

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SONUÇLARININ
ÜCRETE YANSITILMASI
VE
UYGULAMADAN BİR ÖRNEK**

Yasemin YILDIZ

Yüksek Lisans Tezi

İSTANBUL- 2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SONUÇLARININ
ÜCRETE YANSITILMASI
VE
UYGULAMADAN BİR ÖRNEK**

Yasemin YILDIZ

DANIŞMAN: Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN

Yüksek Lisans Tezi

İSTANBUL- 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi YASEMİN YILDIZ'ın PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ ÜCRETE YANSITILMASI VE UYGULAMADAN BİR ÖRNEK adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 14.08.2008 tarih ve 2008-13/16 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

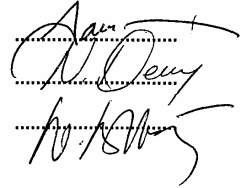
İmzası

Tez Savunma Tarihi : 25.12.2008

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. ŞADİ CAN SARUHAN

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. NEVİN DENİZ

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. F.NURAY ALTUĞ



ÖZET

Günümüzde pek çok işletme, çalışanların motivasyonunu artırmak amacıyla performansa dayalı ücret sistemini uygulamaktadır. Böylece çalışanların performansında artış sağlanarak işletmenin verimlilik artışı amaçlanmıştır.

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için öncelikle Performans Değerlendirme Sisteminin, yeterlilik düzeyinin artırılması ve sonuçlarının doğru bir şekilde ücrete yansıtılması gerekmektedir.

Adil bir ücret sistemi olduğuna inanan çalışanlar işletmenin de amaçlarına ulaşmasını ve verimliliğinin artmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmada, performans değerlendirmesi, ücret yönetimi ve performansa dayalı ücretlendirme konusu detaylı olarak araştırılmıştır. Performans değerlendirme sonuçlarının ücrete nasıl yansıtıldığı anlatılmış ve uygulama bölümünde, Performans Değerlendirme Sisteminin yeterlilik düzeyi ile performansa dayalı ücret sisteminin başarısı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: Performans değerlendirme, ücret yönetimi, performansa dayalı ücret.

ABSTRACT

Many of today's enterprises use the performance-based wage system to motivate their employees. Therefore, increasing the employees' performance to increase the productivity of the enterprise is aimed.

Efficiency of the Performance Evaluation System should be enhanced, and its results should be proportionally effective on wages for enterprises to achieve their goals.

Employees who believe there is a fair wage system will help the enterprise to achieve its goals, and increase the productivity.

In this study, performance evaluation, wage management, and the performance-based wage system are analyzed in details. The effects of performance evaluation results on wages are defined, and the correlation between the efficiency of the Performance Evaluation System and achievements of the performance-based wage system is analyzed.

Key words: Performance evaluation, wage management, wage based on performance.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
Tablo Listesi.....	xi
Şekil Listesi.....	x
Giriş.....	1

I. BÖLÜM PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1. Genel Kavramlar.....	2
1.1.1. Performans	2
1.1.1.1. Bireysel Performans.....	2
1.1.1.2. Kurumsal Performans.....	2
1.1.2. Değerlendirme	2
1.2. Performans Değerlendirme.....	3
1.2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	6
1.2.1.1. Yönetimsel Amaçlar.....	7
1.2.1.2. Geleceğe İlişkin Personel Geliştirme Amaçları.....	7
1.2.2. Performans Değerlendirme Aşamaları.....	8
1.2.2.1. Kriterlerin Belirlenmesi.....	8
1.2.2.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi.....	9
1.2.2.2.1. Değerleme Standartlarının Türleri.....	11
1.2.2.2.1.1. Karşılaştırmalı Standart.....	11
1.2.2.2.1.2. Mutlak Standart.....	11
1.2.2.3. Değerlemecilerin Eğitimi.....	11
1.2.2.4. Değerleme Periodlarının Belirlenmesi.....	12
1.2.2.5. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi.....	13
1.2.2.6. Değerlemecileri Belirleme Süreci.....	14
1.2.2.6.1. Değerlendirmenin İlk Amir Tarafından Yapılması.....	15
1.2.2.6.2. Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi.....	15
1.2.2.6.3. Değerlendirmenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılması.....	16
1.2.2.6.4. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması.....	16

1.2.2.6.5. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması.....	17
1.2.2.7. Geri Bildirim.....	17
1.2.3. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	19
1.2.3.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları.....	19
1.2.3.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları.....	20
1.2.3.3. Organizasyon İçin Yararları.....	20
1.2.4. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları.....	21
1.2.4.1. Stratejik Planlama.....	22
1.2.4.2. Ücret –Maaş Yönetimi.....	22
1.2.4.3. Kariyer Geliştirme Sistemi.....	23
1.2.4.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	25
1.2.4.5. İşten Ayırma Kararları.....	26
1.2.5. Performans Değerlendirme Sırasında Yapılan Hatalar.....	27
1.2.5.1. Hale Etkisi.....	27
1.2.5.2. Belirli Derecelere/ Puanlara Yönelme.....	29
1.2.5.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	29
1.2.5.4. Kontrast Hatalar.....	29
1.2.5.5. Kişisel Önyargılar.....	30
1.2.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	31
1.2.6.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	32
1.2.6.1.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi.....	32
1.2.6.1.2. Grafik Değerleme (Derecelendirme) Yöntemi.....	35
1.2.6.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	36
1.2.6.1.4. Değerlendirme Skalaları Yöntemi.....	38
1.2.6.1.4.1. Davranışsal Beklenti Skalaları.....	38
1.2.6.1.4.2. Davranışsal Gözlem Skalaları.....	41
1.2.6.1.5. Kritik Olay Yöntemi.....	42
1.2.6.1.6. İşaretleme Listesi Yöntemi.....	45
1.2.6.1.7. Direkt İndeks Yöntemi.....	45
1.2.6.1.8. Standartlar Yöntemi.....	47
1.2.6.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	47
1.2.6.2.1. Amaçlara Göre Yönetim	47

1.2.6.2.2. Ekip Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi.....	50
1.2.6.2.3. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi.....	52
1.2.6.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	55
1.2.6.2.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde Değerlendiriciler.....	62
1.2.6.2.4.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları.....	64
1.2.6.2.4.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları.....	65

II. BÖLÜM

ÜCRET YÖNETİMİ

2.1. Ücretin Tanımı.....	68
2.1.1. Ekonomistler Açısından Ücret.....	69
2.1.2. Hukuki Açısından Ücret.....	70
2.1.3. Çalışanlar Açısından Ücret.....	71
2.1.4. İşverenler Açısından Ücret.....	71
2.2. Ücretin Çeşitleri.....	73
2.2.1. Brüt (Gayri Safi) Ücret.....	73
2.2.2. Net (Safi Ücret.....	73
2.2.3. Nominal Ücret-Reel Ücret.....	75
2.2.4. Asgari Ücret.....	76
2.2.5. Ücret Benzerleri.....	76
2.3. Ücret Yönetimi.....	77
2.3.1. Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler.....	77
2.3.1.1. İşletme İçi Faktörler.....	78
2.3.1.1.1. İş Değerlendirmesinin Etkisi.....	78
2.3.1.1.2. Performans Değerlendirmesinin Etkisi.....	78

2.3.1.1.3. Toplu Sözleşmelerin Etkisi.....	78
2.3.1.2. İşletme Dışı Faktörler.....	79
2.3.1.2.1. İşgücü Arz ve Talebi.....	79
2.3.1.2.2. Piyasa Ücret Düzeyi.....	79
2.3.1.2.3. Yasal-Ekonomik-Sosyal Düzenleme Etkisi.....	79
2.3.2. Ücret Yönetiminin Amaçları.....	80
2.3.3. Ücret Yönetiminin İlkeleri.....	81
2.3.3.1. Eşit İse Eşit Ücret İlkesi.....	81
2.3.3.2. Dengeli Ücret İlkesi.....	82
2.3.3.3. Terfi ile Orantılı Ücret İlkesi.....	82
2.3.3.4. Bütünlük İlkesi.....	82
2.3.3.5. Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi.....	82
2.3.3.6. Açık Ücret İlkesi.....	83
2.3.3.7. Objektiflik İlkesi.....	83
2.3.3.8. Esneklik İlkesi.....	83
2.3.4. Ücret Yönetiminin Yararları.....	83
2.3.4.1. Çalışanlar Açısından Yararları.....	83
2.3.4.2. İşverenler Açısından Yararları.....	84
2.3.5. Ücret Sistemleri.....	84
2.3.5.1. Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemi.....	84
2.3.5.1.1. Temel Zaman Ücreti.....	85
2.3.5.1.2. Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret.....	86
2.3.5.1.3. Değişken Günlük Ücret.....	87
2.3.5.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemi.....	88
2.3.5.2.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret	89
2.3.5.2.1.1. Parça Başına Ücret.....	90
2.3.5.2.1.2. Akord Ücret	93
2.3.5.2.1.3. Primli Ücret.....	95
2.3.5.2.1.3.1. Tek Faktörlü Primli Ücret.....	95
2.3.5.2.1.3.1.1. Halsey	96
2.3.5.2.1.3.1.2. Rowan	96
2.3.5.2.1.3.1.3. Bedeaux	97

2.3.5.2.1.3.1.4. Taylor	98
2.3.5.2.1.3.1.5. Gant	98
2.3.5.2.1.3.1.6. Emerson	99
2.3.5.2.1.3.2. Çok Faktörlü Primli Ücret.....	100
2.3.5.2.2. Takım(Grup) Performansına Dayalı Ücret	100
2.3.5.2.2.1. Grup Çalışmasında Akord Ücret.....	101
2.3.5.2.2.2. Grup Çalışmasında Prim Ücret.....	102
2.3.5.2.2.3. Yüksek Günlük Ücret.....	102
2.3.5.2.2.4. Ölçülen ve Kontrollü İşe Dayalı Ücret.....	103
2.3.5.2.2.5. Yüzde Usulüne Dayalı Ücret.....	103
2.3.5.2.3. Kurumsal Performansa Dayalı Ücret	104
2.3.5.2.3.1. Kar Paylaşımına Dayalı Ücret	104
2.3.5.2.3.2. Kazanç Paylaşımına Dayalı Ücret	106
2.3.5.2.3.3. Mali İştiraka Dayalı Ücret	107
2.3.5.2.3.4. Scanlon Ücret.....	108

III. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÜCRET

YÖNETİMİNE YANSITILMASI

3.1. Performansa Dayalı Ücretin Tanımı.....	109
3.2. Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri.....	113
3.3. Performansa Dayalı Ücretin Taraflar Açısından Değerlendirilmesi.....	115
3.3.1. Çalışanlar Açısından.....	115
3.3.2. Örgüt Açısından.....	115
3.3.3. İşçi Sendikaları Açısından	116
3.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücrete Yansıtılması.....	117
3.5. Performansa Dayalı Ücret Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar.....	120
3.5.1. Personelin Tutumu.....	120
3.5.2. Ücretin Adil Bir Şekilde Tespiti Sorunu.....	120
3.5.3. Kurum Amaçlarında Karşılaşılan Güçlükler.....	121

3.5.4. Motivasyon Sorunu.....	121
-------------------------------	-----

IV. BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı.....	121
4.2. Araştırmanın Örneklemi.....	121
4.2.1. Firma Hakkında Bilgiler.....	121
4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	122
4.4. Araştırmanın Metodolojisi.....	123
4.4.1. Veri Toplama Aracı.....	123
4.4.2. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri.....	124
4.4.3. Veri Toplama Yöntemi.....	124
4.4.3.1. Güvenilirlik Analizi.....	124
4.5. Araştırmada Elde Edilen Bulgular.....	126
4.5.1. Örneklem Grubunun Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	126
4.5.2. Örneklem Grubunun Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin.....	
Değerlendirmeleri.....	131
4.5.3. Örneklem Grubunun İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	140
4.5.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Performansa Dayalı Ücret Sistemine... Etkilerine İlişkin Bulgular.....	147
SONUÇ.....	157
KAYNAKÇA.....	159
EKLER.....	171

