

ELEKTRONİK PERFORMANS İZLEME SİSTEMLERİNİN ÇALIŞANLAR VE İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Gözde YILMAZ*

ÖZET

Müşteri, televizyon izleyicisi ve çalışan olarak hepimiz gelişkin bilgi teknolojilerinin mümkün kıldığı bir tür elektronik izlemeye maruz kalmaktayız. Teknolojinin işyerlerinde yoğun kullanımı işletmeler için elektronik performans izleme sistemlerinin kullanımını olağan bir uygulama haline getirmektedir. Her ne kadar, elektronik performans izleme şimdilik bilgisayar üzerinden yapılan tekrarlı, basit işler için geçerli gibi gözükse de, kullanımı daha kompleks görevlerin yerine getirildiği işlere de yavaşça yayılmaktadır. Elektronik performans izleme sistemleri işletmelerde verimlilik artışına, maliyetlerin azalmasına ve müşteri memnuniyetinin yükselmesine yol açar. İşletme yönetiminin çalışanlar üzerindeki kontrolünü de artırır.

Elektronik performans izleme sistemleri, çalışanlar içinse daha objektif performans ölçümü ve performans geribildiriminin iyileştirilmesi anlamına gelebileceği gibi, gerilimde artış, mahremiyette azalış ve iş üzerindeki kontrol duygusunda düşüşe de neden olabilir. Bu olumsuz psikolojik etkilerinin yanı sıra boyun ve bileklerde ağrı gibi fizyolojik etkileri olması da mümkündür.

Bu çalışma, elektronik performans izleme sistemlerini anlamak için teorik bir çerçeve sunmaya çalışmaktadır. Elektronik performans izleme sistemlerinin tanımı yapıldıktan sonra sistemin bileşenlerinin neler olduğu açıklanmış, işletmeler ve çalışanlar için yararları ve zararlarının neler olduğu belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Elektronik Performans İzleme Sistemleri, Performans Değerlendirme, İzleme, Panopticon.*

EFFECTS OF ELECTRONIC PERFORMANCE MONITORING SYSTEMS ON EMPLOYEES AND ORGANIZATIONS

ABSTRACT

As a customer, as a television viewer or as an employee, we all subject to some kind of electronic surveillance which is enabled by advanced information technology. With the intense usage of technology by organizations, deployment of electronic performance monitoring systems become a usual practice in organizations. For now, electronic performance monitoring seems to be limited to routine basic tasks which involve an interaction with computers. However it begins to pervade slowly to more complex jobs. Electronic performance monitoring systems cause reduction in costs, and an increase in customer satisfaction. It also intensifies the control of management over employees.

For employees, electronic performance monitoring system means more objective performance ratings and advancement in performance feedback. Besides these, it also causes more stress, less privacy and loss of control over job. In addition to these psychological effects, it also has some physiological effects like neck and elbow pain.

This study aims to present a theoretical framework for understanding electronic performance monitoring systems. First it presents a definition, then the components of the system are explained. The benefits and harms of the systems indicated.

Keywords: *Electronic Performance Monitoring, Performance Appraisal, Monitoring, Panoptikon*

**Dr.Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Gazetecilik Bölümü, Umuttepe-Kocaeli*

1.GİRİŞ

Bilgi toplumuna doğru yaşanan dönüşüm, günümüzde bilgi kaynakları ve özellikle de bilgi teknolojilerinin önemini arttırmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki gelişimin mümkün hale getirdiği elektronik performans izleme sistemleri ve elektronik gözetim konusu, sadece işletmeye ekonomik getirileri yönünden ele alınmamalı, aynı zamanda işletmelerin birey üzerinde artan egemenliği yönünden de incelenmelidir. Bu makalede, elektronik performans izleme sistemlerinin çalışanlar ve işletmeler üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

Bilgi teknolojileri sadece ekonomik yaşamın önemli bir parçası değildir. Aynı zamanda bireylerin sosyal yaşamlarına da girmiş bir bütündür. Her gün tüketici, otomobil sürücüsü, hasta, kablolu televizyon abonesi ve hatta çalışan olarak nasıl işlem gördüğümüz ve neler yaptığımız üzerine bilgiler toplanmaktadır (Botan, 1996:293-294). Toplanan bu bilgiler, izlenen kişi hakkında elde edilmek istenen türde verilerin oluşturulmasını sağlamaktadır.

İşletme yönetimi açısından bakıldığında, iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin işyerlerinde radikal bir dönüşüm yaşanmasına neden olduğu görülebilir. Otomasyon teknolojileri başlangıçta daha çok üretim sektörüyle sınırlı kalmıştır. Geride kalan 20 sene boyunca ofis teknolojilerinde de gelişim gözlenmiştir. Teknolojide yaşanan bu gelişmeler, yönetimin daha önce olmadığı kadar çok çalışanlarının performanslarını yakından izlemesine olanak tanımıştır (Aiello,1993:199). Günümüzde işyerinde elektronik gözetim ve elektronik performans izleme sistemlerinin kullanımında önemli artışlar görülmektedir.

2.Elektronik Performans İzleme Sistemleri ve Gözetim

İşyerinde elektronik gözetim konusu, daha önceleri teorik açıdan gözardı edilen konulardan birini oluşturmaktaydı. Fakat yeni iletişim teknolojileri gözetimin oranını arttırdığı gibi, gözetim alanını da genişletmiş bulunmaktadır. Böylece, günümüzdeki iletişim teknolojileri dikkatlerin tekrar işyerinde gözetime odaklanmasına yol açmıştır. Tarihin hiç bir döneminde çalışanların bu kadar yoğun gözetime maruz kalmadığı belirtilmektedir. Günümüzün modern işyerleri için gözetim kelimesinin kullanılması kuşku, güven eksikliği ve itaatsizlik gibi olumsuz düşünceleri akıllara getirmektedir. Bu durum bir ironi olarak görülebilir. Bunun nedeni, modern işletmelerde güçlendirme, güven ve takım çalışması gibi olumlu davranışlar arttırılmaya çalışılırken, gözetimin bu kavramlarla bir çelişki oluşturmasından kaynaklanır (Sewell, 1998:397).

Elektronik performans izleme sistemlerinin en önemli bileşeni geçmişte çok eskilere giden gözetim kavramıdır. Örneğin; “Cyclometer” olarak bilinen aletler daktilografların kaç tuşa bastığını saptamak için 1913’lü yıllardan önce bile kullanılmaktaydı. 1946’dan beri telefon operatörleri gizli olarak izlenmekte ve hatta görüşme sürelerinin ölçümüne bakıldığında gözetimin başlangıcı 1922’li yıllara kadar geri götürülebilmektedir(Botan, 1996:294).

