



Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 12/3, p. 59-74

DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.9924>
ISSN: 1308-2140, ANKARA-TURKEY

Article Info/Makale Bilgisi

✍ Received/Geliş: 24.08.2016 ✓ Accepted/Kabul: 05.02.2017
✍ Referees/Hakemler: Prof. Dr. Muhsin HALİS - Yrd. Doç. Dr.
Mustafa YÜCEL

This article was checked by iThenticate.

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE BİLİŞSEL YAKLAŞIM VE PSİKOMETRİK HATALAR

Adem BALTACI*

ÖZET

Performans değerlendirmesi, değerlendiriciler açısından bakıldığında başkaları ile ilgili yargılamalar yapmak amacıyla kullanılan sürekli bir bilgi işleme süreci olarak görülmektedir. Performans değerlendirmesini zihinsel bir süreç olarak ele alan bilişsel yaklaşım, değerlendiricilerin performansla ilgili yargılarını nasıl oluşturduklarını ortaya koymakta ve değerlendiricilerin bilişsel yapılarını ve karar verme sürecini daha iyi anlamamızı sağlamaktadır. Ayrıca bu bilişsel yaklaşım değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin insani özelliklerinden kaynaklanan hataların varlığını ortaya koyarak bu hataları “psikometrik hatalar” olarak kavramsallaştırmaktadır. Bahsi geçen değerlendirme hatalarının doğru bir biçimde anlaşılabilmesi, bu hataların minimize edilmesi ve değerlendirmelerin etkinliğinin artırılabilmesi ancak konuya bilişsel bir bakış açısıyla yaklaşılması ile mümkün olabilmektedir. Çünkü insan davranışını daha iyi anlamamızı, açıklamamızı ve tahmin edebilmemizi sağlayan bu yaklaşım sayesinde, performans değerlendirmeleri ile ilgili karmaşıklığın azaltılmasının, değerlendirme sistemlerinin daha iyi hazırlanmasının ve değerlendiricilerin daha objektif ve doğru puanlar vermelerinin yolunun açılacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda uluslararası literatürde birçok araştırmaya konu olan bilişsel yaklaşım, psikoloji ve yönetim disiplinlerinin ortak bir çalışma alanı olarak önemli bir akım oluşturmuştur. Ancak Türkiye’deki akademik literatür incelendiğinde disiplinler arası bu konunun gözden kaçırıldığı ve konuya hak ettiği ilgi ve önemin henüz verilmediği görülmektedir. Yapılan bu teorik çalışma ile performans değerlendirmede değerlendiricilerin bilişsel bilgi işleme sürecinin; gözlemlleme, kategorileme, depolama, geri çağırma ve karar verme aşamalarından oluştuğu ve bu sürecin psikometrik hatalara kaynak teşkil ettiği gerçeği ortaya konulmuştur. Aynı zamanda ülkemiz akademik literatüründe sistem ve değerlendirici hataları ana başlıkları altında incelenen performans değerlendirme hatalarının gelecek

* Doç. Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon ABD, E-mail: adem.baltaci@medeniyet.edu.tr

çalışmalar için psikometrik hatalar bağlamında da yeni bir açılımla ele alınması için gerekli teorik dayanaklar sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, Bilişsel Bilgi İşleme, Psikometrik Hatalar

COGNITIVE APPROACH TO PERFORMANCE APPRAISAL AND PSYCHOMETRIC ERRORS

ABSTRACT

Performance appraisal, in the viewpoint of rater, is seen as a continuous process of information processing in order to make judgements about others. The cognitive approach that considers performance appraisal as a cognitive process, shows how raters make their judgements about performance and provides a better understanding for raters' cognitive structure and decision making process. Besides, this cognitive approach conceptualize the errors occurred from raters' human nature in the process of appraisal as "psychometric errors". Ability to correctly understand, minimize aforementioned errors and improve effectiveness of appraisals can be achieved only by approaching the subject with cognitive perspective. Because of this approach that helps us to understand, explain and predict human nature in a better way, it is predicted that complexity of performance appraisals will be reduced, appraisal systems will be prepared more effectively and raters will be able to appraise more objectively and accurately. In this regard, the cognitive approach discussed in numerous studies in the international literature, started a strong trend as an interdisciplinary area of psychology and administrative sciences. However, it can be seen that in Turkish literature this interdisciplinary subject is overlooked and could not get the attention and emphasis it deserves, yet. In this theoretical study, it is presented that the cognitive information process of raters in performance appraisal is consisted of observation, categorization, storing, recalling, and decision making stages and this process is the source of psychometric errors. Also, the theoretical basis were stated for that the performance appraisal errors considered in the frame of system and rater errors in Turkish academic literature should be addressed with a new point of view as psychometric errors in oncoming studies.

STRUCTURED ABSTRACT

The human resources practices can become more effective and functional with the help of performance appraisal systems that can appraise employees' performance in a valid and accurate way (Boachie-Mensah and Seidu, 2012). However, it is claimed that in practice, performance appraisals usually fail (Bernardin and Villanova, 2005; Bowman, 2010). Because of that, there are various studies about obstacles and failures of performance appraisals and different factors were claimed to be the reasons behind the failures of appraisals (Appelbaum, Roy and Gilliland, 2011). Most of the performance

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 12/3

appraisals being based on subjective assessments is one of the most prominent factors (Judge and Ferris, 1993; Woehr and Huffcutt, 1994).

The subjective judgements in performance appraisals are considered to be vulnerable to social, cognitive, and motivational factors that can decrease the accuracy of appraisals (Bernardin and Villanova, 2005). In this perspective, it becomes a necessity to study these factors that substantially affect behaviors in working environment and identified as “Triology of Mind” by Hilgard (1980) in the field of performance appraisal (Ashauer, 2010). Because all of these factors have a potential to play a basic role in making objective appraisals that reflects actual performance of employees (Fleenor, Smither, Atwater, Braddy and Sturm, 2010).

From this point of view, the studies that consider performance appraisal merely as a measurement issue and focus on appraisal process (Fletcher, 2001; Spicer and Ahmad, 2006) had a major divide in early 1980s and directed their focal point from measurement issues to raters’ cognitive processes (Spence and Keeping, 2011). The researchers that study cognitive dimension of performance appraisal, wonder about the way raters make their judgements related with performance and started a strong mainstream (Judge and Ferris, 1993; Lance, Woehr and Fisicaro, 1991; Spicer and Ahmad, 2006) to be able to understand raters’ cognitive structure in depth (Ferris, Munyon, Basik and Buckley, 2008). In this way, it is considered that examining cognitive information process that underlies decision making would be a guideway for better understanding of how the process works and how it can become more effective (Spicer and Ahmad, 2006).

This new approach called as “cognitive approach” in performance appraisal, enabled to create cognitive models of appraisal process that explain how raters make their decisions about performance (Myford, 2012) and in the next step enabled to empirically examine inferences gathered from these new cognitive models (DeNisi and Peters, 1996). One of the fields of interest of these new studies is “accuracy of rating” that is acknowledged as corner stone of the cognitive approach (Lance et al., 1991; Spence and Keeping, 2011). The researchers advocate cognitive approach in their studies, claim that errors in performance appraisal arise from cognitive process – information gathering, processing, and recalling – (Judge and Ferris, 1993) and conceptualize these errors as psychometric errors (Appelbaum et al., 2011). These errors including leniency, severity, central tendency, halo, restriction of range, contrast, and assimilation are kind of errors that associated with psychological tendencies of raters (Appelbaum et al., 2011). According to cognitive information processing theory, because performance appraisal is a complex and difficult mental function (Bowman, 2010), accurately understanding these errors mentioned above and preventing these errors can only be achieved by focusing on information processing in performance appraisal. Considering the importance of error free performance appraisal systems for management (Ivancevich, 1979), it becomes a necessity to understand the effect of cognitive process on judgements in the appraisal process (Boachie-Mensah and Seidu, 2012).