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: 360 Derece Geri- Besleme Modeli

Tablo 2: Kariyer Geliştirme Sistemi

Tablo 3: Teori X ve Teori Y’ nin Bir Özeti

Tablo 4: Davranışsal Beklenti Skalaları

Tablo 5: Kritik Olay Yönetimine Dayalı Değerlendirme Formu

Tablo 6: Çizelge Kontrol Listesi

Tablo 7: Performans ve Yetkinlik Esaslı Ödüllendirme Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Tablo 8: Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme Anket Formu Örneği

Tablo 9: Değerleme Sisteminin Karşılaştırılması

Tablo 10: Ücretlere İlişkin Vergi Dilimleri ve Oranları 2008

Tablo 11: İşçi Ücretlerinde Sigorta Prim Oranları 2008

Tablo 12: Değişken Günlük Ücret Uygulaması

Tablo 13: Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi Açısından Önem Taşıyan Kurumsal Çerçeve

Tablo 14: Performans Değerleme Sistemi Örnek Hedef Değerlendirme

Tablo 15: Yetkinlik Temelli Performans Değerleme Sistemi Örnek Dağılımı

ŞEKİL ve GRAFİK LİSTESİ

Şekil 1: Hale Etkisi Tablosu

Şekil 2: Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği

Şekil 3: Zorunlu Dağılım Yöntemi Skalası

GİRİŞ

Günümüzde, bilişim ve iletişim sektörünün hızla gelişmesi ve küreselleşme politikaları sebebiyle dünyadaki ekonomik sınırlar kaldırılmış ve bölgesel rekabet, küresel rekabete dönüşmüştür. Çok uluslu şirketlerin ortaya çıkması ve oluşan yoğun rekabet koşulları içerisinde işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için etkin ve verimli çalışmalıdırlar. İşletmelerin verimliliğini belirleyen en önemli kaynaklarının ise insan kaynakları olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle günümüzde, işletmenin elde edeceği karı arttırmada insan faktörünün önemini kavramış olan birçok işletme; çalışanlarının işinde sağladığı başarı ve gelişimi yükseltmek için performans değerlendirme sistemini ve bu sistemin ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasını tercih etmektedir.

Araştırmada, konu ile ilgili literatür incelenerek performans değerlendirmesi, ücret yönetimi ve performansa dayalı ücretlendirme konusundaki temel yaklaşımlar ortaya konulmuş ve performansa dayalı ücret uygulamasında karşılaşılan sorunlar incelenmiştir.

Bu araştırma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde performans değerlendirme ayrıntılı olarak incelenmiştir. Performans değerlendirmenin tanımı, önemi, amacı, yararları açıklanmıştır. Ayrıca performans değerlendirme süreci ve performans değerlendirme yöntemleri incelenerek hangi alanlarda kullanıldığına değinilmiştir.

İkinci bölümde ücret yönetimi ele alınmıştır. Ücretin tanımı, önemi, amaçları, ilkeleri belirtilmiştir. Ayrıca; işveren ve personel açısından ücret yönetimin yararları, hem işletme içi hem de işletme dışı olmak üzere ücret oluşumunu etkileyen faktörler ve son olarakta ücret sistemleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılması ile ilgili bir çalışma, örnek olarak verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise performansa dayalı ücretlendirmenin başarısını inceleyen bir çalışma yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1. GENEL KAVRAMLAR

1.1.1. Performans

Performans (performance) kelimesi bir işi ya da olayı yapmak, yerine getirmek, icra etmek gibi anlamlara gelmektedir.¹

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.²

1.1.1.1. Bireysel Performans

Bireysel performans; bir kişinin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır.³

Performans artışının odağında, örgütteki bireyler öne çıkmaktadır. Diğer bir deyişle örgütlerde yer alan bireylerin performansındaki artış, grup ve kurum performansına da olumlu olarak yansımaktadır.⁴

1.1.1.2. Kurumsal Performans

“Performans” en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçme kurum içi yapılırsa “Kurumsal Performans” amacını taşır.⁵

1.1.2. Değerlendirme

Değerlendirme, ölçme sonuçlarını belirli bir ölçüt sistemine dayanarak, ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varma süreci olarak tanımlanabilir.⁶

¹ Redhouse Sözlüğü, “Performans”, İstanbul: Sev Yayınları, 2003.

² Zuhul Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: MPM Yayınları, 1996, s.1.

³ H.T. Graham ve Roger Bennett, *Human Resources Management*, Prentice Hall, Essex, 1998, s.200.

⁴ Nezih Metin Özmutaf, “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.8, Sayı.2 (2007), s.41.

⁵ Atilla Filiz, *Sektörel Tanıtım Dergisi*, İstanbul: Alternatif Yayıncılık (2004), s.20-23.

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin işteki performansının değerlendirilmesi süreci ya da bireyin görevindeki başarısı, işteki tutumu ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, kısaca bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.

Kurumda görevi ne olursa olsun bir personelin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.⁷

Bir diğer deyişle; çalışan ile yönetici arasında ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, hem hatalar hem de başarılar açısından sorumluluğunun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmesine olanak sağlayan dinamik bir sistemdir.⁸

Performans değerlemesi bir sisteme dayanır. Bu sistemde işgörenlerin ortaya koydukları icraat önceden belirlenmiş standartlara göre puanlandırılır. Amaç, başarılı ve başarısız işgörenleri birbirinden ayırmak ve herkese işte gösterdiği başarı veya performansına göre davranmaktır.⁹

Performans değerlendirmesi asıl olarak bireyi odak noktası olarak seçmektedir. Örgütte değerlendirme insan unsurlarıyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. Birey örgüt uyumsuzluğu örgütün çalışmasını anında bozabileceğine, etkinliği hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesinin bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilmektedir.

Performans ögesi, işletmede yönetim ve örgütün özünü oluşturmaz. Kuşkusuz işletme de, çok karmaşık yapıya sahip olan insanı değerlendirmek; malı, makine ve binaları değerlendirmekten çok daha zordur. Özünde performans değerlendirmenin yer

⁶ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2003, s.297

⁷ Fındıkçı, s.297.

⁸ Ergün Eraslan ve Onur Algün, “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi**, Cilt. 20 (2005), s.96.

⁹ Prof. Dr. M. Şerif Şimşek, **İşletme Bilimlerine Giriş**, Konya: Damla Yayıncılık, 2003, s.333

aldığı, yönetim ve örgüt değerlemesini doğru biçimde yapabilmek, günümüzde yaşama ve gelişme mücadelesi veren işletmelerin başta gelen değerlendirme sorunu olmaktadır.

Bir işletmede verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirlemek bakımından performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır.¹⁰

Performans değerlemesi, işletme açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Çalışan, özellikle başarılı işgören çalışmasının karşılığını görmek ister. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, kaytarıcı ve işe karşı ilgisiz davranan kişiye daha çok değer verildiğini görürse, bu onda moral bozukluğu ve giderek çalışma isteksizliği yaratacaktır. Öte yandan yapılan değerlendirme sonucu çalışan eksikliklerini bilme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında çalışan değerlendirilebilir. Özellikle daha çok çalışma ve yeteneklerin en verimli biçimde kullanılması halinde işgörenlerin ekonomik ve psikolojik ödüllendirilmesine gidilmekle işe özendirme ya da isteklendirme daha kolaylıkla sağlanabilecektir. Ayrıca objektif ölçütlere göre uygulanan performans değerlemesi çalışanda yüksek moral ve işletmeye güven duygusu yaratacaktır.¹¹

Performans değerlendirmeye dayalı yönetim anlayışı hayata geçinceye kadar pek çok yönetim anlayışı geliştirilmiştir, literatürde kabul gören yönetim yaklaşımlarının temelleri Sanayi Devrimi sonrasında 1900'lerin başında atılmıştır.¹²

İlk olarak A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda kullanılmaya başlanmıştır. Daha sonraları Taylor'un iş ölçümü uygulamalarının bir sonucu olarak performans değerlemeden iş örgütlerinde de bilimsel olarak yararlanılmaya başlanmıştır. I. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda ise çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş ve özellikle 1950'li yıllardan sonra kişilik özellikleri yanında,

¹⁰ Asuman Uluçınar Türkel, **Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998, s.50.

¹¹ Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, Bursa: Alfa Yayınları, 2005, s.166.

¹² Kurthan Fişek, **Yönetim**, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, 1979, s.36.

kişinin ürettiği iş yada sonuçlara yönelik kriterleri de temel alan değerlendirme teknikleri yine A.B.D. deki örgütlerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.¹³

Taylorizm ve insan ilişkileri yaklaşımlarıyla gelineen noktada yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır, bu da işletmeleri iç ve dış çevresiyle bir bütün olarak ele alan sistem yaklaşımı ya da katılımcı yaklaşımdır. Sistemi bütün olarak ele alan bu anlayış 1930'lu yıllarda Walter A. Shewhart'ın ABD'de Bell Telefon Şirketinde istatistiksel kalite kontrol yöntemleri uygulamasıyla kalite yönetimi anlayışını doğurmuş ve Japonya'da Kauro Ishikawa'nın kalite çemberleri çalışmalarıyla kalite yönetimi uygulamaları Japonya'da yaygınlaşmaya başlamıştır. Daha sonraları kalite yönetimini temel alan başka yönetim anlayışları da ortaya çıkmıştır. Bunlar; rekabet stratejisi ve stratejik yönetim(işletmenin rakiplerinin, üstün ve zayıf yönlerinin tespiti ve buna göre stratejik planların yapılması yoluyla, yönetim), benchmarking(işletmenin yönetim anlayışını işletmenin faaliyet gösterdiği alandaki en iyi firmayla kıyaslama yoluyla yönetim), sinerji ve grup çalışması(fonksiyonel gruplar yoluyla çalışanların yönetime katılmalarının sağlanması şeklinde yönetim), insan kaynakları yönetimi(İKY: işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için yeterli sayıda kalifiye çalışanın işe alımı, eğitimi, geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi yoluyla yönetim), performans değerlendirmesi ve ölçümü(işletme içerisindeki tüm çalışanların performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi yoluyla yönetim) şeklinde sıralanmaktadır.¹⁴

Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 20 yılda giderek gelişmiştir. 4857 Sayılı İş Yasası'nın 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile birlikte çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sistemi sonuçlarının yasal bir belge niteliği kazanması sonucunda işverenlerin konuya ilgisi son yıllarda daha da artmıştır.¹⁵

¹³ Prof. Dr. Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2004, s.272.

¹⁴ Fişek, s.36-41.

¹⁵ Prof. Dr. Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2. Basım, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2008, s.2.

Performans yönetimi, yeni bir kavram olmakla birlikte yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır. Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut veya geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel sistemlerin her düzeyinde, her biriminde uygulanması mümkündür .¹⁶

Sistemin asıl amacı çalışanın bireysel performansının sağlıklı ve adil kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu çalışmalardan kişilere bilgi vererek kişisel performanslarının geliştirilmesi ve örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlamaktır.¹⁷

1.2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır.Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına (eğer organizasyon iyi işe iyi ücret sistemiyle çalışıyorsa), ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir. Performans değerlendirmesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda iş

¹⁶ Akal, s.50.

