murphy, K.R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 751-754.
- Mount, M.K. (1983). Comparisons of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system. *Personnel Psychology*, 36, 99-111.
- Mount, M.K. (1984). Satisfaction with a performance appraisal system and appraisal discussions. *Journal of Occupational Behavior*, 5, 271-279.
- Nathan, B.R., Mohrman, A.M., & Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a content for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34(2), 352-369.
- Pearce, J.L., & Lyman, W.P. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 211-218.
- Tang, Thomas Li-Ping, & Sarsfield-Baldwin, L.J. (1996 Summer) Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment, *Sam Advanced Management Journal*, 61(3), 25-31.
- Tziner, A., Latham, G.P. (1989). The effects of appraisal instrument, feedback and goal-setting on worker satisfaction and commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 145-153.