Turkish Studies

Even though cognitive information processing is widely studied (Levy and Williams, 2004) and psychometric errors based on cognitive processes are accepted as one of the main obstacles before error-free performance ratings (Ilgen, Barnes-Farrel and McKellin, 1993), in Turkish literature the subject has not been discussed adequately yet. Studying cognitive information processing in the context of performance appraisal (Spicer and Ahmad, 2006) is important in terms of efficiency of evaluation and comprehension and reduction of rater errors in judgements about performance (Spence and Keeping, 2011) for contribution to Turkish academic literature and effects on practice. Such that, with the help of cognitive approach that let us understand, explain, and anticipate human behaviors in a better way, it is predicted that better performance appraisal systems and more objective and accurate ratings would be possible (Wright, 2004).

In this study structured according to considerations mentioned above, cognitive process in performance appraisal that couldn't get enough attention in Turkish literature is examined and the way of how raters observe, categorize, store, recall and use information about performance to make judgements is explained. In the process, it is observed that firstly raters gather information about employees in observation stage; in categorization stage classify the information according to observed behaviors with regard to its various characteristics; in storing stage keep the information gathered in memory, and finally in recalling and decision making stage respectively recover the information and use that information to make a judgement.

Thereafter, in the study, the fact that information processing in performance appraisal, forms the basis for appraisal errors that reduce accuracy of performance ratings and called as "psychometric errors" in the literature as mentioned before is presented. For example, creating biases that can be described as stereotypical beliefs which is important outputs of categorization process, for members of certain categories (Colella, DeNisi and Varma, 1997) points this stage of information processing as the main source of biases (Fleenor et al., 2010) and therefore psychometric errors like leniency, severity, and halo errors (Bernardin and Walter, 1977; DeNisi, Cafferty and Meglino, 1984). Moreover it is believed that there is a strong relation between recalling which is another stage of information processing and halo error. Because the rater cannot remember enough information about all the performance dimensions in the recalling stage, the rater prone to make a halo error by relying on general impressions about the employee (Baltes and Parker, 2000). Similarly researchers showed that combining current information about performance with previous or subsequent performance information can lead to assimilation or contrast errors (Jennings, Palmer and Thomas, 2004; Rusli and Nur Azman, 2004). Besides, general performance impression of a rater about an employee can include other aspects not related with performance. For example, dimensions of a rater's general impression that are not based on performance can consist of considerations such as physical attractiveness or perceived similarity with rater or they can be caused by coherence between employees' assumed characteristics and rater's category (Lance et al., 1991).

Turkish Studies

In this context, in the study, fundamental theoretical basis to address performance appraisal errors considered as system and rater errors in Turkish academic literature, with a new perspective in the context of psychometric errors in future studies is presented. Examining effectiveness of methods such as diary keeping, rater training, and structured recall (Baltes and Parker, 2000; Bernardin and Buckley, 1981; Bernardin and Walter, 1977; DeNisi and Peters, 1996; DeNisi, Robbins and Cafferty, 1989; Lord, 1985) in Turkish context would be subjects of future studies.

Keywords: Performance Appraisal, Cognitive Information Processing, Psychometric Errors

Giriş

Çalışanların performanslarını geçerli ve doğru bir şekilde değerlendiren değerlendirme sistemleri sayesinde insan kaynakları uygulamaları daha etkin ve işlevsel bir hale getirilebilmektedir (Boachie-Mensah ve Seidu, 2012). Ancak her ne kadar performans değerlendirmeleri, işletmelerin büyük bir çoğunluğunda kullanılsa da, yapılan değerlendirmelerin %80 ila %90 oranında başarısız olduğu (Bernardin ve Villanova, 2005) ve genel kabulün aksine, inanıldığı kadar da arzu edilmediği iddia edilmektedir (Bowman, 2010). Bundan dolayıdır ki birçok araştırmacı, performans değerlendirmelerinin güçlükleri ve başarısızlıklarına yönelik araştırmalar yapmış ve yapılan değerlendirmelerin başarısız olma sebepleri ile ilgili olarak farklı nedenler ileri sürmüşlerdir (Appelbaum, Roy ve Gilliland, 2011).

Literatürde kabul görmüş en temel neden, performans ölçümlerinin büyük bir çoğunluğunun subjektif değerlendirmelere dayanıyor olmasından ileri gelmektedir (Judge ve Ferris, 1993; Woehr ve Huffcutt, 1994). Bu bağlamda, performans değerlendirmelerindeki subjektif yargıların, değerlendirmelerin doğruluğunu azaltan sosyal, bilişsel ve motivasyonel faktörlere açık olduğu düşünülmektedir (Bernardin ve Villanova, 2005). Çalışma ortamındaki davranışı etkilemede önemli bir rol oynayan ve Hilgard'ın (1980) "Triology of Mind" yani "Aklın Üçlemesi" olarak tanımladığı bu faktörlerin, performans değerlendirmesi alanında da incelenmesinin gerekliliği gündeme gelmektedir (Ashauer, 2010). Çünkü bu faktörlerin her biri, çalışanların gerçek performansını yansıtan objektif değerlendirmelerin yapılmasında temel rol oynayacak niteliklere sahip bulunmaktadır (Fleenor, Smither, Atwater, Braddy ve Sturm, 2010).

Yukarıda izah edilen hususlardan hareketle, Landy ve Farr'ın (1980) öncül çalışmaları doğrultusunda, performans değerlendirmeye yönelik araştırmalarda "bilişsel çağ" başlamış ve etkin bir değerlendirme için değerlendirme denkleminin asıl önemli bileşenlerinin "değerlendirici" ve değerlendiricinin performans bilgisini nasıl topladığı ve kullandığı ile ilgili olduğu savunulmuştur (Wright ve Cheung, 2007). Performans değerlendirmede "bilişsel yaklaşım" olarak adlandırılan bu yeni yaklaşım, değerlendiricilerin performansa ilişkin yargılara nasıl vardıklarını açıklayan (Myford, 2012) değerlendirme sürecinin bilişsel modellerinin oluşturulmasına ve bir sonraki aşamada ise bu yeni bilişsel modellerden kaynaklı çıkarımların ampirik olarak incelenmesine olanak sağlamıştır (DeNisi ve Peters, 1996). Bu çalışmaların temel ilgi alanlarından birini, bilişsel bakış açısının köşe taşı olarak kabul edilen "puanlamanın doğruluğu" oluşturmuştur (Lance, Woehr ve Fisicaro, 1991; Spence ve Keeping, 2011). Yapılan çalışmalarda, performans değerlendirmede bilişsel yaklaşımı savunanlar, değerlendirmedeki hataların bilişsel süreçlerden kaynaklandığını iddia etmekte (Judge ve Ferris, 1993) ve bu hataları da psikometrik hatalar olarak kavramsallaştırmaktadırlar (Appelbaum ve diğ., 2011). Bu açıdan bakıldığında; mümkün olduğunca hatadan arınmış performans değerlendirme sistemlerinin, yönetim açısından önemi düşünüldüğünde (Ivancevich, 1979) bilişsel

sürecin, değerlendirme sürecindeki değerlendirilene ilişkin kararlardaki etkisinin anlaşılması zorunlu görülmektedir (Boachie-Mensah ve Seidu, 2012).