¹⁷ Uyargil, s.4.

görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar.¹⁸

Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirmesi bir bakıma, işgöreni işe yöneltme ve özendirme aracı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca objektif ölçütlere göre uygulanan performans değerlemesi çalışmada yüksek moral ve işletmeye güven duygusu yaratacaktır.¹⁹

1.2.1.1. Yönetmel Amaçlar

- İşletmenin çeşitli birimlerinden en alt birim olan personele kadar başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,
- İşe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri, terfi, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gereksinim duyulacak bilgi ve nesnel ölçüleri sağlamak,
- İşletmenin amaç ve gereksinimleri ile çalışanların amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak,
- İşletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek,
- İşletmenin genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak,
- Daha etkin işgücü politika, plan ve programlarının, ücret sistemlerinin, eğitim ve geliştirme programlarının, işe alma, seçme ve yerleştirme, terfi ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamak.

1.2.1.2. Geleceğe İlişkin Personel Geliştirme Amaçları

- Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak,

¹⁸ Margeret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Doğan Şahiner (çev.), İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s.9-10.

¹⁹ Sabuncuoğlu, s.186.

- Kişisel amaçların belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınması ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, iş tatmini ve motivasyonu arttırmak, işe yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile işletme amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak,
- Çalışanlara hatalı ve eksik yönlerini göstererek bunların eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine olanak sağlamak,
- Çalışanların işletmedeki geleceklerine ilişkin durumlarını açıklayan kariyer planlaması uygulamalarına olanak sağlamak.²⁰

1.2.2. Performans Değerlendirme Aşamaları

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periodlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur.²¹

1.2.2.1. Kriterlerin Belirlenmesi

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir.

Seçilecek performans kriterleri öncelikle işin yapılışında gerekli ve önemli olmalıdır.

Performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan kriterler kapsadıkları bilgiler açısından üç grupta ele alınabilir:

Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: Bunlar genellikle değerlendirilenin işinin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Örneğin, yaratıcılık, değişikliklere uyum, ikna yeteneği v.b.

²⁰ Eraslan ve Algün, s.96.

²¹ Sabuncuoğlu, s.186.

Performans özellikleri ile ilgili kriterler: İşi yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özellikleri kapsayan bu kriterlere örnek olarak; yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği, bilgi-beceri düzeyi, yetki devretme v.b. faktörler verilebilir.

Üçüncü gruba ise, sonuçlarla-hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler oluşturmaktadır.²²

Performans değerlendirmede, önceleri kişisel özelliklere dayalı performans kriterlerinin kullanıldığı, son yıllarda ise değerlendirme kriteri olarak, iş sonuçlarına dayandırılmış somut kriterlerin ağırlıklı olarak kullanılmaya başlandığı görülmektedir.²³

Seçilecek kriterler,

- İşlerin yapılışında gerekli, işteki başarı ya da başarısızlıklar da gerçekten etkili olmalıdır,
- Üst tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır,
- Ast tarafından da işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır,
- Birbirleri ile geçişim içinde olmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrarlı olarak değerlendirmemelidir.²⁴

1.2.2.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

İş analizleri ve kriterleri işle ilgili performans standartlarının saptanmasına yardımcı olur.²⁵

Performans standartları, yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan bireyler arasında ayırım yapılabilmesinin kritik halkasını oluşturur. Performans standartlarının kişilerin performanslarını ölçtüğü için geçerli, güvenilir ve ön yargılardan uzak olması

²² Uyargil, s.30-31.

²³ Mehmet Hüseyin Bilgin, “Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi ve Performans Değerlendirme”, **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, İstanbul: 2001, s.218.

²⁴ Uyargil, s.32.

²⁵ Palmer, s.32.

çok önemlidir. Performans standartlarının geçerli olması için çalışanların gerçek performanslarını yansıtmaması ve kişilik, değer, tutumlar gibi başka nitelikleri göz önünde bulundurmaması gerekir. Güvenilir olmaları içinde tutarlı sonuçlar gerekir. Aynı performans aynı yöntem ile birkaç kez ölçülüp birbirine yakın sonuçlar alınmışsa, ölçümün güvenilir olduğu söylenebilir. Performans standartlarının ön yargılardan uzak olması için, yöneticinin ya da ölçümü yapan kişinin kendi ön yargılarını, düşünce kalıplarını ve kişisel tercihlerini değerlendirme süresince yansıtmayacak yapıda olduğunu kanıtlamış olması gerekir. Bunun kanıtı, aynı performans ölçütlerini değişik kişilere uygularken tutarlı olmaktır. Değişik bireyler için farklı değerlendirme kriterleri uygulandığı takdirde yönetici ya da değerlendirici ön yargılı olduğunu göstermiş olur ve performans değerlendirmesinin sonuçları adil ve yararlı olamaz geçerlilik, güvenilirlik ve ön yargılardan uzaklık içermeyen performans ölçümü ne yöneticiler, ne de çalışanlar için yararlı bir enformasyon sağlar.²⁶

Performans standartlarının saptanması nihai olarak yöneticilerin sorumluluğundadır. Yönetici iş analizi yoluyla belirlenecek önemli performans konuları için hangi düzeylerin kabul edilebilir olduğunu bilmek zorundadır. Bazı durumlarda performans standartlarını saptamanın en iyi yolu, işi yapan eleman ile yöneticinin işbirliği halinde çalışmasıdır. Standartlar, yönetimin tek yanlı kararları ile tespit edilmemeli çalışanların katılımıyla oluşturulmalıdır. Çünkü performans standartları, çalışanların katılımıyla oluşturulduğu ve çalışanlar tarafından da benimsendiği takdirde, standartlara ulaşma yönündeki çaba yükselebilecek ve değerlendirme sistemine olan güven artabilecektir²⁷

Aynı işte çalışan bireylerin değerlendirilmesinin tutarlı bir şekilde yapılmasını sağladığı için, performans standartları bütün organizasyonlar için çok önemlidir.²⁸

Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerir. Belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan işlem sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı gibi standartlar kantitatif standartlar için, astlarının faaliyetlerini

²⁶ Palmer, s.33.

²⁷ Palmer, s.34-35.

²⁸ Palmer, s.32.

koordine etme yeteneği, yapılan işin kalitesi ve verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçüler de kalitatif standartlara verilecek örneklerdir.

1.2.2.2.1. Değerleme Standartlarının Türleri

1.2.2.2.1.1. Karşılaştırmalı Standartlar (Comparative Standards)

Karşılaştırmalı standartlara dayalı olarak yapılan değerlendirmelerde astlar birbirleri ile karşılaştırılarak genel bir sıralamaya tabi tutulurlar. İlk geliştirilen ve günümüzde geleneksel değerlendirme yöntemleri arasında yer alan “sıralama (ranking) yöntemi” karşılaştırmalı standartlara dayalı olarak değerlendirme yapar. Aynı şekilde, bireyler arasındaki performans farklılıklarını daha hassas bir biçimde ölçümlemeyi amaçlayan “zorunlu dağılım yöntemi”nde de (forced distribution method) karşılaştırmalı standartların kullanıldığı görülmektedir.

1.2.2.2.1.2. Mutlak Standartlar (Absolute Standards)

Mutlak standartların kullanıldığı değerlendirme yöntemlerinde üst her bir astını diğer astlarının performanslarından bağımsız olarak çeşitli değerlendirme kriterleri/boyutlarında değerlendirir.

Mutlak standartlar da kendi aralarında kalitatif ve kantitatif mutlak standartlar olarak ikiye ayrılır.

Serbest değerlendirme, kritik olay, işaretleme listesi ve zorunlu seçim yöntemlerinde kalitatif mutlak standartlar kullanılırken, değerlendirme skalalarında üst astlarının performanslarını birbirinden bağımsız değerlendirirken, çeşitli kriterler için kişilere belirli sayısal değerler/puanlar vererek kantitatif mutlak standartlar kullanmaktadır.²⁹

1.2.2.3. Değerlemecilerin Eğitimi

Değerleyicilerin değerlendirme sistemi ve amaçları konusunda bilgili olmaları gerekir.

²⁹ Uyargil, s.34-36.

Konuyu anlaması ve değerlendirmelerinin uyumlu olması gerekir. Bu nedenle de değerleyicilerin de eğitimi gerekir. Değerleyicilerin eğitiminde amaç; Yöneticiden kaynaklanan değerlendirme hatalarını önlemek yada en aza indirmektir.

Değerlendirme görüşmelerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri için, gerekli iletişim becerileri kazandırılmalıdır, böylece astlara objektif ve yapıcı sonuçlarla ilgili geri besleme sağlayabilirler.³⁰

Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlendirmelere gitmemeleri önerilir.³¹

1.2.2.4. Değerleme Periodlarının Belirlenmesi

Yapılan değerlendirmenin belirlenen amaca hizmet eder hale getirilmesi için periyodik bir yapıya büründürülmesi gerekmektedir.³²

Performans değerlemesi çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz.³³

İşletmelerde genellikle kıdemli çalışanlara yılda bir, yeni işe girenlere ise yılda iki kez değerlendirme yapıldığı gözlemlenmiştir. Ama genel olarak bakıldığında zaman aralığı tespitinde dikkat edilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmenin ne çok sık ne de çok seyrek yapılmaması gerektiğidir. Her iki durumda da değerlendirilmeye tabi tutulan çalışan, gelişmesi için gerekli olan geri bildirimi kullanamayabilir. Uygulamada değerlendirme zamanı genellikle değerlendirmeyi yapan üstlerce belirlenmekte, ancak kimi durumlarda değerlendirenlerin buna çalışanla birlikte karar verdiği veya çalışanın görevini tamamlamasını bekledikleri de görülmektedir.³⁴

³⁰ Atilla Filiz, “Performans Değerlendirme ve Yönetimi”
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506 (09.07.2008)

³¹ Sabuncuoğlu, s.190.

³² Erkan Özdemir, “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, **İş Güç Dergi**, Cilt.4 (2002), s.2.

³³ Sabuncuoğlu, s.189.

³⁴ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Basım, İzmir: Barış Yayınları, 2001, s.220.

Performansı gözden geçirmenin 3 ana tipi vardır:

1) Geri Besleme: Yöneticinin personelle ilişki içinde olması için biçimsel(haftalık satış cetvelleri gibi) ve biçimsel olmayan (yönetici ile çalışanlar arasındaki kısa müzakereler gibi) yöntemler.Bu, genellikle yöneticinin insanları işlerinin başındayken ya da örneğin kahve içerlerken görüp konuşması şeklinde olur.Bu tipteki değerlendirmelerin gayri biçimsel olmaması çalışanlar ile onları denetleyen arasında verimli bir bilgi alışverişi olmasını sağlar.Bu tür geri beslemeler sürekli olmalı, bir çizelgeye bağlanmamalıdır.

2) Yerleştirme: Bu yöntemde yönetici bir antrenör ya da işleri kolaylaştıran biri gibi davranır, olumlu ve verimli uygulamaları teşvik eder.Performansı gözden geçirmek üzere yapılan biçimsel görüşmelerin tamamlayıcısıdır. İşlerin günlük gidişi içinde, biçimsel olmayan bir şekilde uygulanabileceği gibi, bir performans sorunu ortaya çıktığında daha biçimsel bir biçimde de uygulanabilir. Böyle bir sorun olduğu zaman, sorunu tartışıp çözümünü araştırmak için o elemanla karşılıklı konuşmak yöneticinin sorumluluğudur. Bu konuşmanın sonuçları, düzenli aralıklarla yapılan performans değerlendirmesi sırasında yararlanmak üzere o elemanın dosyasına konulabilir. O elemanın performans hedeflerinin saptanmasında bunun çok yardımı olacaktır.