Günümüzde geçerli olan gözetimin teknolojiyle olan ilgisine baktığımızda, teknolojinin içerdiği gözetim potansiyelinin dört bileşeni olduğu görülmektedir. Bu bileşenler de şunlardan oluşmaktadır; a)teknoloji çalışanları ne kadar görülebilir yapmaktadır, b)teknoloji, gözetimi yapan otoriteyi ne kadar görünmez kılmaktadır, c)ne kadar ayrıntılı ve sürekli kayıt üretebilmektedir, d)verilerin analizinin ne kadarı yine teknoloji tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu bileşenlerden son ikisi özellikle önemlidir çünkü zor olan verilerin toplanması değil, bu verileri analiz etmek için yöneticinin harcadığı zaman ve verileri analiz etmenin maliyetidir. Bu iki bileşen işletmelerde gözetimin kullanımını ve etkililiğini belirler (Botan, Vorvoreanu, 2000:5-6).

İşverenin istihdam ilişkisindeki en doğal hakkı önerdiği ücretle çalışmayı kabul edenler için iş koşullarını denetleme hakkına sahip olmasıdır. Bu da, işverenlere istedikleri gözetim ve performans izleme sistemini çalışanları üzerinde uygulamak için yeterli temeli oluşturmaktadır. Özellikle hala çalışanlarının kontrolünü kendi elinde tutmak için büyük bir istek duyan Türk işletmecileri için elektronik performans izleme sistemleri ve gözetim araçları vazgeçilmez araçlar olabilir. Ülkemizde de Amerika’dakilerine paralel olarak bankacılık sektörü ve bu gibi sektörlerde elektronik performans izleme sistemlerine sıklıkla rastlanmaktadır. Çağrı merkezleri ülkemizde elektronik performans izleme sistemlerinin sıkça kullanıldığı alanlardan birini oluşturur.

2.1.Gözetim ve İzleme Kavramları Arasındaki Fark

İzleme ve gözetim kesin bir sınırla birbirinden ayrılmadığı için bazı çalışmalarda birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu çalışmada, izlemeye daha geniş bir anlam yüklenirken, gözetim daha dar kapsamlı bir kavram olarak ele alınmaktadır.

İzleme(monitoring), amaca bağlı olmaksızın iş ile ilgili olarak otomatik bir şekilde toplanan enformasyonu içerir. İzleme, primlerin belirlenmesinden bireysel çalışanların kontrol edilmesi için envanter kayıtlarının tutulmasına kadar kullanılacak tüm bilgileri içerir. Diğer taraftan gözetim ise daha dar kapsamlı bir kavramdır. Gözetim, bir otoriteyle davranışı kontrol edilmek istenen kişi arasındaki

ilişkiyi ifade eder (Botan, 1996:294). Gözetim ile çalışma kapsamında ele alınacak elektronik izleme arasındaki en büyük fark, izlemenin ölçülmesi gereken performansı saptayan bir dizi bilgisayar programı ve sensöründen başka bir şey olmamasından kaynaklanır. İzleme araçları aktivitelerini kendisine yüklenen program çerçevesinde gerçekleştirir. İzleme yapılırken çalışanın kişiliği ve işe karşı tutumuyla ilgili bir taraflılık yoktur. Bu nedenle, kişiler gibi bazı çalışanları diğerlerinden üstün tutarak ayırım yapmaz. Biri bilgisayar yazılımını bu şekilde açık olarak programlamadığı sürece herhangi bir yanlılık ve önyargı göstermeden çalışmalarını yürütür. Gözetimde ise insan unsuru ve güç ilişkisi işin içine girmektedir.

Literatürde, işletmelerdeki gözetim şekilleri olarak çoğunlukla şu şekillere rastlanmaktadır: (Bryant, 1995)

- *Basılan tuşların sayımı.
- *Telefon üzerinden yapılan konuşmaların dinlenmesi (genellikle müşteriye hizmet eden çalışanların sağladıkları hizmetin kalitesinin izlenmesi amacıyla).
- *Telefon görüşmelerinin sayımı (yapılan telefon görüşmelerinin süreleri, görüşmenin yapıldığı saat, nerenin arandığı, görüşmenin maliyetinin belirlenmesi).
- *“Akıllı kartların” kullanımı ile giriş ve çıkışların kontrolü (ülkemizde mobil telefon hizmeti sağlayıcı bir firmanın işletmelere sunduğu ekip mobil hizmeti).
- *Ürünlerin taranması ve ödenen para miktarının elektronik olarak belirlenmesi (bu şekilde çalışan birey tarafından ne kadar satışın yapıldığı ve bunun ne kadar hızlı gerçekleştiği üzerine ayrıntılar elde edilmiş olur.)
- *E-postaların okunması .
- *Görsel gözetimin sağlanması için video kameraların kullanımı.

3.Elektronik Performans İzleme Sistemleri

Performans izleme yöneticinin, çalışanın iş etkinliği üzerine bilgi toplaması anlamına gelir. Performans izleme etkin yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır, çünkü yönetimin çalışanlarının verimlilik düzeyleri ile ilgili kayıtlar tutmasını sağlar. Performans izleme iki nedenle önemlidir. İlk olarak, diğer önemli yönetim faaliyetleri için temel oluşturur. Örneğin, performans izlemeden elde edilen bilgilerle yöneticiler çalışanlarına geri besleme sağlayabilir, performans ile ilgili problemlerin teşhisi sağlanabilir, iyi performans gösterenler ödüllendirilebilir, gelecekteki performans amaçları belirlenebilir. Performans izleme çalışanların da davranışlarını etkiler. Şöyle ki, yönetimin niyetine ilişkin olarak çalışanlara sosyal ipuçları sağlar, çalışanlara hangi iş aktivitelerinin önemli olduğu konusunda mesajlar

verir ve bu da çalışanların yönetim tarafından izlenen davranışlar üzerine odaklaşmasına yol açar (Aiello, Shao, 1993:1011).

Elektronik Performans İzleme Sistemleri (EPİS) ya da diğer kaynaklarda bilgisayar tabanlı izleme olarak adlandırılan olgu şu şekilde tanımlanabilir: Bilgisayarlara bağlı sistemlerin çalışanların işleri nasıl icra ettiklerine ilişkin bilgileri otomatik olarak toplanmasını sağlayan sistemlerdir (George, 1996:461). Kısaca, çalışanların üretim aktivitelerine ilişkin bilginin bilgisayar aracılığıyla toplanması, saklanması, analizi ve raporlanmasıdır (Carayon,1994:177-178). Elektronik performans izleme sistemlerinin tanımı üzerinde akademik yazında bir uzlaşma yoktur. “Çalışanların gözetimi”, “elektronik gözetim”, “performans izleme” gibi kavramlar çeşitli sistemleri açıklamak için kullanılmıştır.