Performans değerlendirme araştırmalarında, bilişsel bilgi işleme süreci yaygın bir şekilde incelenmiş olmasına (Levy ve Williams, 2004) ve bilişsel süreçlerden kaynaklanan psikometrik hataların, performans değerlendirmelerinde hatasız değerlendirme sonuçlarına ulaşılmasındaki en önemli engellerden biri olarak kabul edilmesine (Ilgen, Barnes-Farrel ve McKellin, 1993) rağmen Türkiye’deki akademik literatürde bu konu henüz yeteri kadar ele alınmamıştır. Değerlendirmenin etkinliği ve performans hakkındaki yargılardaki değerlendirici hatalarını anlama ve bu hataları azaltma açısından bilişsel bilgi işleme sürecinin performans değerlendirme bağlamında (Spence ve Keeping, 2011; Spicer ve Ahmad, 2006) ele alınması, ülkemiz akademik literatürüne katkısı ve uygulamadaki etkileri açısından önem arz etmektedir. Zira insan davranışını daha iyi anlamamızı, açıklamamızı ve tahmin edebilmemizi sağlayan bilişsel yaklaşım sayesinde, değerlendirmelerle ilgili karmaşıklığın azaltılmasının, değerlendirme sistemlerinin daha iyi hazırlanmasının ve değerlendiricilerin daha objektif ve doğru puanlar vermelerinin yolunun açılacağı öngörülmektedir (Wright, 2004).

Söz konusu bağlamda düşünülerek, bu çalışmada performans değerlendirmenin bilişsel süreci ve bu sürecin, yazında “psikometrik hatalar” olarak adlandırılmış olan değerlendirme hatalarına olan etkisi ele alınmıştır. Çalışmada öncelikle sosyal biliş alanında ortaya çıkan bilişsel bilgi işlemenin teorik altyapısı aktarılmış; daha sonra ise bu yaklaşımın performans değerlendirme sürecinde nasıl işlediği, başka bir ifade ile sürecin hangi aşamalardan oluştuğu açıklanmıştır. Son olarak, değerlendirmelerdeki bilişsel bilgi işleme süreci ile kuvvetli bir ilişki içinde olan değerlendirici hatalarının önemli bir kısmının ülkemiz akademik literatürü için de “psikometrik hatalar” olarak kavramsallaştırılabilmesi için gerekli teorik dayanaklar açıklanmıştır. Tartışma ve sonuç kısmında ise bilişsel alanda yapılan çalışmaların güçlü ve zayıf yönleri ortaya konularak, etkin bir değerlendirme sisteminin elde edilebilmesi adına, psikometrik hataların incelenmesinin gerekliliği vurgulanmıştır.

1. Bilişsel Bilgi İşleme

Neisser’in 1967’deki *Cognitive Psychology* isimli eseri ile birlikte “biliş” (idrak) olgusu, araştırmacılar arasında popülerlik kazanmış ve 1970’lerde bilgi teorisine karşı duyulan ilgi, sosyal biliş kavramının doğuşuna ve entelektüel bir ilgi hâline dönüşmesine neden olmuştur (Walsh, 1995). Sosyal biliş araştırmaları, psikolojideki biliş kavramına dayanarak bireylerin sosyal çevrelerini nasıl algıladıklarına ve tanımladıklarına ilişkin belli bilişsel süreçleri ortaya koymuşlardır (Bless, Fiedler ve Strack, 2004). Bazı araştırmacılar bilginin nasıl elde edildiği, depolandığı ve hafızadan geri çağrıldığına ilişkin çalışmalar yürütürken, diğer bazı araştırmacılar ise bireylerin algılayışı ve sosyal biliş üzerine modeller oluşturma çabası içerisinde girmişlerdir (DeNisi, Cafferty ve Meglino, 1984; DeNisi ve Peters, 1996; Feldman 1981; Walsh, 1995).

Bilişsel bilgi işleme teorisi; bilginin nasıl elde edildiği, saklandığı ve hafızadan nasıl geri çağrıldığını açıklayan bir yaklaşımdır (Eysenck ve Keane, 2005). Bilişsel bilgi işlemeye ilişkin kabul görmüş temel anlayış, bireylerin bilgi işleme süreçlerinin iki türde gerçekleştiği yönündedir. İlk görüşe göre insanlar “yukarıdan-aşağıya” ya da “teori-bazlı” olarak adlandırılabilir yöntemleri kullanmaktadırlar. Bu yöntemle göre benzer durumdaki geçmiş deneyimler, o anki bilgi işleme sürecini yönlendirmektedir. İkinci görüş ise “aşağıdan-yukarıya” ya da “veri-bazlı” yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntem o anki bilgi bağlamının kişilerin bilgi işleme sürecini yönlendirdiğini savunmaktadır (Galambos, Abelson ve Black, 1986; Lance ve diğ., 1991). İlk yaklaşıma göre, deneyimlerden oluşan bilişsel yapılar; kişinin yeni bilgiler alma, kodlama ve yorumlama kabiliyetini etkilemekte iken ikinci yaklaşımda ise bilginin kendisi, bireyin bilgiye karşı olan tepkisini

şekillendirmektedir. Bireylerin sınırlı dikkatleri ve bilgi işleme kapasiteleri göz önünde bulundurulduğunda teori-bazlı bilgi işleme süreci ekstrem durumlar dışındaki tüm koşullar için baskın olan bilgi işleme şekli olarak kabul edilmektedir (Walsh, 1995). Bahsedilen ekstrem durumların oluşması, var olan uyarıcının sıra dışılığı ve orijinalliği gibi faktörler ile alakalıdır. Bir uyarıcının dikkat çekmesi başka bir deyişle göze çarpması, ayrıca alıcının değer sistemi ve sosyal bağlam ile de ilişkili olabilmektedir. Bir uyarıcı olarak insanlar göz önüne alındığında ise kişiler; kendilerine, kendilerinin sosyal sınıfına ya da genel olarak insanlara göre sıra dışı sayılabilecek bir davranış içinde olduklarında göze çarpabilmektedirler. Örneğin; sadece genç çalışanların olduğu bir grupta yaşlı biri bulunduğunda ya da yaşlı kişinin hareketleri yaşına uygun olmadığında göze çarpan bir nitelik olabilmektedir (Perry ve Finkelstein, 1999). Bahsi geçen ekstrem durumlar hariç, yeni uyarıların bilişsel süreç içerisinde işlenmesinde geçmiş deneyimleri temel alan teori-bazlı bilgi işleme süreci ağır basmaktadır.

Bu bağlamda her ne kadar teori-bazlı bilgi işleme süreci baskın olarak kullanılıyor olsa da işletmeler ve yöneticiler için bazen bu, “fakir bir dünya görüşü” üzerine hareket etmeleri gibi olumsuzluklar oluşturabilmektedir. Öyle ki bu bilgi işleme süreci; kişinin var olan bir bilgi kümesini anlama yeteneğini sınırlandırabilmekte, farklı ama önemli olabilecek bilgileri görememesine neden olabilmekte, yaratıcı problem çözme sınırlandırabilmekte, klişe düşüncelere neden olarak boşlukların tipik ama belki de yanlış olan bilgilerle doldurulmasına yol açabilmektedir (Walsh, 1995). Bundan dolayıdır ki özellikle yönetsel kararların alınması sürecinde yaygın olarak kullanılan teori-bazlı bilgi işleme sürecinin bahsedilen bu tür olumsuzlukları göz önünde bulundurulmalıdır.

2. Performans Değerlendirme Sürecinde Bilişsel Bilgi İşleme

Geleneksel olarak araştırmacılar performans değerlendirmeyi salt bir ölçüm meselesi olarak görmüş ve değerlendirme sistemlerinin güvenilirliğini artırmak için ölçme sürecine odaklanmışlardır (Fletcher, 2001; Spicer ve Ahmad, 2006). Ancak 1980’lerin başında performans değerlendirme araştırmaları bir kırılım yaşayarak odak noktasını ölçüm meselelerinden değerlendiricilerin bilişsel süreçlerine çevirmiştir (Spence ve Keeping, 2011). Bilişsel boyutun derinlemesine araştırılmasının ardından günümüzde ise değerlendirmenin sosyal bağlamı daha fazla incelenmeye başlanmıştır (Fletcher, 2001; Levy ve Williams, 2004; Spicer ve Ahmad, 2006).