3) Karşılıklı görüşmeler: Organizasyonun yapısına bağlı olarak üç ayda bir, altı ayda bir ya da yılda bir yapılacak biçimsel değerlendirmelerdir. Bu biçimsel uygulama, önceki performans değerlendirmesinde saptanan amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini gözden geçirmek üzere düzenlenir.Bu yöntemlerin her birinin kendine özgü işlevleri vardır. Bu işlevleri işgörenlerin ihtiyaçları, değerlendirmeyi yapan yönetici ve performans değerlendirmesine ilişkin daha önce alınmış organizasyonel kararlar belirler.³⁵

1.2.2.5. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi

Performans değerlemesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alışverişi bulunmalıdır.

³⁵ Palmer, s.15.

Hangi konuda olursa olsun, başarı sağlamanın önkoşulu, çalışanlara yapılan uygulamalara ilişkin olarak sürekli bilgi vermektir. Gerçeği yansıtmayan bilgilerin biçimsel olmayan iletişim kanallarından çalışanlar arasında dolaşması her zaman olmasa bile çoğu kez zararlı sonuçlar doğurur. Çalışanlara şirket gazetesi, bülten, broşür, sirküler veya notlara yazılı olarak ya da tartışmalı (veya tartışmasız) toplantılarla sözlü olarak bilgi verilmelidir. Performans değerlendirmesinin amaçları, kullanılan yöntemler ve uygulamada karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim, performans değerlendirmesinin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi çalışanın desteğini ve katkısını da sağlayacaktır.³⁶

1.2.2.6. Değerlemecileri Belirleme Süreci

Performans değerlendirmesi birim yöneticileri ile insan kaynakları yönetici ve uzmanlarının işbirliğini gerektiren temel bir insan kaynakları faaliyetidir. Performans değerlendirmesi kim tarafından yapılırsa yapılsın, değerlendirme işlemini yapacak kişi veya kişilerin değerlendirecekleri işgörenin yaptığı işlerle ilgili ayrıntılı bilgi sahibi olmaları, örgütü tanımaları, duygusal eğitim, ön yargı ve diğer hataları yapmaksızın çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirmeleri gerekir.³⁷

Değerlemenin daha anlamlı ve gerçekten yararlı olması için değerlemeci doğrudan değerlendirilen çalışan ile ilişki kurar ve görüşme yapabilir. Bu amaçla yapılan bir görüşmenin taşıdığı yararlar şunlar olabilir:

- Çalışana içinde bulunduğu durumu tanıma olanağı verir.
- Yaptığı işin niteliğini tanıtır.
- Gelişmesine yön verici bilgiler iletilir.
- Yaptığı iş üzerinde yetiştirme olanağını yaratır.
- Organizasyonda yükselme yolları gösterir.

³⁶ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002, s.187.

³⁷ H. Özgen ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Kitap, 2002, s.219.

- Bazı çalışanlara uyarılarda bulunarak, onların davranışlarında iyileşme sağlar.³⁸

1.2.2.6.1 Değerlendirmenin İlk Amir Tarafından Yapılması

Değerlendirmenin bir üst yönetici tarafından yapılması çok yaygın bir uygulamadır. Yöneticilerin belirli kriterler doğrultusunda çalışanlara puanlar vermesi yoluyla performanslarını değerlendirmesi esasına dayanır.³⁹

Özellikle de performansı doğrudan gözleme olanağı bulunan birinci basamak yöneticiler, değerlendirme sürecinin en önemli kaynağı olmaktadır.⁴⁰

Zira aralarındaki sürekli iletişim gereği kişiyi en iyi bilen genellikle ilk amiridir. Bu yöntem çok yaygın olmasına karşın bazı sakıncaları vardır:⁴¹

- Astlar, ilk üstün ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler,
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri-besleme üst tarafından sağlanmıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir,
- İlk üst, asta geri-besleme sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.⁴²

1.2.2.6.2. Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir.⁴³

³⁸ Barutçugil, s.185-186.

³⁹ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kapital Medya, 2005, s.222.

⁴⁰ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002, s.137.

⁴¹ Atilla Filiz, "Performans Değerlendirme ve Yönetim", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506 (09.07.2008)

⁴² Uyargil, s.37.

⁴³ A. D. Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000, s.135.

Başlıca amacı, özellikle hedef saptama yaklaşımıyla da birleştirildiğinde, çalışanların güdülenmesini ve onların savunmada kalmasını önlemektir. Ancak, bu yaklaşım güvenilirlik ve geçerlik açısından çok fazla sorun taşır. Burada; kişilerin kendilerini belli bir ölçek üzerinde soyut olarak değil de, başkalarıyla karşılaştırmalı olarak değerlendirmelerinin daha iyi sonuçlar verdiği ileri sürülmektedir.⁴⁴

1.2.2.6.3. Değerlendirmenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılması

Aynı ünite de çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlendirmesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin, takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir. Şirket amaçlarının çalışanlarca anlaşılma ve benimsenme derecesini ortaya çıkarılması için, amaçların takım da yer alan kişilerce doğru algılanması gerekmektedir.⁴⁵

Bu konudaki en önemli sorun, bu tür değerlendirmelerin geçerlik, güvenilirlik ve yanlılıklardan ne derece arınmış olduğudur. Örneğin, kişilerin birbirleriyle arkadaşlık derecesinin bu tür değerlendirmeleri etkilediği bilinmektedir. Bu durumda, arkadaşlık durumlarını doğrudan doğruya dikkate almak ve yargıları ona göre incelemek gerekebilir.⁴⁶

1.2.2.6.4. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması

Değerlendirmede müşterilerden de yararlanılabilir. Daha çok Hizmet sektöründe kullanılan bu sistem, müşterilere çalışan ve iş kalitesi hakkında eleştiriler yapabilecekleri bir müşteri formunun doldurtulması ile gerçekleştirilir. Personel kararlarının alınmasında önemli bir veri kaynağı oluşturur.⁴⁷

⁴⁴ Ergin, s.139.

⁴⁵ Ayşe Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara: Kamu-İş Sendikası Yayınları, 1998, s.36.

⁴⁶ Ergin, s.138.

⁴⁷ F. Cascio Wayne, **Managing Human Resources**, 5 Edition, USA: Mc Graw Hill, 1998, s.286.

1.2.2.6.5. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması

Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir.⁴⁸

Böyle bir değerlendirme için astın işletme yapısını ve üst düzeydeki çalışanın sorumlulukları ile ilgili detaylı bilgilere ihtiyacı vardır. Tam bilgi sahibi olmaması durumunda yöneticinin sınırlı yönetsel özelliklerini değerlendirebilir. Astın yöneticisi ile çatışmaya girmemek için olumlu puanlar vermesi veya önyargılı olarak üstünü kişisel özellikleri açısından değerlendirmesi, sonuçların güvenilirliğini düşürmektedir.⁴⁹

1.2.2.7. Geri Bildirim

Çalışanın iş yerindeki performansı ile ilgili geribildirim alması çok önemlidir. Çünkü; yöneticisinin, çalışma arkadaşlarının ve çalıştığı kurumun gözünde işini nasıl yaptığı hakkında bilgi almaya ihtiyacı vardır.⁵⁰

⁴⁸ Özgen ve Diğerleri, s.220.

⁴⁹ Ülkü Dicle, **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No.43, 1987, s.57.

⁵⁰ Deniz Yalın, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005, s.64.

Dr. Antonioni 360 derece geri besleme sürecini şu şekilde açıklar:

Tablo 1: 360 Derece Geri- Besleme Modeli

Girdiler	Süreç	Çıktılar
-Değerlendirmenin amacı-Geliştirmeye/Değerlendirmeye yönelik amaçlar -Değerlendirme Formu -Yazılı geri- besleme -Değerlendirenin anonimliği -Değerlendirme yapacak eşitlerin seçimi -Değerlendirenlerin eğitimi -Koçların eğitimi -Geri-besleme raporu	-Kişinin kendini değerlendirmesi -Geri-beslemeye karşı tepkiler -Koçluk evreleri -Hedeflerin belirlenmesi -Aksiyon planları -Sonuçların değerlendiricilere rapor edilmesi -Spesifik hedefler/aksiyonlar -Anında eğitim -Ara değerlendirmeler/süreci izleme -Gelişmelerin teyidi sorumluluk üstlenme	-Diğerlerinin beklentilerine ilişkin farkındalığın artışı -Değerlendirilenin davranışlarında/performansındaki gelişmeler -Arzulanan davranışlarda azalma -Belirli aralıklarla yapılan informel performans görüşmelerinde artış -Yöneticilerin daha fazla bilgi sahibi olmaları

Kaynak: D. Antonioni, “Designing an Effective 360- Degree Appraisal Feedback Process”, **Organizational Dynamics**, Vol. 25, No.2, (Autumn 1996), s. 24-37.

Geribildirim, çalışana, hem bulunduğu noktayı objektif olarak görme imkanı tanır, hem kurumu tarafından dikkate alındığı ve yaptıklarının bir değeri olduğu gerçeğini gösterir, hem de kendini geliştirmesi için fırsat yaratır.⁵¹

Önemli bir konu ise, değerlendirme sonuçlarının ya da sağlanan geri-beslemenin hangi amaçlarla kullanılacağıdır. Sadece kişilerin performansını geliştirmeye yönelik olarak kullanılması halinde, bu tür geri-beslemenin yüksek puanlara/değerlere yönelmeyi önlediği ifade edilmektedir. Diğer yandan bu tür veriler kişinin ödülleri belirlenmesinde ya da terfi kararlarında kullanılmadığında, değerlendirme amacına yönelik olarak, sistemin kullanıcılar tarafından yeterince önemsenmeyeceği görüşü de ileri sürülmektedir. Bu nedenle bazı örneklerde ilk 2-3 yıllık uygulamalarda bu geri-beslemenin sadece gelişim, 2-3 yıldan sonra hem gelişim hem de ödüllendirme amaçlı kullanılması önerilmektedir.⁵²

1.2.3. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans Yönetimi Sistemi belirlenen amaçlar doğrultusunda kullanıldığında; değerlendiren, değerlendirilen ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar.

1.2.3.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları

Performans Değerlendirme yolu ile yöneticiler;

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırırlar,

⁵¹ Yalın, s.64.

⁵² Uyargil, s.44-45.

- Astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır,
- Yönetmel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.⁵³

1.2.3.2. Değerlendirilenler (Astar) İçin Yararları

Performans Yönetimi Sisteminin değerlendirilenler açısından yararları da şu şekilde özetlenebilir:

Astar;

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanırlar,
- İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri-besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.⁵⁴

1.2.3.3. Organizasyon İçin Yararları

Yukarıda yöneticiler ve astlar için özetlenen yararlar, performans değerlendirmenin organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunların bazıları şunlardır:

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,

⁵³ Uyargil, s.11-12.

⁵⁴ Uyargil, s.12.

- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli insan kaynağı ihtiyacının giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, işgücü devri v.b. nedenlerle ortaya çıkan).⁵⁵

1.2.4. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans Yönetimi Sistemi çalışanları, yöneticileri ve organizasyonu ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gereklidir. Bunu bilen işletmeler sistemlerini tanıtırken performans değerlendirmenin kullanım amaçlarını ve yararlarını geniş kapsamlı olarak el kitaplarında ya da konu ile ilgili diğer açıklayıcı bilgilerde ele alırlar. Ancak bu bilgilerin ayrıntılı açıklamaları özellikle değerlendirilenlerin sisteme ilişkin inanç ve ilgilerinin sağlanmasında sınırlı bir rol oynar. Bu nedenle, söz konusu yazılı bilgilerin daha etkili diğer bazı iletişim araçları ve eğitim programları ile desteklenmesi gerekir.⁵⁶

Günümüzde, performans değerlendirme, salt ücret hakkındaki kararların alınması veya işçilerin işten çıkarılması için değil, aynı zamanda performanstaki azalmanın nedenlerinin saptanması ve yeni iş pozisyonları ile eğitimin yeniden tasarlanmasına ilişkin önlemlerin tanımlanması için de kullanılmaktadır.⁵⁷

Performans değerlendirme sürecinin ana fonksiyonu, çalışanların performansıyla ilgili geri besleme vererek, gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, promosyon ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi üretmektir.⁵⁸

⁵⁵ Uyargil, s.13.