Elektronik performans izleme sistemleri tek bir uygulamadan oluşmaz. Çoğu çalışanların günlük görevlerini nasıl yerine getirdikleri hem bilgisayar hem de telefon sistemleri kullanılarak izlenebilmektedir. Bu tür izlemede ya telefon ya da bilgisayar sistemi EPİS olarak fonksiyon görebilir. Örneğin, çalışan, müşteri siparişlerini yerine getirmek için bilgisayar sistemine giriş yapar ve bilgisayarın EPİS bileşeni alınan sipariş miktarı veya her siparişteki satış miktarı gibi bilgileri kayıt eder. Bir diğer örnekte ise, telefon sistemi yapılan görüşme sayısı, görüşmelerin ortalama uzunluğu gibi bilgileri toplamak için kullanılabilir (George, 1996:461). EPİS sistemleri farklı teknolojik bileşenleri içine alabilir.

Video görüntülerinin depolanması, telefon görüşmelerinin kaydedilmesi gibi doğrudan gözetim ve performans izleme sistemleri olduğu gibi direkt olarak gözetim amacına yönelmeyen ama doğası itibarıyla gözetimi de mümkün kılan teknolojiler vardır. İşyerinde kullanılan bir dizi elektronik teknolojide gözetim ve denetim amacına hizmet eden unsurlar taşıyabilmektedir. Bu teknolojiler, bireylerin aktiviteleri ile ilgili bilgiyi toplar ve muhafaza ederler. Kapalı devre kameralar birincil olarak gözetim amacına hizmet eden sistemler olarak bir uça da yer alırken, diğer uça da akıllarda gözetim düşüncesi olmadan tasarlanmış iş akışlarını kontrol eden teknolojiler yer alır. Her ne kadar akıllarda gözetim düşüncesi olmadan tasarlanmış olsalar da çalışanların izlenmesi bu tür sistemlerin bir yan ürünüdür (Mason vd.).

Elektronik performans izleme sistemleri sadece bilgisayar aracılığıyla yapılan aktiviteleri değerlendirebilir. Çalışan tarafından yapılan iş doğrudan bilgisayar üzerinden yapılmakta ya da yapılan iş daha sonra bilgisayar tarafından kullanılacak bir bilgiyi oluşturmaktaysa EPİS’lerin konusu olabilir. Örneğin, bir perakende dükkanında çalışan görevli, bireysel satışı yaptıktan sonra satışı satış noktasındaki

terminalden onaylatır. Bu örnekte, çalışan yaptığı işin sonucunu bilgisayara bildirmektedir. Elektronik performans izleme sistemleri sadece otomatikleştirilmiş bir sistemle etkileşim içinde olan işleri içerir (Grant ve Higgins, 1989:105). Elektronik performans izleme sistemlerinin sadece sınırlı sayıdaki görevin tekrarlı bir şekilde yapıldığı işlere uygulanabileceğini düşünmek yanlıştır. Elektronik performans izleme bilgisayar programlama gibi fazlaca tekrar içermeyen daha karmaşık görevler içeren işlere de uygulanabilmektedir.

Elektronik izlemeye konu olan işlerin sayısı şaşırtıcı derecede çoktur. İzlemeye en çok konu olan işlerden bir kısmı: kelime işlemciler, veri girişi yapan görevliler, telefon operatörleri, müşteri temsilcileri, tele pazarlamacılar, süpermarket kasa görevlileri, ve banka çalışanlarıdır (ILO, 1993). Bu işleri gören çalışanlara ek olarak, bilgisayar programcıları ve uçak rezervasyonu yapan bilet görevlileri de elektronik performans izleme sistemleri tarafından takip edilmektedir (George, 1996:462). Profesyoneller ve teknik görevliler işlerinin etkin şekilde gözetime tâbi olabilmek için karışık olduğunu düşünebilirler. Fakat, geliştirilmiş grup halinde kullanılan yazılımlar ve iş akışı takip sistemleri ile bir profesyonelden diğerine gönderilen dökümanın durumuyla ilgili bilgi sağlanabilmektedir. Bunun yanında, e-posta uygulamalarında çalışanların faaliyetlerinin gözetlenebilmesi için potansiyel taşımaktadır (Bryant, 1995).

3.1.EPİS'lerin Bileşenleri

Elektronik performans izleme sistemlerinin dört bileşeni olduğu düşünülebilir. Bu boyutlar bu sistemlerin nasıl tasarlanacağını da etkiler (Grant ve Higgins, 1989).

1.İzlenen kişi: EPİS, genel olarak tek bir çalışan ile izlenmesi üzerine tasarlanabilir. Örneğin: Satış sorumlusunun günlük satış miktarının hesaplanması gibi. Pratikteki uygulamalar bireysel performansı ölçmeye yönelmiş bu sistemlerin daha yaygın olduğunu saptamıştır. Daha az uygulanan sistemler ise bir çalışma grubu için performansı saptayan sistemlerdir. Bir perakende zinciri satış noktalarının satışlarını bireysel satıcılar için ayrı, departmanın toplam satışı için ayrı ya da mağazanın toplam satış miktarını ayrı raporlayabilir. Yapılan bu seçim sonucunda ortaya çıkan performanstan kimin sorumlu tutulacağı -bireyin mi, grubun mu- belirlenir ve performansın kime ait olduğu bu şekilde ortaya çıkar.

2.Süre ve Sıklık: Çalışanlar ne kadar sıklıkla izlenmektedir? Performansa ilişkin bilginin görülmesi ne kadar anında gerçekleşirse, bu sistemlerin kullanma yoğunluğu daha fazla artar. Bir yönetici, sistemi istediği zaman sorgulayabilir ya da bir alternatif olarak, sistem kabul edilemez durumları yöneticiye otomatik ve eş

zamanlı olarak rapor edebilir. Örneğin, EPİS'ler bir telefon operatörünün ana santrale beş dakikadan daha uzun bir süre bağlanmaması durumunda üstünü uyarabilir ya da sabah saatleri için grubun hata oranının %3'ü aştığını grup liderine bildiren bir mesaj gönderebilir. Bunlar yaygın olarak kullanılan tasarımlardır. Daha az yaygın olan tasarımlar ise geniş aktiviteleri rapor edenlerden oluşur. Alıcıya performansıyla ilgili saatlik, günlük, haftalık gibi belli aralıklarla bilgiler verir.

3. Alıcı: İzleme sisteminde veri kime ulaştırılmaktadır? Bilginin iletildiği kitle genişledikçe izleme sistemlerinin yayılma oranları da o kadar artmaktadır. EPİS'ler sadece çalışana geri besleme sağlama amacıyla tasarlanmış olmakla birlikte bu kişinin kendi performansını değerlemesine yardım eder. Ancak daha sıklıkla kullanılan tasarım ise verinin ilk üste ya da bölge yöneticisine ulaştırıldığı sistemdir. En çok kullanılan tasarım ise bilginin organizasyon içindeki herkese ulaştırıldığı sistemdir. Örneğin, izlenen tüm bireyler ya da gruplar için performans ölçümünün merkezi bir yere gönderilmesi ya da bu veriye herkesin bilgisayar ile ulaşımının sağlanması en çok kullanılan EPİS tasarımlarına bir örnektir.