Performans değerlendirmenin bilişsel boyutunu çalışan araştırmacılar, değerlendiricilerin performansla ilgili yargılarını nasıl oluşturduklarını merak etmiş ve değerlendiricinin bilişsel yapısını daha iyi anlamak amacıyla (Ferris, Munyon, Basik ve Buckley, 2008) konu ile alakalı güçlü bir akım başlatmışlardır (Judge ve Ferris, 1993; Lance ve diğ., 1991; Spicer ve Ahmad, 2006). Bu akım, performans değerlendirmenin etkinliğini artırmada geleneksel yaklaşımların başarısızlığından ve değerlendiricilerin düşünce süreçlerinin karmaşıklığı ve bu süreçlerin tanımlanma gerekliliğinden ortaya çıkmıştır (Landy ve Farr, 1980). Çünkü araştırmacılar, karar almanın altında yatan bilişsel bilgi işleme sürecini incelemenin, bu sürecin nasıl işlediği ve etkinliğinin nasıl artırılacağı sorularını açıklamada da yol gösterici olacağını düşünmüşlerdir (Spicer ve Ahmad, 2006).

Bilişsel karar verme modellerinin performans değerlendirme çalışmalarında uygulanması (DeNisi ve diğ., 1984; Feldman, 1981; Landy ve Farr, 1980) sadece alana yeni bir oryantasyon getirmemiş (DeNisi, Robbins ve Cafferty, 1989) ve aynı zamanda değerlendirme hataları ile değerlendirme doğruluğu arasındaki ilişkiler, hafızanın etkileri, değerlendirici-değerlendirilen tanışıklığı, değerlendiricilerin bireysel farklılıkları ve değerlendirme kategorilerinin etkisi gibi konuların incelenmesine de neden olmuştur (Lance ve diğ., 1991). İncelenen bu konulardan anlaşılabileceği üzere bilişsel yapılar performans değerlendirme sistemi için değerlendiricilerin bilgi işleme süreçlerini temsil ettikleri nispette önemli görülmüştür. Performans değerlendirmede bu konuların ele alınması ile birlikte; hangi değerlendiricilerin ne ölçüde ideal bir karar alma usulüne uydukları incelenebilmiş,

zorlukların ve problemlerin nerede oluştuğuna dikkat çekilebilmiş, yapılan herhangi bir değerlendirmenin etkinlik ve/veya geçerliliğinin tespit edilebilmesi mümkün olabilmektedir (Spicer ve Ahmad, 2006).

Performans Değerlendirmede Bilişsel Bilgi İşleme Süreci

Performansın değerlendirilmesi, değerlendirici açısından bakıldığında başkaları ile ilgili yargılamalar/değerlendirmeler yapmak amacıyla sürekli bir bilgi işleme süreci olarak görülmektedir. Bu süreç; gözlem yapılarak bilginin toplanması ile başlamakta, elde edilen bu bilgilerin kategorize edilmesi ve depolanması ile devam etmekte ve son olarak değerlendirilen kişi hakkında değerlendirme anında bu bilgilerin geri çağırılarak işlenmesi ile son bulmaktadır (Colella, DeNisi ve Varma, 1997; Ferris ve diğ., 2008; Ilgen ve diğ., 1993; Judge ve Ferris, 1993; Spicer ve Ahmad, 2006).

Daha açık bir ifade ile performans değerlendirmeye ilişkin bahsedilen bu bilişsel süreç tipik olarak, bilginin nasıl elde edildiğine (gözlemleme), sınıflandırıldığına (kategorileme), hafızada saklandığına (depolama), hatırlandığına (geri çağırma) ve sonunda değerlendirme kararının verilmesinde nasıl kullanıldığına odaklanmaktadır (Colella ve diğ., 1997; Fleenor ve diğ., 2010).

a. Gözlemleme (Bilgi Toplama)

Bilişsel süreç, davranış veya performans gibi bir sosyal bilginin sunulması (Ferris ve diğ., 2008) ve bu bağlamda değerlendiricilerin değerlendirilenleri gözlemlemesi ile başlamaktadır. Söz konusu gözlemleme, performans değerlendirmesi açısından davranışa ilişkin bilgi toplama anlamına gelmektedir ki buradaki amaç gözlemin davranışların puanlanmasındaki önemi nedeni ile doğru bilginin hafızada depolanabilmesini sağlamaktır (Rusli ve Nur Azman, 2004).

Sürecin bu ilk aşamasında değerlendiricinin değerlendirilen hakkında bilgi toplaması söz konusudur. Gözlem yapılarak gerçekleştirilen bu bilgi edinme süreci değerlendiriciden değerlendiriciye; sistematik olma, bilinçli olma, farklı eğilimler nedeni ile yönlendirilebilir derecesine göre farklılık göstermektedir (Ilgen ve diğ., 1993). Sonuçta gözlemleme yapılması, değerlendirilenin davranışları ile ilgili doğru bilgiler elde edilebilmesi açısından bir zorunluluk olarak görülmektedir (Spicer ve Ahmad, 2006).

b. Kategorileme (Kodlama)

Performans değerlendirmede bilişsel bilgi işleme sürecinin ikinci adımı, gözlemlenen bilginin davranışın karmaşık yapısını temsil edecek şekilde daha basit boyutlara yerleştirilmesi manasına gelen kategorileme sürecidir (Rusli ve Nur Azman, 2004). Daha açık bir ifade ile kategorileme aşaması; gözlenen davranış ne kadar karmaşık olursa olsun bu davranışı görece basit bir şekilde temsil eden bilginin çeşitli yönlerine göre sınıflandırılmasıdır (Spicer ve Ahmad, 2006). Bu bağlamda performans değerlendirmenin temeli olan kişi algılayışı, otomatik ve kontrollü olmak üzere ikili bir sistem olarak kavramsallaştırılmaktadır (Feldman, 1981).

Algı, biliş ve sosyal davranış üzerine yapılan çalışmalara göre, algılayıcılar kişileri kategorilere atamaktadır. Bu kategoriler, içindeki bireylerin benzerlikleri ile tanımlanan bulanık kümelerdir ve kategori prototipleri ya da imgeler ile temsil edilmektedir (Feldman, 1981). Yani kategorileme, hedef ile değerlendiricinin sahip olduğu kategoriler arasındaki benzerliğe bağlıdır (Rusli ve Nur Azman, 2004). Uyarıcı kişiler kategorilere, sahip oldukları açık ya da dikkat çeken özellikleri nedeniyle otomatik olarak atanabilmektedirler (Feldman, 1981). Bunun yanı sıra bu otomatik sürecin yerine kontrollü ve bilinçli başka bir süreç de geçebilmektedir. Bu kontrollü süreç, değerlendirici tarafından değerlendirilenin daha önceden konulduğu kategori ile uyuşmayan bilgiler alındığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Fleenor ve diğ., 2010).

Kategorileme süreci gözlemlene ve geri çağırma aşamaları ile olan yakın ilişkisi nedeni ile değerlendirme kararlarının etkinliği açısından önem arz etmektedir. Çünkü değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin nelere dikkat ettiği ve neleri hafızadan geri çağırdığı performans puanlarının şekillenmesi açısından önemlidir. Şöyle ki değerlendiriciler, çalışanların davranışları ile ilgili gözlemlerini, onlar hakkındaki diğer bilgileri kullanarak önceden var olan kategorilere yerleştirirler. Örneğin eğer bir değerlendirilen düşük performanslı olarak kategorize edilmiş ise büyük ihtimalle değerlendiren bu kategoriye ilişkin bilgileri geri çağırarak ve kesin olmayan bilgileri bu kategori ile uyumlu olacak şekilde yorumlayacaktır (Fleenor ve diğ., 2010). Ya da değerlendirici, ya mülakat ya da gözlem ile çalışanları hakkındaki izlenimlerini doğrulayacak yeni bilgiler arayacaktır. Ayrıca değerlendiriciler belli bir kişiye ait davranışları, eğer beklentileri doğrultusunda değil ise beklentilerine uygun olmayanlara göre daha az fark etmektedirler. Bu yüzden kategorileme süreci, kategoriye zıt düşen kanıtların algılanmasını önlemekte ve destekleyici kanıtları çekip almaktadır (Feldman, 1981). Burada unutulmaması gereken bir husus ise; tipik satış elemanı, sorumsuz çalışan, yüksek performanslı çalışan vb. gibi önceden oluşturulmuş kategoriler değerlendirme sürecinde değerlendiricinin sadece değerlendirilenin performansı hakkında değil ayrıca o kategorideki tipik bir bireyin performansı hakkındaki düşüncesini de yansıtmaktadır (Fleenor ve diğ., 2010).