⁵⁶ Uyargil, s.5.

⁵⁷ Tijen Erdut, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, İzmir: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, 2002. s.45.

⁵⁸ Adnan Akın, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, **Kırıkkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü– CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.3, Sayı.1 (2002), s.99.

1.2.4.1. Stratejik Planlama

Organizasyonlar belli bir amaca ulaşmak için örgütlenirler. Bu örgütün karşılaşıacağı sorunlarla baş edebilmesi için tüm örgütün katkılarıyla planlanmış stratejiye göre hareket etmesinin örgüte sağlayacağı çok fazla yarar vardır. Zaten planlamanın, yönetimi sistematik düşünmeye sevk ettiği, şirket yetkilileri ve yöneticileri arasında iletişimi güçlendirdiği, şirket amaçlarının önceden belirlenmesini sağladığı bilinmektedir.⁵⁹

Bu amaçlar insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gereklidir. Performans değerlendirme sistemi her kuruma özel olarak geliştirilerek uygulanır. Aynı yöntem bile farklı eklemelerle uygulanabilmektedir. Çünkü kurum bünyeleri farklıdır. İşte kurumların kendileri için geliştirdikleri, yerleştirdikleri performans değerlendirme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru formları, yer alan ifadeler vb. tüm bunlar kurumun stratejilerinin bir uzantısıdır. Böylece performans değerlendirme uygulaması, kurumun strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir.⁶⁰

1.2.4.2. Ücret –Maaş Yönetimi

Ücret yönetimi konusunda, performans yönetimi sonucunda ortaya çıkan verilerden yararlanan işletmelerde, yapılan değerlendirme işlemlerinin önemi daha da artmıştır. Burada karşımıza performansa dayalı ücret kavramı çıkmaktadır. Bu kavram, ücretlerin belirlenmesinde en önemli unsur olarak çalışanların performanslarının ölçülerek kullanılması gerektiğinin üzerine yoğunlaşmaktadır. Performansla ücret ilişkisinin doğru kurulması halinde; adil, etkili ve çalışanların hepsini başarıya yönlendirici bir ücret sistemi kurulacağına inanılmaktadır. Performansa dayalı ücret uygulamaları ile işletme içerisindeki ücretlerin belirlenmesi bazen zaman alıcı da olsa sistemin ilk defa uygulanması, daha sonraki uygulamalara örnek teşkil ettiğinden,

⁵⁹ Şahsenem Karakaş, “Stratejik Planlama”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=129 (13.08.2008)

⁶⁰ Fındıkçı, s.339.

ücretlerin tespitinde geçen sürenin her bir ücret döneminde daha da kısaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca günümüzde performansa dayalı ücret sistemini kullanan işletmeler kadar, geleneksel yöntemlerle ücret yönetimi uygulayan işletmelerin de ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirmeden yararlandıkları görülmüştür.⁶¹

Amaç; yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı + performans değerlendirme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir.

Performans değerlendirme puanının ücret zammına yansımaları için örneğin; enflasyon + %15 performans değerlendirme benimsenmiş ise performans puanı 100 olan kişinin 15 alacağı düşünülerek her puanın zam artışı karşılığı bulunur. Bunun için şu formülden yararlanılabilir:

Performans zammı = (Performans değerlendirme puanı - 20) x Belirlenen maksimum performans zammı

Ücret zammı = Enflasyon + Performans zammı.⁶²

Parasal ödülleri belirleyen faktörlerden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçları değerlendirilenlerin gözünde önemini kaybetmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşmaktadır. Böylece performans değerlendirme bu işletmelerde ücret-maaş yönetimi kararları ile özdeşleştirilmekte ve değerlendirenler astlarını motive edebilmek için, değerlendirmelerinde yüksek puan/derecelere yönelme eğilimi göstermektedirler.⁶³

1.2.4.3. Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer yönetimi; çalışanın iş yaşamındaki yükselen başarısını anlatan ve bu doğrultuda iş hayatındaki eylem, tutum ve davranışlarını kapsayan, böylece çalışana

⁶¹ Gönül Budak, “Performans Değerlendirmeden Performans Yönetimine”, **Mercek Dergisi**, Cilt.9, Sayı.36 (2004), s.131 – 132.

⁶² Fındıkçı, s.335-338.

⁶³ Uyargil, s.7.

daha fazla güç, statü ve gelir sağlayan kariyerlerinin yöneticiler tarafından geleceğe dönük planlanması olarak tanımlanmaktadır.⁶⁴

Modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri; gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Tablo 2: Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer Geliştirme	
Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
- Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi	- Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi
- Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarını tanımlaması	- Kariyer yollarının belirlenmesi
- Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması	- Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması
- Planlarını hazırlaması	- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi
- Planlarını uygulaması	- Astlara kariyer danışmanlığı yapılması
	- İş deneyimlerinin artırılması
	- Eğitim programları düzenlenmesi
	- Yeni personel politikalarının oluşturulması

Kaynak: Uyargil, s.8.

Tablo 2’de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile Performans Yönetimi Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde

⁶⁴ Serpil Aytac, **Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar-Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, 2. Basım, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002, s.17.

birbiri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer insan kaynakları sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkilemektedir.

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri (terfi), yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine (transfer) tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında Performans Yönetimi Sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır.

Diğer yandan, sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan işletmelerde terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, yine Performans Yönetimi Sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağını oluşturacaktır.⁶⁵

1.2.4.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans yönetimi sonuçları temel olarak eğitim yönetimi sistemine veri sağlamaktadır. Performans değerlendirmesi sayesinde çalışanın güçlü ve gelişime açık yönleri belirlenebilmektedir ve performans geribildirim görüşmesi esnasında bu yönler yöneticisi tarafından çalışanla paylaşılmalıdır. Mevcut durumdaki farkın kapatılmasının yanı sıra, gelecekte çalışandan beklenen hedef ve yetkinliklere ulaşabilmesi için gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, performans değerlendirme sürecinin organizasyonel gelişim sürecine dönüşmesinde en kritik aşamalardan biridir. Bu sayede insan kaynakları, şirket bünyesinde eğitim ihtiyaçlarını belirlerken performans değerlendirme neticesinde tespit edilen ihtiyaçları şirket stratejileri ve bütçesi doğrultusunda önceliklendirerek “eğitim planlaması” yapabilmektedir. Dönem başında ve dönem sonunda ölçülen performans değerlendirme sonuçlarının dönem içerisinde verilmiş olan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesinde veri olarak kullanılması, performans yönetiminin eğitim yönetimine sağladığı bir diğer katkıdır.

Ayrıca, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim yönetimi sistemine ödüllendirme amaçlı girdi sağladığı da çeşitli uygulamalarda görülmektedir.⁶⁶

⁶⁵ Uyargil, s.8-9.

⁶⁶ İstem Başar Şentürk, “Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı?”, <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/130-performans-degerlendirme-sonuclarini-ne-yapmali.html> (15.11.2008).

1.2.4.5. İşten Ayırma Kararları

Sözleşmelerin yenilenmesinin yanında işten çıkarma kararlarının alınmasında da performans yönetiminden yararlanıldığı anlaşılmaktadır. Her iki kararın alınmasında performans değerlendirme, tek etken olmasa da, performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir.⁶⁷

Performans değerlendirmenin bireylerarası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareket edildiğinde, bu gibi değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim/yetiştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmesine çalışılan ancak bu konuda başarılı olamayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacaktır.

Ancak sistemin amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara da doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Organizasyonlarda performansın tek bir dönemde değerlendirilmesi sonucu ile işgörenleri işten ayırma kararının verilmesine uygulamada rastlamak mümkün değildir. Bu tür bir yaklaşım ancak kötü niyetli ve hatalı bir insan kaynakları politikası olarak nitelendirilir.

Sistem dönemsel olarak başarısız kişinin, başarısız olduğu konuları ve başarısızlık derecesini belirler. Daha sonra bu veriler mevcut insan kaynakları politikaları çerçevesinde, öncelikle kişinin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir. Ancak tüm çabalara rağmen başarısız elemanda herhangi bir gelişme izlenemiyorsa, bu verilerden kişinin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanılır.⁶⁸

Günümüzde Türkiye’de performans değerlendirmeye dayalı işten ayırma kararları yasal bir boyut kazanmıştır. 2003 yılında 1475 sayılı İş Kanunda değişiklik yapılarak 4857 sayılı yeni İş Kanunun kabulüyle birlikte, işçiye iş güvencesi de sağlanmıştır. Bu kanun: 4857 sayılı İş Kanunu ve kıyas yoluyla ancak Basın İş Kanunu kapsamına giren işçilerden, 10 ya da daha fazla işçi çalıştıran işyerinde en az altı aylık

⁶⁷ Fındıkçı, s.341.

⁶⁸ Uyargil, s.10.

kıdemi olan işçileri kapsamına almaktadır. 4857 sayılı kanuna göre: işverenin işçi çıkarabilmek için “geçerli bir nedeninin” olması gerekmektedir. Bu “geçerli neden” yargı denetimine tabidir ve böyle bir nedenin varlığını “ispat yükü” işverene aittir.⁶⁹

1.2.5. Performans Değerlendirmesi Sırasında Yapılan Hatalar

İnsanlar söz konusu olduğu zaman, çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer ve tutum işin içine karışır.Yalnış bir şekilde ele alınan performans değerlendirmesi, kişisel sorunları performans sorunlarıyla karıştırmaya eğilim gösterir.Birçok sorun, nezaretçilerin ve yöneticilerin, çalışanların performansını nasıl yükseltecekleri konusunda büyük ölçüde eğitimsiz olmasından doğar.

1.2.5.1. Hale Etkisi

Hale etkisi, genel olarak değerlendiricinin değerlendirmede tek nitelik ya da özelliğe önem verip, diğer hususları dikkate almamayı ve tüm değerlendirmeyi, çalışan hakkında edinilmiş genel bir kanı ya da izlenime dayandırmasından oluşan bir hatadır.⁷⁰

Hale etkisi, bir yöneticinin elemanını, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesinden kaynaklanır. Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir çalışan işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılması ve değerlendirmede belirleyici olması da hale etkisinin oluşmasına neden olur.⁷¹

⁶⁹ Müjdat Şakar, **İş Hukuku Uygulaması**, 5. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.220.

⁷⁰ İnal Cem Aşkun, **İşgören**, 1.Basım, İstanbul: Bayteş Yayıncılık, 1982, s.379.

⁷¹ Edwin B. Flippo, **Personnel Management**, 5th. Ed. New York: Mc Graw Hill Book Co., 1980, s.215.