4.Görev: Hangi aktiviteler izlenmektedir? Daha önce de belirtildiği gibi, EPİS'ler bilgisayar ile yapılan tüm aktivitelerin izlenmesinde kullanılabilir. İşin tamamlanma süreci ne kadar geniş ise EPİS kullanımı da o kadar yaygındır. Örneğin, tamamlanmış etkileşimlerin, hata oranlarının, bitirme sürelerinin ya da performans özelliklerinin bir kombinasyonunun sayılması gibi. Belirli işi çalışanlara önceden belirli zaman aralıklarıyla yönlendiren sistemler buna bir örnektir. Bu tür izleme yoluyla kendisine iş gönderilen çalışanın bu işi yapıp yapmadığı kontrol edilebilir.

Yukarıda EPİS'leri oluşturan bileşenler sıralanmıştır. EPİS'ler bu şekilde somutlaştırıldıktan sonra EPİS'lerin çalışanlara ve işletmelere sağladığı yararlar ele alınacaktır.

3.2.EPİS'lerin Çalışanlara Sağladığı Yararlar

EPİS'ler, çalışanların performanslarına ilişkin elde ettikleri geri besleme ve değerlendirmeleri sürekli ve tarafsız bilgi toplama aracılığıyla iyileştirme özelliğine sahiptir. Elektronik izleme aracılığıyla çalışanlar performanslarına ilişkin verileri daha hızlı ve devamlı bir şekilde edinebilirler. Böylece, çalışan kişisel verimliliğiyle ilgili objektif bilgilerle donatılmış olur ve çalışanın gerekli olduğu zamanlarda performansını iyileştirici eylemler yapması sağlanır. Elektronik izleme sistemleri sayesinde kişinin performansına ilişkin farkındalığının artması, değerlendirme belirsizliği nedeniyle oluşan gerilimi de azaltır (Alder ve Tompkins,1997:265).

EPİS'lerin kullanımını savunanlar, elektronik izlemenin performans ölçümünün doğruluğunu, objektifliğini ve şeffaflığını arttırdığını belirtirler. Bu nedenle de, üstler tarafından yapılan subjektif değerlendirmeleri ve buna bağlı çalışan gerilimini önlediğini vurgularlar. Geçmişte yapılan performans değerlendirmeleri, performansa ilişkin subjektif yargılara dayanmaktaydı ve çeşitli değerlendirici hatalarının yapılmasını önleyememekteydi. Performans değerlemenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması bir gereklilik olduğundan ve işletmelerde değerlendirme dönemi genel olarak bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticiler unutkanlık nedeniyle geçmişteki olayları performans değerlendirme için temel alabilmekteydi (Uyargil, 1994:79). Bu da, yanlış değerlendirmelere yol açmaktaydı.

EPİS'ler tarafından sağlanan objektif veriler performans değerlendirmedeki mevcut hataları ortadan kaldırma potansiyeline sahiptir. Performans ölçümü yapmayı sağlayan bilgisayar yazılımları çalışanlar arasında yaşa, cinsiyete ve çalışanın bazı özelliklerine dayalı ayrımcılık yapamaz ve bilgisayar sonuçları kesin bir doğrulukla ortaya çıkar. Yapılan araştırmalar, EPİS'lerin değerlendiricinin hatırlama ile ilgili hatalarını önleyerek doğruluk sağladığını belirtmektedirler (Alder ve Tompkins, 1997:264). Elektronik olarak performansları izlenen çalışanlar ve yöneticiler EPİS'lerin geleneksel performans izleme yöntemlerine oranla performansa ilişkin daha objektif veriler sağladığını belirtmişlerdir.

EPİS'lerin sağladığı bir diğer yarar ise çalışanlara performanslarına ilişkin geri bildirim eksiksiz ve objektif olarak sağlamasından kaynaklanmaktadır. İşin nasıl yapılması gerektiği konusunda yöneticinin genellikle kanıtlara dayandırmadığı uyarılarını dinlemekten daha çok, bir kayıdı tam olarak neyin yanlış yapıldığını bulmak için tekrar gözden geçirmek çalışanlar arasında daha çok tercih edilmektedir. Bu şekilde, belirlenen objektif kurallar ve prosedürler ile performans değerlendirilebildiği gibi bir şeyi bilmemenin ya da yanlış yapmanın getirdiği utanç duygusu da kaybolmaktadır. Bu şekilde bir kaydın dinlenmesi veya izlenmesi yoluyla çalışan tam olarak neyi yanlış veya eksik yaptığını görebilmekte ve belirlenen objektif kurallar ve standartlar karşısında performansını kendisi de değerleyebilmektedir (Mishra ve Crampton, 1998:6-7).

Elektronik performans izleme sistemlerinin topladığı bilgiler aracılığıyla yöneticilerin kanıtlara dayanarak çalışanların performansı değerlendirmesi sağlanmaktadır. Kanıtlara dayanan performans değerlendirme sonuçları çalışanların performans değerlendirme sürecinin adil olduğuna ilişkin algısını arttırmakta ve böylece çalışanlar performans değerlendirme sonucu olumsuz olsa bile bunu kabul etme yönünde bir eğilim göstermektedirler (Taylor vd.,1995). Elektronik performans

değerlendirme sistemleri tesis edilirken çalışanlara sağladığı bu yararlar belirtilirse çalışanların sistemi benimsemesi sağlanabilir.

Aynı zamanda elektronik izlemenin uygulanması işlerin yapıldığı yeri esneklemektedir, çünkü performans izleme uzaktan çalışmayı mümkün kılmakta ve bir coğrafik mekana bağlı geleneksel çalışma şekilleri azaltmaktadır. Çalışma saatleri de EPİS kullanımıyla esneklemektedir (Stanton ve Julian, 2002:87). Böylece çalışanlar için yer ve zaman kısıtları bir ölçüde kalkmaktadır.

3.3.EPİS'lerin İşletmelere Sağladığı Yararlar

EPİS'lerin çalışanlara sağladığı yararların yanında işletmeler için de olumlu getirileri vardır.