c. Depolama

Depolama aşaması duyular aracılığıyla elde edilen bilginin hafızada saklanması sürecidir (Rusli ve Nur Azman, 2004). Bu süreç bilginin kısa ve uzun dönem hafızada depolanmasını içermektedir (Spicer ve Ahmad, 2006). Bu aşamada gözlemlerden ya da değerlendirilen ile ilgili tecrübelerden elde edilen bilgi parçacıkları değerlendirme süreci boyunca değerlendiricinin hafızasında depolanmaktadır. Ve daha sonra değerlendirme hakkında bir yargıya varmak için depolanmış izlenimlerden bir kısmı geri çağırılarak kullanılmaktadır. Hatta bir görüşe göre hafızada depolanan bu bilgi parçacıkları, gözlemlere ait tanımsal bilgilerden çok bu gözlemlerin pozitif ya da negatif yönlü değerlendirmelerini içermektedir (Ferris ve diğ., 2008).

Buna ek olarak sosyal biliş alanındaki araştırmacılar, net bir kalıp içerisinde (örneğin kişiye ya da göreve göre) bilginin depolanmasının bilgi işleme sürecinin bir sonraki aşaması için kolaylık sağladığını vurgulamış ve bu şekilde bilginin daha rahat geri çağırılabilirdiğini göstermişlerdir. Öyle ki belli bir çalışanın farklı görevlerdeki davranışlarının gözlemlenmesi ile gerçekleşen kişiye göre kodlama ya da birçok çalışanın belli bir görevdeki davranışlarının gözlemlenmesine dayanan göreve göre kodlama yöntemlerinin her ikisinin de hafızadan geri çağırılan bilgilerin daha doğru olmasını ve daha güvenilir değerlendirmelerin yapılmasını sağladığı görülmüştür (DeNisi ve diğ., 1989).

d. Geri Çağırma ve Karar Verme

Bilişsel bilgi işleme sürecinin son aşaması ise depolanan bilginin geri çağırılması ve karar verilmesi aşamasıdır. Yani bu süreç hem bilginin hafızadan geri çağırılmasını hem de geri çağırılan bu bilgilerin kullanılarak değerlendirilen hakkında karar verilmesini içermektedir. Geri çağırmadan kasıt önceden depolanan bilginin hafızadan alınarak geri kazanılmasıdır (Spicer ve Ahmad, 2006). Geri çağırma, bilginin geri alınmasına ilişkin görece olarak yapısal olmayan bir çabayı ifade etmektedir (Rusli ve Nur Azman, 2004). Bilişsel sürecin son aşamasını oluşturan karar verme aşamasında ise hafızadan geri çağırılan tüm bilgiler kullanılarak bir değerlendirme puanı oluşturulmaktadır (DeNisi ve diğ., 1984).

Yukarıda da bahsedildiği üzere kategorileme aşaması, geri çağırma sürecinde etkin bir rol oynamaktadır. Davranışsal bilginin, kısa dönem hafızada belli bir süreliğine tutulduğu düşünüldüğünde; bu süre zarfında hem davranış hem de kişinin atanmış olduğu kategori hakkındaki bilgilere ulaşmak mümkündür. Ancak bir zaman sonra kısa dönem hafıza temizlenmekte ve sadece kategori hakkındaki bilgiler hafızada kalmaktadır. Yani kişi hakkındaki bilgiler geri çağırıldığında

davranışsal ayrıntılar hafızada bulunmamaktadır (Feldman, 1981). Bundan dolayıdır ki kategori ile uyumlu bilginin geri çağırılması burada daha yüksek bir ihtimale sahiptir. Yani değerlendirici, çalışanın kategorisi ile uyumlu olmayan bir bilgi gördüğünde ya da aldığında bunu geri çağırma ihtimali düşük olmaktadır (Fleenor ve diğ., 2010). Örneğin eğer bir kişi satıcı kategorisine atanmış ise “konuşmayı seven” diye bir özellik kendisi ile özdeşleştirilir. Çünkü bu özellik genellikle satıcılarda görülmektedir. Ancak karar alma sürecinde kişinin gerçekten konuşmayı sevip sevmemesinden bağımsız olarak satıcı kategorisinde bulunduğu için konuşmayı seven bir çalışan olarak değerlendirilecektir. Değerlendirme sürecinde yönetici, kişinin iş ile ilgili davranışlarını hatırlamaya çalıştığında hatırlanacak olan davranışlar muhtemelen o kategoriye uygun olan davranışlar olacaktır (Feldman, 1981).

Karar verme aşaması daha önce bahsedilmiş olan tüm aşamalar ile etkileşim içerisinde olduğu için önceki aşamalardaki olumlu veya olumsuz tüm faktörler değerlendirmenin etkinliği üzerinde rol oynamaktadır (Rusli ve Nur Azman, 2004). Burada bahsedilmesi gereken bir diğer husus hafızanın geri çağırmadaki rolüdür. Çünkü bilgi edinme ile bunun hatırlanması arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörlerden birisi de zamandır. Süre uzadıkça performans bilgilerinin geri çağırılması ve tanımlanması zorlaşmakta ve bu da bahsetmiş olduğumuz karar aşamasında daha az doğru kararlar verilmesine neden olmaktadır (DeNisi ve diğ., 1989).

Yukarıda tanımlanan bilişsel bilgi işlemenin bu dört temel aşaması hep birlikte değerlendirmenin etkinliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Çünkü bu dört aşamanın hepsi değerlendirmenin sonucu olarak nihai karara katkıda bulunmaktadır. Ayrıca insan zihninin karmaşık çalışma yapısı düşünüldüğünde bu aşamalar salt çizgisel bir tarzda yorumlanmamalıdır (Spicer ve Ahmad, 2006).

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz aşamalardan yola çıkarak performans değerlendirmeye ilişkin çeşitli bilişsel modeller önerilmiştir. Bu modeller, performans yargılarını oluşturan değerlendiricilerin bilişsel süreçleri üzerine odaklanmıştır (Bernardin, Cardy ve Carlyle, 1982; DeNisi ve diğ., 1984; Feldman, 1981; Fleenor ve diğ., 2010; Landy ve Farr, 1980). Bilişsel modeller açıkça değerlendiricinin aktif bir şekilde bilgi arayışı içinde olduğunu kabul etmiş ve sıklıkla değerlendiriciler, kişiler hakkındaki bilgileri işledikleri için sosyal bilgi işleme modelleri olarak kabul edilmişlerdir (DeNisi ve diğ., 1984; Rusli ve Nur Azman, 2004). Burada, yukarıda bahsettiğimiz iki temel bilişsel bilgi işleme modeli performans değerlendirme bağlamında da geçerlidir. Performans değerlendirmedeki bu bilişsel bilgi işleme modelleri, “geleneksel” ve “kategorileme” modelleri olarak adlandırılmaktadır. Bu iki model arasındaki temel farklılık, değerlendiricinin değerlendirilen üzerindeki genel algısının ve değerlendirilenin boyut-özel performansının yargılanmasının sırasıdır. Geleneksel model, veri-bazlı “aşağıdan-yukarı” bir modeldir. Öyle ki değerlendirilen hakkındaki genel izlenim, farklı performans boyutlarında oluşan yargıların farklı ağırlıklardaki kombinasyonundan oluşmaktadır. Diğer taraftan kategorileme modeli ise teori-bazlı (şema-bazlı) olarak da adlandırılabilen “yukarıdan-aşağı” bir modeldir. Öyle ki burada genel izlenim, belli boyutlardaki yargıları etkilemektedir (Lance ve diğ., 1991).