1.2.5.2. Belirli Derecelere/ Puanlara Yönelme

İşletmelerde performans değerlendirmeden sorumlu yetkili kişiler, astları ile çatışmaya girmemek, onlara şirin gözükebilmek, onları daha fazla motive edip performanslarını artırabilmek ve kendi astlarının diğer bölümlerdeki astlara oranla daha üstün olduklarını gösterebilmek amacıyla, olması gerekenden daha yüksek puanlara yönelmektedirler.⁷⁴

Çalışanların değerlendirilmesinde aşırı yüksek, abartılı düşük veya ortalama eğilimli bir yöntem izleyen değerlendirici, işletmelerin değerlendirme sonuçlarına göre yönetsel kararlar almalarını da imkânsız hale getirmektedir. Çünkü değerlendirme sonucuna göre herkes düşük performanslıysa ve birinin terfi ettirilmesi gerekiyorsa, kimin terfi ettirileceği, büyük bir sorun olacaktır. Aynı şey ortalama veya aşırı yüksek değerlendirmeler için de geçerlidir.⁷⁵

1.2.5.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından bu bir yıllık süre içinde yöneticinin aklında taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Genellikle değerlendirmede ilk akla gelen değerlemesi yapılan kişinin en son gösterdiği davranışlardır. Çoğunlukla dönem başındaki olayları anımsamakta güçlük çeken değerlendirici, yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.⁷⁶

1.2.5.4. Kontrast Hatalar

Değerleyiciler, kısa bir süre içerisinde çok sayıda çalışanı değerlendiriyorsa, ister istemez kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yoluna giderler. Burada her bir kişi, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin vasat bir çalışan, oldukça başarısız olanların arkasından değerlendirilince, başarılı olarak kabul

⁷⁴ Pınar Tınaz, “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* (1999), s.393.

⁷⁵ Aldemir, Ataol, Budak, s.229.

⁷⁶ Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, 1. Basım, İstanbul: 2005, s.87.

edilir. Öte yandan, yine vasat bir çalışan oldukça başarılı sayılanların arkasından değerlendirildiğinde gerçek performans düzeyinin altında başarısız olarak belirlenebilir.⁷⁷

Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için, kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırmaya tabi tutulması ve daha sonra değerlendirmeye tabi tutulması uygun olacaktır.⁷⁸

1.2.5.5. Kişisel Önyargılar

Değerlendirmeyi yapan kişi, değerlendirdiği kişiye ilişkin daha önceki bilgilerinin etkisinde kalarak değerlendirme yapacağı için yanlış değerlendirme yapabilecektir. Veya kişi ile ilgili daha önce hiçbir ilişkisi olmasa da bazı özelliklerinden dolayı önyargılı davranabilir. Bu gibi durumlarda değerlendirici, kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir.⁷⁹

Yapılan çalışmalara karşın henüz hataları olmayan bir değerlendirme sistemi oluşturulamamıştır. Ancak, değerlendirmenin doğruluğunu artırmak için değerlendiricinin gözlem, hatırlama ve rapor tutma yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Son yıllarda, değerlendirmelerin genel olarak değil, daha spesifik özelliklere göre yapılması yönünde bir eğilim gözlenmektedir. Değerlendiricinin günlük tutmasının, değerlendirme sonuçlarının etkinliğini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Performans değerlendirmede potansiyel hataların üstesinden gelebilmenin bir yolu da belirli hatalara izin vermeyen değerlendirme yöntemlerinin tercih edilmesidir. Örneğin, zorunlu dağılım yöntemi yumuşaklık ve merkezi eğilim hatalarına yol açmaz. Davranışın tanımlanmasına dayalı sınıflama derecesi yöntemi de hale etkisini, yumuşaklık ve merkezi eğilim hatalarını azaltabilir. Çünkü değerlendirmeciler bu yöntemlerde belirli performans örneklerini dikkate alarak çalışanların performanslarını

⁷⁷ Bingöl, s.304.

⁷⁸ Turgay Kaynak ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, Yayın No: 7, 2000.

⁷⁹ William B. Werther ve Davis Jr. Keith, **Human Resources and Personel Management**, Singapore :Mc Draw-Hill Inc, 1993, s.258.

değerlendirmektedirler. Ancak, olabildiğince az yöntemin benimsenmesi de performans değerlendirme sürecinde potansiyel hataların tümü için çözüm olmamaktadır.

Performans değerlendirmede potansiyel hataların azaltılmasının çok daha etkin bir yolu, değerlendirmecilerin daha az dış etki altında kalmalarını sağlayacak şekilde niteliklerini geliştirmektir.⁸⁰

1.2.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Bu süreç farklı yöntemler uygulanarak gerçekleştirilebilir. Değerlendirmenin başarısı geniş ölçüde kullanılan yöntemlere bağlıdır ve bu yöntemler de kuruluşlar gibi sürekli olarak gelişim halindedir. Diğer bir ifade ile yöntemler, kuruluşun gelişimi doğrultusunda gözden geçirilmeli ve güncelleştirilmelidir. Bununla birlikte, hem geleneksel hem de çağdaş değerlendirme yöntemleri Mc Gregor'un X ve Y teorisinden esinlenmiştir.

Tablo 3: Teori X ve Teori Y' nin Bir Özeti

Teori X	Teori Y
- İnsan, doğası gereği işi sevmez ve çalışmaktan kaçınır. - Kuruluşun amaçlarına ulaşılmasında çalışanların yeterli çabayı göstermesi için, ceza tehdidi altında bulundurulması gerekir. - Çalışanların çoğu yönetilmeyi sever ve sorumluluktan kaçır. - İnsan doğası gereği güvenliği, her şeyin üstünde tutar.	- İnsanın çalışmayı sevmemesi doğuştan gelen bir özellik değildir. - İnsanlar katı kontrolü ve tehdidi sevmez. - Gerekli koşullar sağlanırsa insanlar sorumluluktan kaçmaz. - İnsanlar güvenlik yanında sorumluluk almak ve benlik doyumu gibi şeylere de gereksinim duyar.

⁸⁰ Barutçugil, s.232-233.

Kaynak: Bülent Önder, **Kamu Yayın Kurumlarında Personel Yönetimi**, Ankara: TRT Eğitim Dairesi Başkanlığı, 2000, s.39.

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş birçok yöntem bulunmaktadır. Bu durum, her alanda yaşanan hızlı gelişmenin, bu alana yansması şeklinde yorumlanabileceği gibi, organizasyonların ihtiyaçlarında ortaya çıkan farklılaşmaya da bağlanabilir. Konjonktürel bir gelişme çizgisine sahip değerlendirme yöntemlerindeki arayışın hedefi; öncelikle, mümkün olduğunca adil, uygulanabilir, objektif ve organizasyonun hedefleri ile uyumlu olana ulaşmaktır.⁸¹

İşletmeler, çeşitli performans değerlendirme tekniklerinden kendilerine en yeterli olanı seçmek durumundadırlar.⁸²

Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme sisteminin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir. Bazıları ise klasik değerlendirme yöntemlerini uygularken karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş yeni modern tekniklerdir. Bu nedenle konu ile ilgili literatürde de performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.⁸³

1.2.6.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

1.2.6.1.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Sıralama yönteminin esası, bir kişiyi diğeriyle karşılaştırmaktır. Değerleyici, bunu yaparken kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm işgörenler, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanırlar.

Bu yönteme göre; değerlemesi yapılacak kişilerin sayısına göre, bir çizelge hazırlanır ve değerlemede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra söz konusu

⁸¹ Margeret Palmer ve T. Kenneth Winters, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Doğan Şahiner (çev.), İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s.17-20.

⁸² Tınaz, **Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme**, s.392.

⁸³ Bilgen Hündür, “Performans Değerlendirme Yöntemleri” , <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/127-performans-degerlendirme-yontemleri.html> (13.08.2008)

nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı işgörenin ismi çizelgenin 1 nolu bölümüne yazılır, değerlendirilenlerin listesi tekrar gözden geçirilip en başarısız işgörenin ismi son bölümde kaydedilir. En çok başarılı ve en az başarılı işgörenlerin isimleri belirtildikten sonra çizelgenin ikinci sırasına daha az başarılı olanı, birincinin devamı olarak aşağı doğru ve daha başarısız olanları da en sondan itibaren yazmak suretiyle çizelge doldurulur.⁸⁴

Şekil 2: Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği

BÖLÜM I	BÖLÜM II
1. Ahmet Yılmaz(En çok başarılı olan)	8. -----
2. -----	9. -----
3. -----	10. -----
4. -----	11. -----
5. -----	12. -----
6. -----	13. -----
7. -----	14. Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Kaynak: Bingöl, s.292.

İkili Karşılaştırma yönteminde ise sadece iki personel arasında karşılaştırma yapılır. Herhangi bir göreve atama yapılmasında bire bir karşılaştırma yapılmasında kullanılabilecek bir yöntemdir.⁸⁵

$$\text{Karşılaştırma sayısı} = \frac{n(n-1)}{2}$$

⁸⁴ Bingöl, s.292.

⁸⁵ C. Can Aktan, “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği”, <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.html> (13.08.2008)

n = Karşılaştırılacak kişi sayısı

Yukarıdaki formüle göre 20 kişiyi karşılaştırmak için 190, 30 kişi için 435 karşılaştırma yapmak gerekecektir.

Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını artıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olacaktır.

İkili Karşılaştırma Yönteminin Avantajları:

- Başarı sıralaması kolaylıkla elde edilir,
- Her işgören birbirleriyle kıyaslanmış olur.Kademeyi düşürme veya işten ayırma kararları alınmasını kolaylaştırır.

İkili Karşılaştırma Yönteminin Dezavantajları:

- İşgören sayısının çok olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti çok fazla artar.
- Değerlendirici hatalarına açık bir yöntemdir.
- İşgörenler birbirleriyle kıyaslandığından motivasyon sorunları ortaya çıkabilir.⁸⁶

İster basit, ister ikili-karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bazı örneklerde, sıralamada birkaç kriterin dikkate alındığı görülse de, bu gibi uygulamalarda da çok genel ve gözlemlenmesi oldukça zor kriterler değerlendirmeleri sübjektifleştirmekte ve karşılaştırma sayısını da hayli artırmaktadır.⁸⁷

Her iki yöntemde de personelin, performans derecesine göre sıralanması esastır. Dolayısıyla aynı sırada 2 kişinin bulunması söz konusu olamaz.Ancak

⁸⁶ Eraslan ve Algün, s.98.

⁸⁷ Uyargil, s.53.

performansların birbirine çok yakın olması durumunda değişik ölçütlerin kullanılması zorunlu olmuştur.⁸⁸

1.2.6.1.2.Grafik Değerleme (Derecelendirme) Yöntemi

Grafik değerlendirme ölçekleri, standart puanlandırma cetvelleri olarak da adlandırılmaktadır. Standart puanlandırma cetveliyle yapılan bir performans değerlendirmesinde yönetici her kategori için değerlendirilen elemanı en iyi tarif eden kademeyi işaretler.⁸⁹

Bu yöntemin birkaç türü vardır. En yaygın olanında; değerlendirme yapan yöneticiden astı durumundaki her personel için genellikle yılda bir defa değerlendirme formu doldurması istenir. Grafik dereceleme ölçekleri geliştirirken, ilk önce iş analizi yoluyla önemli bulunan başarı boyutları (uyum yeteneği, mesleki bilgi, üretim miktarı vb.) belirlenir. Daha sonra, bu boyutlar kendi içinde derecelendirilir. Değerleme, formun üzerindeki söz konusu bu çeşitli nitelik ya da faktörlere bakılarak yapılır. Bu faktörler genelde değerlendirilen çalışanın kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörlerdir.⁹⁰

Değerlendirmenin başarısı, değerlendiricinin başarısıyla direkt ilgilidir. Bu yöntemde genelde, çalışanı en yakından ve en doğru gözlemleyebileceği düşünülen üstü değerlendirmeyi yapar. Dolayısıyla bu yöntemde özellikle değerlendirmeyi yapacak kişi önemlidir. Bu konuda yeterli bilgi sahibi olması ve nesnel davranabilmesi gereklidir.⁹¹

Grafik Değerlendirme Yönteminin Avantajları:

- Geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması,
- Kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyetinin az olmasıdır.