EPİS'lerin kullanımını savunanlar, performansın elektronik olarak izlenmesinin kalite ve verimliliğin arttırılmasında etkili bir araç olduğunu belirtmektedirler. Örneğin, General Electric'de yöneticiler çalışanlar ve müşteriler arasındaki telefon görüşmelerini kaydederek acentalarının halk ile olan ilişkilerinin kalitesini arttırmışlardır. Şirkete göre, %96'lık müşteri memnuniyetinin nedeni bu izlemedir. Gerçekten uygulamadaki diğer örneklerde bunları destekler nitelikte görünmektedir. Kaliforniya'daki bir sigorta şirketi, telefon görüşmelerini raporlayan sisteme geçmeleri ile telefon kullanımında 300 saatlik bir düşüşü gerçekleştirmiş ve verimlilikte ayda 7,5 kişilik tasarruf sağlamıştır. Bu verimlilik artışı ayda %15'lik bir maliyet azalışına yol açmıştır. Bu da ayda 81.000 dolara eşittir (Alder ve Tompkins, 1997:263-264). Başka bir işletmede, müşteri hizmetlerine ilişkin telefonlara elektronik izleme uygulandıktan sonra müşteri temsilcilerinin performansı artmıştır. Bu uygulama, müşterilerin memnuniyet düzeyini de arttırmıştır (Bylinski, 1991). Avis'den bir yetkili, izlemenin işletme gelirleri üzerinde önemli bir artış sağladığını şu şekilde belirtmiştir: "Yılda 24 milyon çağrı alıyoruz ve bir aracın kiralanması ortalama 6 çağrı sonucunda gerçekleşiyor. Eğer çağrı-arac kiralama oranını 5,9'a çekebilirim, bu işletme için yılda 2 milyon dolara yakın bir kazanç anlamına gelir"(Laabs, 1992:98-99) .

Diğer çalışmalarda elektronik olarak çalışanların izlenmesinin örgütsel performansı arttırdığını saptamıştır. Aiello ve Kolb yüksek derecede yetenekli katılımcıların izlendiklerinde izlenmedikleri zamana oranla daha hızlı bir şekilde işlerini icra ettiğini bulmuşlardır. Benzer şekilde Griffith veri girişi yapan çalışanların elektronik olarak gözlemlendiklerinde üstleri tarafından gözlenmelerine oranla daha sabit bir oranda çalıştıklarını göstermiştir (Alder ve Tompkins, 1997:264).

Nebeker ve Tatum bir veri yönetimi görevini kontrollü bir ortamda gerçekleştirmek amacıyla veri tabanı operatörlerini işe almışlardır. Performanslarının kaydedildiği bilgisine sahip çalışanların ve performanslarına ilişkin geri besleme sağlanan çalışanların izlenmeyen veya izlendiklerinin bilincinde olmayan çalışanlara oranla daha verimli olduklarını saptamıştır (Alder ve Tompkins, 1997:264).

İşverenler elektronik izlemenin çalışanların performansına ilişkin doğru ve objektif kayıtların elde edilmesini sağlayan bir metod olduğu konusunda uzlaşa içindedirler. İzlendiği bilgisine sahip çalışanlar verimliliğini artırma yönünde çaba gösterebilirler. Çalışmalar, elektronik izleme sistemlerinin uzun molalar yapılmasından çalışanları vazgeçirdiğini ve işletme kaynaklarının kişisel amaçlar için kullanılmasını önlediğini göstermiştir (Mishra ve Crampton, 1998:12).

İzleme, yöneticilere kimin çok çalıştığı ve kimin üretken olmadığı konusunda tam ve gerçek bilgi sağlar. Çalışanların performansı ve verimliliğiyle ilgili objektif geri besleme performans değerlendirmede, kimin artış ve terfi alacağı konusunda, eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesinde veya gerekli olan disiplinle ilgili eylemlerin yapılmasında yardımcı olur. İzleme işverenlere sadece olumsuz şeyleri göstermez aynı zaman da olumlu şeyleri de gösterir (Mishra ve Crampton, 1998:13). Teknolojinin izleme amacıyla kullanılmasıyla yöneticiler sorunları erkenden tanımlayabilmesini ve bunları çözebilmesini sağlar (Stanton ve Julian, 2002:87).

İşletmeler içindeki bazı kişisel aktiviteler iş süreleri içinde gerçekleşebilir. Telefonların iş amaçlı kullanılmaması buna bir örnektir. Bu gibi aktiviteler işverenin ödeme yaptığı çalışma zamanının boşa geçirilmesi anlamına gelir. EPİS'ler bu tür istenmeyen davranışlar gösteren çalışanların disipline edilmesi amacıyla da kullanılabilir (Ariss, 2002:555). Daha dolaylı yararları olarak şundan söz edilebilir. İşletme çalışanların yapacakları sabotajları önleyerek işletme kaynaklarını koruyabilir. Çalışanlar tarafından işletme tarafından telif hakkı alınmamış kopya yazılımların kullanılmasını engeller. Kopya yazılımların kullanılması, işletmeyi lisanslı yazılım kullanmadığı için kendi aleyhine açılan davalarda taraf olmak zorunda bırakabilir.

3.4.Elektronik Performans İzleme Sistemlerine Yöneltilen Eleştiriler

EPİS'lerin çalışanlara ve işletmelere getirdiği yararlar olduğu gibi, çalışanlara olumsuz etkiler yapması da söz konusudur.

Carl Botan (1996) tarafından 465 kişi üzerinde elektronik gözetimin çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya çıkaran bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaya göre, iş

arkadaşlarına göre kendilerini daha fazla gözetim altında hissedenlerin mahremiyet duygusunda bir kayıp hissi yaşadıkları saptanmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı sonuçlar arasında yine işyerinde belirsizlikte artış, işyerindeki iletişimde azalma gibi belirtiler saptanmıştır (Botan/b).

Aiello makalesinde teknolojiadaki değişimin işveren ve işçi arasındaki güç dengesini işveren lehine değiştirdiğini belirtmektedir. Elektronik izleme sadece güç ilişkilerinin değişmesine yol açmakla kalmamakta, aynı zamanda teknolojinin nasıl kullanıldığına bağlı olarak (disiplin etme amaçlı mı, yoksa geliştirme amaçlı mı) sosyal ilişkilerin doğasını da değiştirmektedir (Aiello, 1993:499). Elektronik performans izleme sistemleri “dijital Taylorizm” olarak adlandırılmaktadır. Sürekli izleme ve sonuçlar üzerindeki aşırı vurgu işin denetimini çalışandan alıp, görülmeyen yöneticiye vermektedir (Moorman ve Wells, 2003, 3).

Eğer gözetim sistemlerin kullanılmasında, çalışanlara danışılmamışsa ya da onlara bunların kullanıldığı konusunda bilgi verilmemişse, yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkiler bozulabilmektedir. Çalışanlar kendilerine danışılmadan ya da haber verilmeksizin yapılan bu tür eylemleri yönetimin kendilerine olan güven eksikliği olarak algılamaktadır. Bu tür olumsuzluklar çalışanlardaki gerilimi arttırmaktadır.

Uyargil’in (1994) de belirttiği gibi yönetimin arzusu ile kurulan performans izleme sisteminin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak sonuçların açıklanması mecburidir (Uyargil, 1994:4). Bu nedenle, elektronik gözetimin nerelerde ve hangi amaçlarla kullanıldığını işverenler tüm iletişim yöntemleriyle çalışanlarına duyurmalıdır.