3. Psikometrik Hatalar

Performans değerlendirmesindeki birçok hata, bilişsel bilgi işleme literatüründe bilişsel süreçten kaynaklı “psikometrik hatalar” olarak kabul edilmektedir (Appelbaum ve diğ., 2011; Mount, 1984; Neck, Stewart ve Manz, 1995; Woehr, 2008). Bunlar:

-Ölçeğin orta noktasından lehte olacak şekilde ortalama puanların kayması olarak tanımlanan “hoşgörü (iyimserlik) hatası” (Bernardin ve Walter, 1977:65),

- Değerlendiricilerin, değerlendirilenlere gerçek performanslarından oldukça düşük puanlar verme eğilimlerinde ortaya çıkan “sertlik (kötümserlik) hatası” (MacDonald ve Sulsky, 2009:231),
- Değerlendiricinin aşırı uçlarda değerlendirme yapmaktan kaçınarak ortalama puan verme eğilimi olarak bilinen “ortalama eğilim hatası” (Saal, Downey ve Lahey, 1980:418),
- Değerlendiricinin genel izleniminin değerlendirilenin belirli özelliklerine ilişkin puanlarına olan etkisi olarak tanımlanan “hale hatası” (Solomonson ve Lance, 1997:665),
- Puanların değerlendirme ölçeğinin dar bir bölümüne yoğunlaşması olarak tanımlanan “dağılım kısıtlaması hatası” (Kline ve Sulsky, 2009:162),
- Önceden değerlendirilen başka bir kişinin performansı nedeniyle değerlendirilene uygun olmayan bir şekilde düşük ya da yüksek puan verilmesi durumunda ortaya çıkan “zıtlık (kontrast) hatası” (Arvey ve Murphy, 1998:152),
- Değerlendiricinin, davranış, kişilik ya da geçmişi ile ilgili alanlarda kendilerine benzer çalışanlara daha yüksek puanlar verme eğiliminde olduklarında ortaya çıkan “benzerlik (asimilasyon) hatası” (Boachie-Mensah ve Seidu, 2012:78).

Bahsedilen bu hatalar; performans değerlendirmenin geçerliliğini ve etkinliğini azaltan, değerlendiricinin psikolojik eğilimleri ile ilişkilendirilmiş hatalardır (Appelbaum ve diğ., 2011). Bu hataların varlığı, değerlendirmelerde performans ile alakası olmayan bilgilerin bulunduğu bir kanıtı olarak yorumlanmaktadır (Woehr, 2008). Psikometrik hataların kaynağına ilişkin yaptıkları değerlendirmede Thornton ve Zorich (1980) değerlendirmelerdeki psikometrik hataların kısmen, bilgi eksikliğinden kaynaklanan hatalı yargılama süreçleri nedeniyle ortaya çıktığına vurgu yapmaktadırlar.

Performans değerlendirmede bilişsel yaklaşımı savunanlar değerlendirmedeki hataların belirli bilişsel süreçlerden yani; bireylerin bilgiyi toplama, işleme ve hatırlama biçimlerinden kaynaklandığını iddia etmektedirler (Judge ve Ferris, 1993). Bilişsel bilgi işleme teorisine göre performans değerlendirme karmaşık ve zor bir zihin işlevi olduğu için (Bowman, 2010) bu hataların doğru bir biçimde anlaşılabilmesi ve hataların önüne geçilebilmesi ancak değerlendirmedeki bilgi işleme sürecine odaklanılması ile mümkün olmaktadır. Çünkü bilişsel bakış açısının köşe taşı puanlamanın doğruluğu oluşturmaktadır. Bundan dolayıdır ki özellikle bu alandaki araştırmacılar temel olarak, performans hakkındaki yargılardaki değerlendirici hatalarını anlama ve bu hataları azaltma üzerine odaklanmışlardır (Spence ve Keeping, 2011). Burada değerlendirmenin etkinliğini, değerlendiricilerin ne ölçüde ve nasıl bilgi aradıkları ve hangi bağlam içinde gözlem yaptıkları belirleyebilmektedir (Spicer ve Ahmad, 2006).

Örneğin kategorileme sürecinin önemli çıktılarından olan klişe inanışlar olarak adlandırabileceğimiz önyargıların, belirli kategorilerin üyeleri üzerinde oluşturulması (Colella ve diğ., 1997) bilgi işleme sürecinin bu aşamasının önyargının temel kaynağı olarak kabul edilmesine (Fleenor ve diğ., 2010) ve dolayısı ile hoşgörü, sertlik ve hale hatası gibi psikometrik hatalara işaret etmektedir (Bernardin ve Walter, 1977; DeNisi ve diğ., 1984). Daha açık bir ifade ile bir çalışan belli bir kategoriye atandıktan sonra çalışana ilişkin hafıza temelli yargılar, bu kategorinin özelliklerine göre şekillenmektedir ve kategorinin genel değerlendirmesine bağlı olarak değerlendirilen olması gerekenden düşük ya da yüksek puanlar alabilmektedir (Feldman, 1981). Bilgi işleme sürecinin bir başka aşaması olan geri çağırma ile hale hatası arasında önemli bir ilişkinin var olduğu düşünülmektedir. Geri çağırma aşamasında değerlendirici değerlendirilen hakkında tüm performans boyutlarına ilişkin bilgileri yeterince hatırlayamadığı için çalışan hakkındaki genel izlenimlerinden yola çıkarak hale hatasına düşme eğilimi gösterebilmektedir (Baltes ve Parker, 2000). Benzer şekilde araştırmacılar bilgi işleme sürecinde güncel olan performans hakkındaki bilginin daha önceki veya

daha sonraki performans ile birleştirilmesinin asimilasyona ya da kontrast hatasına yol açabileceğini belirtmişlerdir (Jennings, Palmer ve Thomas, 2004; Rusli ve Nur Azman, 2004). Ayrıca bir değerlendiricinin genel performans izlenimi, performansa dayalı olmayan yönleri de içerebilmektedir. Mesela, bir değerlendiricinin genel izleniminin performansa dayalı olmayan yönleri değerlendirilenin fiziksel çekiciliği veya değerlendiriciye olan algılanmış benzerlik gibi yargılardan oluşabilir ya da değerlendirilenin varsayılmış özelliklerinin değerlendiricinin kategorisi ile uyumlu olmasından kaynaklanabilmektedir (Lance ve diğ., 1991). Bu açıdan bakıldığında psikometrik hataların açıklayıcısı olarak niçin bilişsel bilgi işleme süreçlerinin önerildiği ve niçin bu sürecin hatalar bağlamında birçok araştırmaya konu olduğu anlaşılmaktadır (Levy ve Williams, 2004).

Özetle psikometrik hataların yaygınlığı göz önünde bulundurulduğunda bu alandaki literatürün niçin performans değerlendirmelerini bir bilgi işleme süreci olarak kabul etme yönüne kaydığı açıkça anlaşılmaktadır (Woehr, 2008). Ancak her ne kadar psikometrik hatalardan kaçınan değerlendiriciler kaçınmayanlara nazaran daha üstün görülseler de (Neck ve diğ., 1995) bu psikometrik hataların tespit edilmesi ve düzeltilmeye çalışılmasının, yapılan değerlendirmeleri etkiye ve manipülasyona karşı tamamen korunaklı hale getireceğinin garantisinin bulunmadığı unutulmamalıdır (Spence ve Keeping, 2011).