⁸⁸ Önder, s.40.

⁸⁹ Palmer, s.41.

⁹⁰ Turgay Kaynak ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını Yayınları, 2000. s.213.

⁹¹ Sinan Artan, **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No.239, 1981, s.161.

Grafik Değerlendirme Yönteminin Dezavantajları:

- Bazı kriterler sayısallaştırılamadığından işgörenler arası farklar kimi zaman ortaya konamaz.⁹²

Ayrıca, formlarda kullanılan sıfat ya da derecelendirme rakamlarının herkese göre değişebilmesi, yöneticilerin ağırlıklı olarak ‘‘orta not’’ verme eğiliminde olmaları ve tek bir özelliğin etkisinde kalınarak diğer özelliklere de aynı notun verilmesi yöntemin güvenilirliğini azaltmaktadır.⁹³

1.2.6.1.3.Zorunlu Dağılım Yöntemi

Üstler astlarının pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan, derece ya da ifadelerle yönelebilirler. Örneğin değerlendirilen grup üyelerinin çoğunluğunun ‘‘çok iyi’’ performans düzeyinde olduğunu belirtmek gibi.⁹⁴

İşte, zorunlu dağılım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla; değerleyicilerin değerlendirdikleri çalışanları öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır.⁹⁵

Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını aşağıdaki gibi bir beşli skalaya göre değerlendirirler.

⁹² Eraslan ve Algün, s.96.

⁹³ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000, s.252.

⁹⁴ Benjamin Schneider ve Neal Schmitt, **Staffing Organizations**, Scott: Foreman and Company Illions, 1986, s.110.

⁹⁵ Bingöl, s.293.

Şekil 3: Zorunlu Dağılım Yöntemi Skalası

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

Kaynak: Pınar Kuyucu, “Performans Değerlendirme Yöntemleri”,

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=250> (13.08.2008).

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğunu farzederek, performans düzeylerine göre en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir. Ancak bu yöntemde her grup için normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur.

Hem sıralama hem de zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen sistemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde bu yöntemlerin kullanılması uygun düşmez. Başarı sırasına göre konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin olmadığından, bu sıralamalara göre belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır. Bu yöntemler daha ziyade, kadrolama (staffing) ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılabilir.⁹⁶

⁹⁶ Pınar Kuyucu, “Performans Değerlendirme Yöntemleri”,

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=250> (13.08.2008).

1.2.6.1.4. Değerlendirme Skalaları Yöntemi

Bu yöntem yardımıyla, ileride işletmenin üst kademelerinde görev alabilecek personel tespit edilmeye çalışılmakta, ayrıca bu yöntem hizmet içi eğitim ve personel seçme amaçlarıyla da kullanılmaktadır⁹⁷

Davranışsal Değerlendirme Skalaları kendi içinde de Davranışsal Gözlem ve Davranışsal Beklenti Skalaları olmak üzere ikiye ayrılır:

1.2.6.1.4.1. Davranışsal Beklenti Skalaları (Behavioral Expectation Scales - BE5)

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak da adlandırılır. Bu yöntem de diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansını çeşitli boyutlar/kriterler açısından ölçmeye çalışır. Ancak, bu boyutların ve skaladaki alternatif cevap ifadelerinin tanımlanış biçimi oldukça farklıdır.

Davranışsal Beklenti Skalaları, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir.⁹⁸

Bir ‘‘Davranışsal Beklenti Skalası’’ oluşturulduğunda derece değerleri, skalanın solunda yer almakta ve performansın çeşitli kategorilerini tanımlamaktadır. Skalanın sağında ise gerçek davranışların yazılı ifadeleri yer almaktadır. Yöntemin uygulanmasında tablonun sağında yer alan davranışların işin yapılması sırasında ortaya çıkıp çıkmadığı değerlendirilir. Bu skalada işin yapılması sırasında gözlenen davranışın karşısındaki derece de çalışanın performans düzeyini göstermektedir.

⁹⁷ Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2003, s.173.

⁹⁸ Uyargil, s.62.

Bu yöntem kullanılarak performans değerlendirmesi yapılırken değerlendirmeci, her dereceye karşılık gelen davranış açıklamalarını okumalı ve değerlendirilen dönem içinde, çalışanın iş davranışını en iyi tanımlayan davranış açıklamasını bulmalıdır. Daha sonra bu davranışa denk gelen derece değeri tablodan kontrol edilmelidir. Bu süreç işin tanımlanan bütün boyutları için yapılmalıdır. Bütün farklı iş boyutları için toplanan derece değerleri birleştirilerek toplam değerlendirme elde edilecektir.⁹⁹

Tablo 4'te bir mağaza yöneticisinin performansının gözetim kriterinin değerlendirilmesi için geliştirilmiş davranışsal skala örneği bulunmaktadır.

Tablo 4: Davranışsal Beklenti Skalas

	9	İki yeni satış elemanının eğitimi için bir tam gün boyunca satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir.
Elemanlarına sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek için birçok önemli görevi delege etmesi beklenir.	8	
	7	Elemanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte, hiç aksatmadan yapması beklenir.
Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir.	6	
	5	Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbirleri ile sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.
Memnun olmadığı takdirde eski departmanına dönebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir	4	

⁹⁹ Barutçugil, s.192-193.

	3	Hastalık mazereti olan elemanların gelip kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
Astlarının olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini alarak, mağaza standartlarını onların önünde oldukça sert bir biçimde eleştirmesi beklenir.	2	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi beklenir.

Kaynak: Uyargil, s.63.

Davranışsal Beklenti Skalası yönteminin çeşitli üstünlükleri bulunmaktadır. Öncelikle, bu yöntem yöneticilerin ve iş sorumluluğunu taşıyanların aktif katılımı ile geliştirildiğinden benimsenme olasılığı yüksektir. Ayrıca, davranış tanımları, işi yapan çalışanların deneyimlerine ve gözlemlerine dayanılarak geliştirildiği için daha güvenilir olmaktadır. Bütün bunların ötesinde, bu yöntem çalışanın iş performansı ile ilgili etkili geribildirim imkanı vermektedir.

Öte yandan, yöntemin geliştirilmesi zamana ve kararlılığa ihtiyaç göstermesi bir sorun olarak görülmektedir. Ayrıca, farklı işler ve iş grupları için farklı formların gerekli olması da yöntemin geliştirilmesini zorlaştırmakta ve maliyetini artırmaktadır.¹⁰⁰

1.2.6.1.4.2. Davranışsal Gözlem Skalaları (Behavioral Observation Scales - BOS)

Davranışsal Gözlem Skalaları, Davranışsal Beklenti Skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal Gözlem Skalalarında ise iş

¹⁰⁰ Barutçugil, s.193.

davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendirici bu davranışları gözlemlene derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.

Bir imalat işletmesinde ilk-kademe yöneticisinin performansının bu yöntemle değerlendirildiği bir örnekte, aşağıda bazıları belirtilen ifadeler, üst tarafından gözlemlenip skalada işaretlenmekte ve daha sonra kişinin her bir ifadeden aldığı puan toplanarak, işgörenin toplam performans puanı ortaya çıkmaktadır.

1) Astlarından birinin hatalı bir malı ambalajladığını gördüğünde, ambalajı açtırır ve malın hatasının ne olduğunu kişiye gösterir.

Asla			Herzaman
1	2	3	4

2) Astların fazla mesai yapmalarını istediği durumlarda, onların kişisel mazeretlerine duyarlı ve anlayışlı davranır.

Asla			Herzaman
1	2	3	4

3) İş güvenliği gereği uygulanan koruyucu araç/gerecin daha rahatlıkla kullanılması için astlarına önerilerde bulunur.

Asla			Herzaman
1	2	3	4

Yukarıdaki örnekten de görüleceği gibi, davranışsal gözlem skalalarında çeşitli kritik olaylara dayalı olarak kişiler davranışsal bir skalada değerlendirilmektedirler. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, Davranışsal Gözlem Skalalarında sonuçların astlara açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri-besleme sağlanması kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir.

Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti skalaları için belirtilmiş olan yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır.¹⁰¹

1.2.6.1.5. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirmeci, işgörenlerin işlerini yürütürken yaptıkları aşırıya kaçan olumlu ve olumsuz davranışlarını tespit eder. Gözlemlenen bu davranışlara kritik olaylar adı verilir. Bunun nedeni, işteki başarı veya başarısızlığa doğrudan etkide bulunmalarıdır.¹⁰²

Bu saptama işi altı ay ya da bir yıl boyunca sürer.Dönem sonunda izleme sonuçları değerlendirilir.¹⁰³

¹⁰¹ Uyargil, s.62-65.

¹⁰² Prof. Dr. Erdoğan Gavcar, “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları”, **Muğla Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.13, Sayı.2 (2006).

¹⁰³ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları,1979,s.163.

Tablo 5: Kritik Olay Yönetimine Dayalı Değerlendirme Formu

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a.Sorunları göremedi. b.Sorunların nedenlerini önemsemedi. c. Sorunların kaynağına inemedi.			a.Sorunların doğacağını önceden sezebildi. b.Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu. c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.2008	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.05.2008	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		Açıklama: Çok önemli ve özel haberciyle gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			Açıklama: X, yüksek fırındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi, kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Kaynak: Ülkü Dicle, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No.43, 1987, s.55.

“Kritik Olaylar” tekniğinin en iyi kullanım yeri, iş performansı ile doğrudan ilgili belli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumlardır. Organizasyondaki çeşitli iş alanları hakkında enformasyon toplayan bir yönetici, yeni iş sahalarında çalışan elemanlarla nasıl ilgileneceği konusunda bu yöntemden çok yararlanabilir. Değerlendirmede subjektif ölçütlerin çok önemli bir rol oynadığı durumlarda da bu teknik yararlı olur. İşin nasıl yapıldığını öğrenme sürecindeki bir satış elemanı için yöneticinin ya da nezaretçinin bir müşteriyle nasıl ilgilenilmesi gerektiği konusundaki düşüncelerini bilmek çok yararlı olabilir.

Kritik Olaylar Tekniğinin Yararları:

- 1) Yöneticilerle çalışanların performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar.
- 2) Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur.
- 3) Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışanlara önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır.¹⁰⁴

Kritik Olaylar Tekniğinin Sakıncaları:

Tüm bu yararlı yönlerine karşılık, yöntem bazı zorlayıcı yönleri de içerisinde barındırmaktadır.

Bu yöntemin en zorlu yönlerinden biri değerlendirmecinin olayları düzenli biçimde kısa notlar olarak kaydetmesidir. Bu durum değerlendirmeci için zaman alıcıdır. Ayrıca, bu yöntem tanımındaki belirsizlik nedeniyle farklı kişiler tarafından farklı yorumlanabilmektedir. Çalışanın kendisi hakkında yönetici tarafından notlar tutulduğunun fark edilmesi durumunda da çalışan ile yönetici arasında kuşku ve güvensizlik doğabilmektedir.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Palmer, s.48.

¹⁰⁵ Barutçugil, s.190 -191.

1.2.6.1.6. İşaretleme Listesi Yöntemi

Bu yöntemde değerlendiriciler tarafından değerlendirecekleri çalışanların çeşitli nitelik ve davranışlarını, durumlarını ifade eden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler, bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar.¹⁰⁶

Bu teknik değerleyen kişinin hatalarına özellikle de hale etkisine açık olup, listede yer alan ifadeler, değerlemeciler tarafından yanlış anlaşılabilir.¹⁰⁷

1.2.6.1.7. Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları ya yönetici tarafından tek başına ya da üst ile astın müzakeresi sonucunda belirlenir. İşin gerektirdiği çıktıya göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir.