Değinilmesinde önem olan bir nokta da, bazı tip işlerin doğası gereği daha fazla gözetim altında olmasıdır. Elektronik gözetime en çok bilgisayar aracılığıyla yapılan tekrarlı rutin işler maruz kalmaktadır. Performansa ilişkin basit bilgiler toplanması gerektiren işler de elektronik gözetime tâbi olan işler arasında başı çekmektedir. Teknoloji Değerlendirme Ofisi şunu belirtmiştir: “Gözetleme daha çok düşük seviyedeki işlere uygulanabildiği için kadınları daha çok etkileyen bir konuyu oluşturur.” Bulgular değişmektedir, ama araştırmacılar ve uygulamacılar gözetlenen çalışanların %80’ini kadınların oluşturduğunu saptamıştır. Bunun nedeni düşük seviyedeki işlerin daha çok kadınlar tarafından yerine getirilmesinden kaynaklanmaktadır. Fakat gözetimin işyerlerinde hızla yayılması ile birlikte erkekler de gözetime maruz kalmaktadır (Botan ve Vorvoreanu, 2000:7).

Kısaca belirtmek gerekirse elektronik gözetim işverenin çalışma koşullarını ve şartlarını kontrol etme hakkıyla çalışanın mahremiyet, otonomi ihtiyacı arasında bir

gerilim yaratmıştır. İşyerindeki mahremiyet konusu bir tarafa bırakılırsa, elektronik performans izleme sistemleri çok önemli olumsuzluklara yol açmaktadır. Bu olumsuzluklardan bazıları şunlardır:

*Gittikçe artan iş kotaları.

*Azalan moral.

*Uygun olmayan iş standartları.

*İşverenler tarafından toplanan verilerin cezalandırma amacıyla kullanılması.

*Sürekli izlenme ve daha yüksek bir hızda çalışma baskısının artması sonucu oluşan stres ve stresle ilişkili sağlık problemleri.

EPİS'lere yöneltilen eleştirileri şu başlıklar altında toplayabiliriz: (Alder ve Tompkins, 1997:262)

3.4.1.Mahremiyet

Mahremiyetin azalması elektronik gözetim nedeniyle ortaya çıkan etkilerden biridir ve etik açıdan en önemlisidir.

EPİS'lere karşı yöneltilen ortak bir eleştiri çalışanların mahremiyetlerini ihlal ettiği doğrultusundadır. Eleştirilerin dayanakları, EPİS'lerin kullanımının kabul edilebilen alanın dışına çıktığı ve çalışanlarının mahrumiyetini yok saymasından ileri gelmektedir. Bunlara örnek olarak, çalışanlara her gün tuvalette harcadıkları sürenin postalanması gibi uygulamalar verilebilir. Açık olarak, tuvalete gidiş sayısı gibi iş ile ilgili olmayan aktivitelerin izlenmesi, çalışanları mahremiyetlerinin kalmadığı ve özel hayatlarından taviz verdiklerini düşünmelerine yol açmıştır.

Kabul edilebilen sınırın dışına çıkmış işletmeye bir örnek olarak Colgate-Palmolive verilebilir. Colgate-Palmolive Indiana'daki üretim alanının giyinme odaları gibi çeşitli yerlerinde gizli kameralarla çalışanları gözetim altında tutmuştur. Bu odalar, çalışanların duş aldıkları mekanları da kapsamaktaydı. 1990'dan beri gizli gözetim devam ettiği halde çalışanlar bu durumu ancak 1994'te keşfedebilmişlerdir.

3.4.2.Gerilim

EPİS'lerin mahremiyeti yok etmesinin yanında çalışanlar üzerinde stres yaratıcı bir etkisi vardır. EPİS'lerin çalışanlar üzerinde gerilim yarattığına ilişkin yeterli çalışma ve veri mevcuttur. Massachusetts Coalition on New Office Technology tarafından 49 işletmeden 700 çalışanın katıldığı bir anketin verilerine göre katılanların %81'i gözetlenmenin işlerini daha stresli bir hale getirdiğini belirtmiştir. Benzer bir veri,

NIOSH tarafından da elde edilmiştir. Bu araştırmaya göre daha çok gözetime tâbi olan çalışanların gözetlenmeyen çalışanlara oranla yüksek derecede depresyon, gerilim ve kızgınlık yaşadığı saptanmıştır (Alder ve Tompkins, 1997:263).

Sürekli olarak gözetlenmek, gerilimin yanında çalışanlarda bazı olumsuz fiziksel belirtilerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Farklı sektörlerden elektronik olarak izlenen 533 telekomünikasyon çalışanını içeren çalışmada anket ve tıbbi muayeneler aracılığıyla iskelet sisteminin üst kısımlarındaki ağrılar ve oranları incelenmiştir. Elektronik performans izleme sisteminin yaptığı işin kalitesini yakından izlediğini, onları daha çok çalışmak zorunda bıraktığını, işlerinin sosyal yönlerini ihlal ettiğini düşünen çalışanlar daha fazla boyun, omuz ve bilek ağrısına ilişkin belirti göstermektedir (Carayon, 1994:179).

Wisconsin Üniversitesi ve Communication Workers of America isimli dernek tarafından yapılan bir çalışma gözetime tabi olan çalışanların tutumlarını gözetime tabi olmayanlarıyla karşılaştırmıştır. Bu çalışma, üç önemli sonuç ortaya çıkarmıştır. İlk olarak, izlenen çalışanların %81'i gerilim hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu oran, izlenmeyen çalışanlarda %69 oranındadır. İkinci olarak, izlenen çalışanların %72'si üst düzeyde kaygı hissetmektedir, buna karşılık izlenmeyen çalışanlarda bu oran %57'dir. Son olarak, bastıkları tuş sayıları izlenen çalışanların %57'si bilek ağrılarında yakınmıştır. Bu oran, izlenmeyen ve bilek ağrısı yaşayan çalışanların oranının tam iki katıdır (Alder ve Tompkins, 1997:263).

3.4.3.Performans

Çalışanların tutumları ve sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerinin yanında çalışanlar elektronik izlemenin performansın nicelik ve nitelik yönü arasında bir çelişki yarattığından yakınmaktadır. Elektronik izlemeye karşı olanlar, çalışanların kaliteden ve hizmetten ödün vermeye zorlandığını belirtmektedirler. Yapılan çalışmalarda, izlemenin verimlilik ve kaliteyi olumsuz etkilediği saptanmıştır.

İzleme, çalışanın kaliteden ve hizmetten ödün vermesine yol açabilir. Massachusetts Coalition on New Office Technology tarafından yürütülen bir çalışmada, anket uygulanan çalışanların %65'i, izleme uygulamalarının çalışanları çok hızlı çalışmaya zorladığını ve bu nedenle kaliteli iş yapamadıklarını ifade etmiştir (Alder ve Tompkins, 1997:264). Grant ve arkadaşları tarafından (1988) yapılan çalışmada, izlenen çalışanların %75'i performans değerlendirme sonuçları için en önemli unsurun yapılan işin niceliği olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan izlenmeyen çalışanların %75'i ise performans değerlendirmeleri için en önemli unsurun işin

kalitesi yani niteliği olduğunu belirtmiştir (Grant vd., 1988). Bunun yanında izleme, çalışanlar arasındaki takım çalışması ve işbirliğine de zarar verebilir.