Tartışma ve Sonuç

Performans değerlendirme alanındaki birçok çalışma, değerlendiricilerin bilişsel açıdan karmaşık yapısının, değerlendirme süreci için büyük bir önem arz ettiğini göstermiştir (Bernardin ve diğ., 1982). Değerlendiriciler, hatadan münezzeh olmadıkları için davranışların gözlemlenmesi, davranışlara ilişkin bilginin depolanması ya da değerlendirilmesi sürecinde birçok problem oluşabilmektedir (Ferris ve diğ., 2008). Bundan dolayıdır ki performans değerlendirme kararlarının altında yatan bilişsel süreçleri inceleyen çok fazla çalışma yapılmış bulunmaktadır (Judge ve Ferris, 1993). Ancak yapılan bu çalışmalar; değerlendirme sistemine bir bütün olarak değil belirli yönleriyle yaklaşma eğiliminde olma, anketleri çalışanların algılarını araştırmak için kullanmış olma, laboratuvar ortamındaki öğrenci örneklemindeki değerlendirme süreci, mülâkatlar ve genellikle tutumsal (tatmin/tatminsizlik) ve davranışsal sonuçlar (performans, bağlılık, katılım, iletişim) üzerine odaklanma gibi unsurlar nedeni ile eleştirilmişlerdir (Wright, 2004).

Bahsedilen bu eleştirilerin en yoğununu bilişsel çalışmaların laboratuvar ortamında gerçekleştirilmiş olmasına ilişkindir (Banks ve Murphy, 1985; Woehr, 2008). Çünkü performans puanlarını ve değerlendirme davranışlarını anlamaya ve geliştirmeye yönelik bu çalışmaların çoğunun, insani ve sosyal anlaşmazlıkları görmezden gelerek “soğuk” bilişsel süreçler üzerine yoğunlaştığı iddia edilmektedir (Spence ve Keeping, 2011). Başka bir deyişle, bilişsel sürece odaklı araştırmalar laboratuvar çalışmalarına dayanmanın kısıtlılığına sahiptirler. Performans değerlendirme kararlarındaki bilişsel süreçler laboratuvar çalışmalarında gayet iyi açıklansalar bile laboratuvar ortamının “sessiz” doğası genellikle performans değerlendirme kararlarının gerçekte verildiği “gürültülü” bağlamı karşılayamamaktadır (Judge ve Ferris, 1993). Değerlendiricilerin yapmış oldukları değerlendirmeleri etkileyen kişisel özellikleri, motivasyonları ve üzerlerindeki baskılar gibi faktörler göz ardı edildiği için (Spence ve Keeping, 2011) bu tarz çalışmalar, gerçek hayattaki karar alma mekanizmalarını yeteri kadar temsil edememektedir (Woehr, 2008).

Bu açıdan bakıldığında özellikle performans değerlendirmesi, uygulamalı bir alan olduğu için çevresel ve bağlamsal değişkenlerin potansiyel etkileri dikkate alınmalıdır. Öyle ki değerlendirme ortamının zenginliği ve karmaşıklığı performans değerlendirme sürecini, bilişsel bilgi işleme teorisinin uygulanması ve test edilmesi açısından elverişli bir hale getirmektedir. Laboratuvar ortamındaki çalışmalar ise araştırma ortamını uygun hale getirebilmek için birçok faktörü etkisiz hale

getirmektedir (Bretz, Milkovich ve Read, 1990). Ancak bilişsel performans değerlendirme araştırmalarının uygulamadaki sınırlılıklarına rağmen bu alandaki araştırmalar performans değerlendirmesinin yanı sıra diğer değerlendirme ve karar verme bağamlarının temel bilişsel süreçlerini de anlamamıza katkıda bulunmaktadır (Spence ve Keeping, 2011). Yani bilişsel süreçlere dair bu çalışmalar, bağlamsal faktörlerle performans değerlendirme kararları arasındaki ilişkinin incelenmesine bir destek olarak tamamlayıcı nitelikte görülmelidir (Judge ve Ferris, 1993).

Yukarıda açıklanan hususlar doğrultusunda yapılandırılan bu çalışmada, Türkiye’deki akademik literatürde hak ettiği ilgiyi görmeyen performans değerlendirmenin bilişsel süreci ele alınmış, değerlendiricinin performans bilgisini nasıl gözlemlediği, kategorize ettiği, depoladığı, geri çağırıp karar vermede kullandığı açıklanmıştır. Bu süreçte ilk olarak gözlemlene aşamasında değerlendiricilerin öncelikle değerlendirilen hakkında bilgi topladığı, kategorileme aşamasında ise gözlenen davranışa göre bilgiyi çeşitli özelliklerine göre sınıflandırdığı, depolama aşamasında ise elde edilen bilgiyi hafızada sakladığı ve en son aşama olan geri çağırma ve karar verme aşamasında ise sırasıyla hafızada depolanan bilgiyi geri kazandığı ve var olan bilgileri kullanarak değerlendirmeye ilişkin karar verdiği görülmüştür.

Çalışma içerisinde daha sonra değerlendirme sürecindeki bilgi işleme sürecinin, performans değerlendirmenin doğruluğunu önemli derecede azaltan yazında “psikometrik hatalar” olarak adlandırılan değerlendirme hatalarına kaynak teşkil ettiği gerçeği ortaya konulmuştur. Bu bağlamda ülkemiz akademik literatüründe sistem ve değerlendirici hataları ana başlıkları ile incelenen performans değerlendirme hatalarının gelecek çalışmalar için psikometrik hatalar bağlamında da yeni bir açılımla ele alınması için gerekli teorik dayanaklar verilmiştir. Bahsetmiş olduğumuz bu psikometrik hataların azaltılması adına uygulanan günlük tutma, değerlendirici eğitimi ve yapılandırılmış geri çağırma gibi yöntemlerin etkinliğinin (Baltes ve Parker, 2000; Bernardin ve Buckley, 1981; Bernardin ve Walter, 1977; DeNisi ve Peters, 1996; DeNisi ve diğ., 1989; Lord, 1985) Türkiye bağlamında araştırılması gelecek çalışmaların konusunu oluşturacaktır.

KAYNAKÇA

- Appelbaum, Steven H., Roy, Michel ve Gilliland, Terry (2011). “Globalization of Performance Appraisals: Theory and Applications”. *Management Decision*, 49 (4), 570-585.
- Arvey, Richard D. ve Murphy, Kevin R. (1998). “Performance Evaluation in Work Settings”. *Annual Review of Psychology*, 49 (1), 141-168.
- Ashauer, Shirley A. (2010). “An “Uneasy Look at Performance Appraisal”: Beliefs about Performance Appraisal Outcomes, Cognitive Appraisals, and Emotions as Antecedents of Upward Rating Distortion”. *Graduate School of the University of Missouri, Doktora Tezi*, St. Louis.
- Baltes, Boris B. ve Parker, Christopher P. (2000). “Reducing the Effects of Performance Expectations on Behavioral Ratings”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (2), 237-267.
- Banks, Cristina G. ve Murphy, Kevin R. (1985). “Toward Narrowing the Research-Practice Gap in Performance Appraisal”. *Personnel Psychology*, 38 (2), 335-345.
- Bernardin, John H. ve Buckley, Ronald M. (1981). “Strategies in Rater Training”. *Academy of Management Review*, 6 (2), 205-212.