Yalnız bu bulguları tüm elektronik performans izleme sistemlerine genelleştirmenin yanlış olduğunu çeşitli araştırmalar ortaya koymuştur. Nitekim, Stanton ve Julian tarafından yapılan çalışma nicelik ve nitelik arasındaki çalışan kaygılarının performans izleme sistemin çalışanlara ilettiği bilgiye bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Stanton ve Julian, 2002).

Elektronik izleme uygulamalarına muhalif olanların belirttiği bazı şirket uygulamaları ve buna ilişkin sonuçlar bu eleştirileri destekler niteliktedir. Örneğin, AT&T otel faturalama bilgi sistemleri birimindeki operatörler üzerinden gizli izlemeyi kaldırıncı, şirket hizmet kalitesinde iyileşmeler, müşteri şikayetlerinde azalmalar, devamsızlıkta düşüş ve yönetim maliyetlerinde azalış ve grevlerde azalma elde etmiştir (Alder ve Tompkins, 1997: 264).

Elektronik izlemeye tâbi çalışanların tatmini işlerini nasıl gördükleri tarafından etkilenmektedir. Grant ve Higgins tarafından 1989 yılında yapılan bir çalışmaya göre, rutin ve işe ilişkin sonuçların sayısal olarak saptanabildiği işlerde çalışanların izlenme konusundaki şikayetler diğer izlenmeyen çalışanlara göre daha azdır (Grant ve Higgins, 1998).

4.EPİS’ler Elektronik Bir “Panoptikon” mudur?

Panoptikon, elektronik gözetimin kavranması için güçlü bir metafor oluşturur (Lyon, 1994:100). İngiliz filozof Jeremy Bentham bir eserinde “Panoptikon planını” açıklamıştır. Panoptikon bir hapishane dizaynıdır. Panoptikon bir hapishane olduğu gibi bir işyeri, okul ya da hastane de olabilir. Bu dizaynda ortada bir gözetleme kulesi yer alır, bunun etrafında hücreler dizilidir. Burada her mahkum bir hücreyi işgal etmekte ve gardiyanlar tarafından gözetlenmektedir. Gardiyanların mahkumları görmesi söz konusu olduğu halde mahkumlar gardiyanları özel bir ışıklandırma sayesinde görememektedir. Kontrol, mahkumların sürekli görünmeyen bir göz tarafından izlendiği duygusu tarafından sağlanmaktadır. Saklanacak hiç bir yer olmadığı gibi bu sistemde özel alan da bulunmamaktadır. İzlendiğini veya izlenmediğini bilmediği halde itaat mahkumun tek rasyonel seçeneğidir. Panoptikon kelimesi “görülen her alan –all seeing place” anlamına gelmektedir.

Bentham’ın panoptikon planı çok önemli bir görüşe dayanmaktadır. Bu da, asimetrik gözetimdir. Asimetrik gözetimde kişi ne zaman gözetlendiğini bilmemektedir.

Böylece yaratılan belirsizlik sonucu mahkum sürekli olarak kurallara riayet etmek zorunda kalmaktadır.

Daha sonra Bentham'ın görüşleri üzerine *Modern Hapishane'nin Doğuşu* adlı eseri yazan Foucault Panoptikon'un asıl etkileri şu şekilde belirtmektedir: "Mahkumda uyandırılan bilinç, gücün otomatik işleyişini garanti altına almaktadır (Lyon, 1994:68).

İşletmelerdeki elektronik gözetimin hangi panoptik özellikleri taşıdığı üzerinde de uzlaşa yoktur. Farklı analistler panoptikonun bazı özelliklerinin EPİS'lerde bulunduğunu belirtmektedir. Bu özellikler kontrolün ve denetimin görünmez olması, otomatik karakteri gibi unsurlardır (Lyon, 1994:69).

Gözetim teknolojileri işyerlerini panoptikonun bir anlamda elektronik eşitleri haline getirmiştir. Çünkü günümüzdeki işyerlerinde çalışanlar fiziksel panoptik hücrelerindeki gibidirler. Geçmişteki benzerleri gibi gözlemci burada da görünmez durumdadır. Panoptikon hücreleri işgal eden insanlar diğerlerin duvarlarla ayrılmışken, modern işyeri çalışanları fiziksel yapıların yardımı olmadan elektronik olarak birbirinden ayrılmıştır. Bu nedenle, günümüzün gözetim teknolojileri eski fiziksel panoptikonlardan daha etkilidir (Botan/b).

İşletmelerdeki elektronik performans izleme sistemleri bu görüşlere dayanarak tasarlanmakta ve temelinde Bentham'ın Panoptikon tasarımındaki asimetric kontrol yatmaktadır. Bu şekilde çalışanlar yönetimin istediği şekilde davranışlarda bulunmak durumunda kalmaktadır.

EPİS'ler için elektronik panoptikon metaforunun kullanılması işletmeler için çok iddialı bir benzetme gibi gözükebilir. Fakat gelişmiş ülkelerde bu teknolojilere karşı alınmaya çalışılan yasal tedbirler, çalışanların mahremiyet duygusunun zedelenmesi, gerilimde artış gibi olumsuz etkiler dikkate alındığında aslında bu benzetmenin hiç de abartılı olmadığı görülecektir.

5.SONUÇ

Bilgi teknolojilerinin hızla yayılması ve işletmelerin rekabet avantajı elde etme konusundaki arayışları her geçen gün işletmeler arasında EPİS'lerin kullanımını yaygınlaştırmaktadır.

AMA (American Management Association) tarafından 2000 yılında yapılan bir araştırmaya göre, çalışanlarının e-posta'larını kontrol eden işletmelerin sayısı 1997'de %15 iken, 2000 yılı itibarıyla bu oran %27'e çıkmıştır. İletişimin ve performansın elektronik olarak kontrolü iki sene önceki verilerde %35 oranında seyretmekteyken, 2000 yılında %45 oranına yükselmiştir. Çalışanların bu şekilde izlenmesine ek olarak, güvenlik amacıyla çalışanların gözetlenmesi ve dinlenmesini de eklersek oran 1997'deki %63'den günümüzde %67'ye çıkmaktadır (Anonim).