- Bernardin, John H., Cardy, Robert L. ve Carlyle, Jamie J. (1982). "Cognitive Complexity and Appraisal Effectiveness: Back to the Drawing Board?". *Journal of Applied Psychology*, 67 (2), 151-160.
- Bernardin, John H. ve Villanova, Peter (2005). "Research Streams in Rater Self-Efficacy". *Group and Organization Management*, 30 (1), 61-88.
- Bernardin, John H. ve Walter, C. S. (1977). "Effects of Rater Training and Diary-Keeping on Psychometric Error in Ratings". *Journal of Applied Psychology*, 62 (1), 64-69.
- Bless, Herbert, Fiedler, Klaus ve Strack, Fritz (2004). "Social Cognition: How Individuals Construct Social Reality". New York: Psychology Press: Taylor & Francis Group.
- Boachie-Mensah, Francis O. ve Seidu, Peter A. (2012). "Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study". *International Journal of Business and Management*, 7 (2), 73-88.
- Bowman, James S. (2010). "The Success of Failure: The Paradox of Performance Pay". *Review of Public Personnel Administration*, 30 (1), 70-88.
- Bretz, Robert D., Milkovich, George T. ve Read, Walter (1990). "Comparing the Performance Appraisal Practices in Large Firms with the Directions in Research Literature: Learning More and More about Less and Less". Center for Advanced Human Resources Studies Working Papers Series Working Paper, #89-17.
- Colella, Adrienne, DeNisi, Angelo ve Varma, Arup (1997). "Appraising the Performance of Employees with Disabilities: A Review and Model". *Human Resource Management Review*, 7 (1), 27-53.
- DeNisi, Angelo S., Cafferty, Thomas P. ve Meglino, Bruce M. (1984). "A Cognitive View of the Performance Appraisal Process: A Model and Research Propositions". *Organizational Behavior and Human Performance*, 33 (3), 360-396.
- DeNisi, Angelo S. ve Peters, Lawrence H. (1996). "Organization of Information in Memory and the Performance Appraisal Process: Evidence From the Field". *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 717-737.
- DeNisi, Angelo S., Robbins, Tina ve Cafferty, Thomas P. (1989). "Organization of Information Used for Performance Appraisals: Role of Diary-Keeping". *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 124-129.
- Eysenck, Michael W. ve Keane, Mark T. (2005). "Cognitive Psychology". New York: Psychology Press: Taylor & Francis Group.
- Feldman, Jack M. (1981). "Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal". *Journal of Applied Psychology*, 66 (2), 127-148.
- Ferris, Gerald R., Munyon, Timothy P., Basik, Kevin ve Buckley, M. Ronald (2008). "The Performance Evaluation Context: Social, Emotional, Cognitive, Political, and Relationship Components". *Human Resource Management Review*, 18 (3), 146-163.
- Fleenor, John W., Smither, James W., Atwater, Leanne E., Braddy, Phillip W. ve Sturm, Rachel E. (2010). "Self-Other Rating Agreement in Leadership: A Review". *The Leadership Quarterly*, 21 (6), 1005-1034.
- Fletcher, Clive (2001). "Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4), 473-487.

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 12/3

- Galambos, James A., Abelson, Robert P. ve Black, John B. (1986). "Knowledge Structures". New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc..
- Hilgard, Ernest R. (1980). "The Trilogy of Mind: Cognition, Affection, and Conation". *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 16 (2), 107-117.
- Ilgén, Daniel R., Barnes-Farrel, Janet L. ve McKellin, David B. (1993). "Performance Appraisal Process Research in the 1980s: What Has It Contributed to Appraisal in Use?". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54 (3), 321-368.
- Ivancevich, John M. (1979). "Longitudinal Study of the Effects of Rater Training on Psychometric Error in Ratings". *Journal of Applied Psychology*, 64 (5), 502-508.
- Jennings, Tiffany, Palmer, Jerry K. ve Thomas, Adrain (2004). "Effects of Performance Context on Processing Speed and Performance Ratings". *Journal of Business and Psychology*, 18 (4), 453-463.
- Judge, Timothy A. ve Ferris, Gerald R. (1993). "Social Context of Performance Evaluation Decisions?". *Academy of Management Journal*, 36 (1), 80-105.
- Kline, Theresa J. B. ve Sulsky, Lorne M. (2009). "Measurement and Assessment Issues in Performance Appraisal". *Canadian Psychology*, 50 (3), 161-171.
- Lance, Charles E., Woehr, David J. ve Fisicaro, Sebastiano A. (1991). "Cognitive Categorization Processes in Performance Evaluation: Confirmatory Tests of Two Models". *Journal of Organizational Behavior*, 12 (1), 1-20.
- Landy, Frank J. ve Farr, James L. (1980). "Performance Rating". *Psychological Bulletin*, 87 (1), 72-107.
- Levy, Paul E. ve Williams, Jane R. (2004). "The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future". *Journal of Management*, 30 (6), 881-905.
- Lord, Robert G. (1985). "Accuracy in Behavioral Measurement: An Alternative Definition Based on Raters' Cognitive Schema and Signal Detection Theory". *Journal of Applied Psychology*, 70 (1), 66-71.
- MacDonald, Heather A. ve Sulsky, Lorne M. (2009). "Rating Formats and Rater Training Redux: A Context-Specific Approach for Enhancing the Effectiveness of Performance Management". *Canadian Psychological Association*, 41 (4), 227-240.
- Mount, Michael K. (1984). "Supervisor, Self- and Subordinate Ratings of Performance and Satisfaction with Supervision". *Journal of Management*, 10 (3), 305-320.
- Myford, Carol M. (2012). "Rater Cognition Research: Some Possible Directions for the Future". *Educational Measurement: Issues and Practice*, 31 (3), 48-49.
- Neck, Christopher P., Stewart, Greg L. ve Manz, Charles C. (1995). "Thought Self-Leadership as a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers". *Journal of Applied Behavioral Science*, 31 (3), 278-302.
- Perry, Elissa L. ve Finkelstein, Lisa M. (1999). "Toward A Broader View of Age Discrimination in Employment-Related Decisions: A Joint Consideration of Organizational Factors and Cognitive Processes". *Human Resource Management Review*, 9 (1), 21-49.
- Rusli, Ahmad ve Nur Azman, Ali (2004). "Performance Appraisal Decision in Malaysian Public Service". *International Journal of Public Sector Management*, 17 (1), 48-64.

- Saal, Frank E., Downey, Ronald G. ve Lahey, Mary A. (1980). "Rating the Ratings: Assessing the Psychometric Quality of Rating Data". *Psychological Bulletin*, 88 (2), 413-428.
- Solomonson, Andrew L. ve Lance, Charles E. (1997). "Examination of the Relationship between True Halo and Halo Error in Performance Ratings". *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 665-674.
- Spence, Jeffrey R. ve Keeping, Lisa (2011). "Conscious Rating Distortion in Performance Appraisal: A Review, Commentary, and Proposed Framework for Research". *Human Resource Management Review*, 21 (2), 85-95.
- Spicer, David P. ve Ahmad, Rusli (2006). "Cognitive Processing Models in Performance Appraisal: Evidence from the Malaysian Education System". *Human Resource Management Journal*, 16 (2), 214-230.
- Thornton, George C. ve Zorich, Steven (1980). "Training to Improve Observer Accuracy". *Journal of Applied Psychology*, 65 (3), 351-354.
- Walsh, James P. (1995). "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane". *Organization Science*, 6 (3), 280-321.
- Woehr, David J. (2008). "On the Relationship between Job Performance and Ratings of Job Performance: What Do We Really Know?". *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2), 161-166.
- Woehr, David J. ve Huffcutt, Allen I. (1994). "Rater Training for Performance Appraisal: A Quantitative Review". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67 (3), 189-205.
- Wright, Robert P. (2004). "Mapping Cognitions to Better Understand Attitudinal and Behavioral Responses in Appraisal Research". *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 339-374.
- Wright, Robert P. ve Cheung, Frenda, K. K. (2007). "Articulating Appraisal System Effectiveness Based on Managerial Cognitions". *Personnel Review*, 36 (2), 206-230.

Citation Information/Kaynakça Bilgisi

- Baltacı, A. (2017). "Performans Değerlendirmeye Bilişsel Yaklaşım ve Psikometrik Hatalar / Cognitive Approach to Performance Appraisal and Psychometric Errors", *TURKISH STUDIES -International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic-*, ISSN: 1308-2140, (Prof. Dr. Tahsin Aktaş Armağanı) Volume 12/3, ANKARA/TURKEY, www.turkishstudies.net, DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.9924>, p. 59-74.