Çalışanlarının performansını veya konuşmalarını kontrol eden sektörlerin başında bankacılık ve brokerlik gelmektedir. Bu sektörler %68'lik oranla elektronik izleme sistemlerinin kullanımında başı çekmektedir. Bunu %51'lik oranla profesyonel servis sağlayıcılar ve %47'lik oranla perakendeciler ve toptancılar almaktadır. AMA tarafından yapılan araştırma, elektronik izleme sistemleri uygulamalarının %27'sini e-postaların saklanması ve gözden geçirilmesi, %11'ini telefon konuşmalarının kaydedilmesi ve gözden geçirilmesi, %21'ini bilgisayar dosyalarının gözden geçirilmesi ve %16'sını çalışanların performanslarının videoya kaydedilmesi oluşturduğunu saptamıştır (Anonim).

Çalışanlara uygulanan diğer izleme yöntemleri aranan telefon numaralarının kayıtlarının tutulması, telefon görüşmelerinde harcanan sürelerin belirlenmesi (%39) başta gelmektedir. Bunlara, bilgisayar zamanı, basılan tuş oranı, sabotaja ve hırsızlığa karşı (%33) video gözetlemesinde eklenmektedir (Anonim).

EPİS'ler aracılığıyla işletmeler çalışanlarının faaliyetlerini yakından denetleyebilmekte ve işin yapılmasına ayrılması gereken ücretlendirilmiş zamanın verimli kullanımını sağlamaktadır. İşyeri kaynaklarının işletme amaçları dışında kullanımını ve çalınmasını da önlemektedir. İzleme, bazı sektörlerde verimliliği arttırmış ve bunun sonucunda müşteri memnuniyetini arttırmıştır.

EPİS'ler çalışanlarda gerilim ve mahremiyet duygusunda azalmaya yol açmaktadır. EPİS'ler eğer doğru kullanılmaz ise çalışanların nicelik uğruna işin kalitesinden ödün vermeleri sonucunu doğurur.

Çalışanlar açısından bakılınca elektronik performans izleme sistemlerinin olumsuzlukları olumlu yönlerini aşar gözükmektedir. Fakat bazı durumlarda hem işverenler hem de çalışanlar için olumlu sonuçları da olabilir. EPİS'ler sayesinde performansları değerlendiren üstlerin bilişsel süreçlerindeki unutma, yanlılık gibi taraflılıkları aşılabilmekte ve işletme içinde objektif performans kriterlerinin yerleşmesi sağlanmaktadır. Ama sonuç olarak, EPİS'lerin nasıl kullanılacağına ve mevcut sisteme nasıl entegre edileceklerine işletme yönetimi karar verecektir.

Yalnız bu noktada, EPİS açısından bakıldığında, elde edilen performans bilgilerinin ücret artışlarına ve terfilere temel oluşturduğu işletme mi, yoksa bu bilgilerin sadece belirlenen düzeyde çalışmayı tutturamayan çalışanları disipline etmek amacıyla kullanıldığı bir işletme mi yaratılmak istendiği işletme yönetimleri tarafından belirlenmelidir. İki seçenek arasında karar verildikten sonra EPİS'ler tekrar bir değerlendirmeye tâbi tutulmalıdır. Bu nedenle, işletme yönetimi EPİS'lerin artı ve eksi yönlerini tartarak kendine ve çalışanlarına en uygun uygulamayı belirlemelidir.

Öyle görünmektedir ki, gelecek yıllarda işyerinde gözetim ve özellikle de elektronik performans izleme sistemleri bir hayli yoğunluk kazanacak ve artacaktır.

KAYNAKÇA

Aiello, J.R.(1993),“Computer-Based Work Monitoring: Electronic Surveillance and Its Effects”, *Journal of Applied Social Psychology*,23(7), ss.499-507.

Aiello, J.R. ve Shao, Y.(1993), “Electronic Performance Monitoring and Stress: The Role of Feedback and Goal Setting”, in Smith, M. J. ve Salvendy, G. (edt.), *Human-Computer Interaction: Applications and Case Studies*, Amsterdam: Elsevier Science Publishers, ss.1011-1016.

Alder, G.S. ve Tompkins, P.K.(1997), “Electronic Performance Monitoring: An Organizational Justice and Concertive Control Perspective, *Management Communication Quarterly*, 10(3), ss.259-288.

Ariss, S. S.(2002), “Computer Monitoring: Benefits and Pitfalls Facing Management”, *Information and Management*,39(7), ss.553-558.

Botan, C./a, “Panoptic Effects: Unintented Cost of Electronic Surveillance”, <<http://icdweb.cc.purdue.edu/~cbotan/cerias.html>>(Ağustos 2002).

Botan, C./b(1996), “Communication Work and Electronic Surveillance:A Model for Predicting Panoptic Effects”, *Communication Monographs*, 63(4), ss.293-313.

Botan, C. ve Vorvoreanu,M.(June 2002), “What Are You Really Saying To Me? Electronic Surveillance in the Workplace”, Paper Presented to the Conference of the International Communication Association Acapulco, Mexico.

Bryant, S.(1995), “Electronic Surveillance in The Workplace”, *Canadian Journal of Communication*, 20(4), ss.505-521.

Bylinski, G.(1991), “How Companies Spy on Employees”, *Fortune*, ss. 131-140.

Carayon, P.(1994), “Effects of Electronic Monitoring on Job Design and Worker Stress: Results of Two Studies”, *International Journal of Human-Computer Interaction*, 6(2), ss.177-190.

George, J. F.(1996), “Computer-Based Monitoring: Common Perceptions and Empirical Results”, *MIS Quarterly*, 20(4).

Grant, R.A. vd.(1988), “Computerized Performance Monitors: Are They Costing You Customers”, *Sloan Management Review*, 29, ss.39-45.

Grant, R.A. ve Higgins C. A.(1989), "Monitoring Service Workers via Computer: The Effect on Employees, Productivity, and Service", *National Productivity Review*, 8(2).

Mason, David vd., “On The Poverty of Priorism: Technology, Surveillance in The Workplace and Employee Responses”, pre-publication draft.

Mishra, J. M. ve Crampton, S.M.(Summer 1998), “Employee Monitoring: Privacy in the Workplace?”, *SAM Advanced Management Journal*, 63(3), ss.4-14.

Moorman, R. H. ve Wells, D.L. (2003), “Can Electronic Performance Monitoring Be Fair? Exploring Relationships Among Monitoring Characteristics, Perceived Fairness, and Job Performance”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(2).

Laabs, J. J. (1992), “Surveillance: Tool or Trap”, *Personnel Journal*, 71, ss. 96-104.

Lyon, D.(1994), “From Big Brother to Electronic Panopticon”, *The Electronic Eye: The Rise of Surveillance Society*, Minneapolis: University of Minnesota Press.

Sewell, G.(1998),“The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work Through Electronic and Peer Surveillance”, *Administrative Science Quarterly*, 43(2), ss. 406-469.

Stanton, J.M. ve Julian, A.L. (2002), “The Impact of Monitoring on Quality and Quantity of Performance”, *Computers in Human Behavior*, 18.

Taylor, S. M. vd. (1995), "Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-experiment in Procedural Justice", *Administrative Science Quarterly*, 40, ss.495-523.

Uyargil, C.(1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.