¹⁰⁶ Turgay Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998, s.183.

¹⁰⁷ A. Ceylan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınevi, 1992, s.177.

Tablo 6: Çizelge Kontrol Listesi

İşgörenin Adı Soyadı:	Bölümü:
Görev Unvanı:	Sicil No:
İlkYöneticisi:	DeğerlemeTarihi:
Değerlemeyi Yapan:	
ÖZELLİKLER	VERİLEN
DEĞERLER	
1-) Elemanınız işine zamanında geliyor mu?	Evet/ Hayır
2-) Elemanınız işini bitirmek için planlama yapıyor mu?	Evet/ Hayır
3-) Sorduğunuzda işini yapmış oluyor mu?	Evet/ Hayır
4-) Size vereceği raporları zamanında veriyor mu?	Evet/ Hayır
5-) Elemanınız masasını düzenli tutuyor mu?	Evet/ Hayır
6-) Dosyalara ve evrakları düzenli mi? Aradığını buluyor mu?	Evet/ Hayır
7-) Elemanınız gereğinde arkadaşlarına yardım ediyor mu?	Evet/ Hayır
8-) İş arkadaşlarının sorunlarına yardım ediyor mu?	Evet/ Hayır
9-) Bilmediği bir konuyu araştırıyor, size soruyor mu?	Evet/ Hayır
10-) Talimatı tam alıyor mu?	Evet/ Hayır
11-) İşinin kalitesini artırmak için özen gösteriyor mu?	Evet/ Hayır
12-) İşini programlıyor mu?	Evet/ Hayır
13-) Kendi hatalarını zamanında görüp düzeltiyor mu?	Evet/ Hayır
14-) Yaptığı işi seviyor mu?	Evet/ Hayır
15-)	Evet/ Hayır
TOPLAM PUAN	

Kaynak: M. Tikici, **Personel Yönetimi**, Malatya: Enstitü Yayıncılık, 1994, s.165.

1.2.6.1.8. Standartlar Yöntemi

Standartlar Yöntemi de Doğrudan İndeks Yöntemine benzemekle beraber, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanmak yerine, sonuçlar daha ayrıntılı performans değerlendirme sonuçları ile karşılaştırılır. Sözkonusu standartlar ise üstün ve astın karşılıklı yaptıkları müzakereler sonucunda belirlenir. Bu yöntem aslında Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanması olarak da değerlendirilebilir.¹⁰⁸

1.2.6.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

1.2.6.2.1. Amaçlara Göre Yönetim

Drucker tarafından ortaya atılan amaçlara göre yönetim tekniği, üstlerin ve astların amaçları birlikte kararlaştırdıkları, buna yönelik uygulamaları birlikte yaptıkları ve belirli dönemlerde bu amaç ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Bu uygulama tüm yöneticilerin, başında bulundukları birimlerin amaçları kadar, tüm örgütün genel politika ve amaçları ile ilgilenmelerini gerektirmektedir.¹⁰⁹

Amaçlara göre yönetim, dikkatleri, örgütlerin varlık nedenleri olan amaçlar ve başarı saptayan sonuçlar üzerine toplamaktadır. Bu yöntemin işleyebilmesi için, önce amaçlara göre yöntemin ne olduğu, üst kademe yöneticileri dâhil tüm personele tanıtılmalı ve yöntemi benimsemeleri sağlanmalıdır. Daha sonra, her değerlendirme dönemi başında üstlerle astların ortaklaşa yapacakları toplantılarda, örgütün tümü ve birimleri için, amaçlar, başarı ölçütleri ve gerçekleştirilmesi öngörülen sonuçlar saptanmalıdır. Değerlendirme dönemi sonunda, elde edilen sonuçlar üstlerle astların ortak toplantılarında değerlendirilmelidir.¹¹⁰

¹⁰⁸ Pınar Kuyucu, “Performans Değerlendirme Yöntemleri”, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=250> (13.08.2008).

¹⁰⁹ İlder Akat ve Gönül Budak, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 1994, s.305-306.

¹¹⁰ A. D. Canman, *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1993, s.29.

Amaçlara göre yönetim kavramı 4 safhadan oluşur:

- 1) Amaçların belirlenmesi
- 2) Faaliyetlerin planlanması
- 3) Otokontrol
- 4) Periyodik değerlendirmeler

Amaçların Belirlenmesi

Amaçlara Göre Yönetim'in ilk safhası işletmenin temel faaliyet alanlarında açık-seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir amaçların belirlenmesidir. İşletme içinde her kademe hatta her çalışan için amaçlar ve hedefler belirlenip faaliyetler bu amaçlara göre uygulanıp değerlendirilir. Bir işletme içinde yukarıdan aşağıya doğru 4 tür amaç mevcuttur;

- 1) Temel işletme amaçları; Uzun dönemli-spesifik amaçlar ve stratejik plan
- 2) Bölüm amaçları
- 3) Alt bölüm/kısım amaçları
- 4) Personel standartları

Amaçların belirlenmesi işletmenin tepe yönetimi kademesinden başlar ve bir amaçlar hiyerarşisi şeklinde işletmenin alt kademelerine iner. Uzun dönemli amaçların belirlenmesi stratejik planlamanın bir bölümüdür ve planlama faaliyeti ise işletmenin içinde bulunduğu çevre unsurlarının izlenmesi ile başlar. İşletme dışı analiz ile endüstri alanındaki, genel ekonomideki değişimler ve gelişmeler incelenip bunun işletme üzerindeki etkisi incelenir.

İşletme içi analiz ile işletmenin zayıf ya da kuvvetli yönleri belirlenir. Bu yapılan analizlere SWOT (strength-weaknesses-opportunities-threats) analiz tekniği adı verilir. Bu analizler sonucunda işletme uzun dönemli ve spesifik işletme amaçlarını belirler.

İşletme içinde bu sıralanan kademelere göre amaçlar belirlenirken dikkat edilmesi gereken önemli noktalar şunlardır:

- a. Amaçlar mümkün olduğunca somut ve ölçülebilir sonuçlarla ifade edilmelidir.
- b. Amaçlar gerçekçi olmalıdır, yani ne kolay ulaşılabilir ne de ulaşılması imkansız nitelikte olmamalıdır.
- c. Amaçlar sözlü değil, yazılı olarak açıklanmalıdır.
- d. Basit ve kısa ifadeler kullanılmalıdır.
- e. Her amaç için o amacı gerçekleştirebilecek süre belirlenmelidir.
- f. Amaçlar belli aralıklarla değerlendirilip gerekli değişiklikler yapılmalıdır.
- g. Her alt amaç, bir üst amacın aracı olacak biçimde geliştirilmelidir.

Faaliyetlerin Planlanması

Faaliyet planlaması, işletmenin stratejik planlamada belirlenen amaçlara “nasıl” ulaşacağı ile ilgilidir. Faaliyetlerin nerede, nasıl, ne zaman ve kimin tarafından yapılacağına karar verilir. Faaliyet planlaması, amaçlara ulaşmada sorumlu olan yöneticiler tarafından yapılır.

Otokontrol

Amaçlara Göre Yönetim sisteminde bir yönetici kendinden bekleneni bildiği için bu amaçlara ulaşmak için verilen zaman içerisinde dönem dönem kendi performansını kontrol etme olanağına sahiptir. Bu yüzden Amaçlara Göre Yönetim yöneticilere bu kontroller sırasında amaçlar doğrultusunda bir sapma olduğu belirlenirse hemen düzeltici önlemler alma fırsatı tanımaktadır.

Periodik Değerlendirmeler

Amaçlara Göre Yönetim’in son safhası, belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesidir. Ast ve üst birlikte, astın amaçlarını ve ulaştığı sonuçları değerlendirirler. Üst bu veriler doğrultusunda ast hakkında bir değerlendirme yapar. Bu değerlendirme sonucu asta da bildirir ve aynı zamanda bu sonuçlar ödüllendirme sistemleri ve eğitim için birer çıktı oluştururlar.¹¹¹

¹¹¹ insankaynaklari.com içerik ekibi “Amaçlara Göre Yönetim” ,
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=242> (13.08.2008).

Amaçlara göre yönetim değerlemesi kişisel amaçların oluşturulduğu pozisyonlar için uygun bir yöntemdir. Bu yöntem yetenek ve zaman gerektirmektedir. Performans amaçlarının oluşturulmasında kullanılan standartların farklılık yaratmasının şüphe verici bir duruma neden olması, yöntemin olumsuz yanını oluşturur.¹¹²

1.2.6.2.2. Ekip Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Ekip performans ölçümü, organizasyonun stratejilerinin ekiplere açıkça aktarılması ve ekibin, uzun ve kısa dönem amaçlarının belirlenmesi, ekip stratejilerinin belirlenmesi ve organizasyonun stratejileri ile irtibatının sağlanması, ekip performans boyutlarının tespiti ve bu boyutların her biri için ölçütler oluşturulması, her ölçüt için standartlar oluşturulması, her ölçütün nasıl uygulanacağını planlanması adımlarını içeren bir süreçtir.¹¹³

Ekip bazlı performans değerlendirme sistemini uygulamak isteyen organizasyonların uygulayacağı 7 temel aşama şu şekilde özetlenebilir:

1) Mevcut organizasyonel ölçülerin gözden geçirilmesi:

Ekibin performansı ile ilgili ölçüler tespit edilir. Bu aşamada organizasyonun genel hedefleri ile uyumlu, bu hedeflere ulaşmaya hizmet edecek şekilde takımın gerçekleştireceği faaliyetlerden beklenen sonuçlar tespit edilir.

2) Ekip performansı ölçüm noktalarının tanımlanması:

Ekipten beklenen katma değer yaratacak faaliyetlerin başarılı olup olmadığını ölçecek kriterler belirlenir. Bu kriterler, ekibin başarısıyla ilgili olabileceği gibi ekibin kullandığı iş süreçleri ile de birebir ilgili olabilir. Bu aşamada kullanılabilecek teknikler ekip müşterisi diyagramı, organizasyon hedeflerini destekleyen performans kriterleri, ekip başarısı piramidi, iş süreci haritalamadır.

¹¹² E. Özücü, M. Köseoğlu, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003, s.53.

¹¹³ Tanıl Kılıç, “Takım Performansını Yönetmeden Etkin Takımlara Sahip Olamazsınız”, **Executive Excellence**, Sayı .59, 2002, s.13.

3) Ekip üyelerinin ekibi destekleyen başarılarının tanımlanması:

Ekibin performansı, direkt olarak ekibi oluşturan üyelerin performanslarından etkilenir. Bu nedenle ekipte yer alan bireylerin ekibi desteklemek adına ulaşmaları gereken sonuçlar tespit edilir. Eğer bireyin hedefleri ile ekibin hedefleri arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise bu aşamadan sonra ekip bazlı performans değerlendirme çalışmasından söz edilemez. Ekip ve bireyin hedeflerini uyumlaştırmada ve ekibin başarısını destekleyen bireysel başarıların tanımlanmasında rol-sonuç matrisi kullanılabilir. Rol-sonuç matrisi, çapraz bir tabloda ekibin başarması gereken kriterlerden hareket ederek bireyin bu başarıya ulaşmak için yapması gerekenlere yer verir.

4) Başarıların ağırlıklandırılması:

Her bir başarının önem derecesi belirlenir. Bu aşamada her bir başarı kriteri için harcanan zaman ve efor dikkate alınmadan mevcut başarı kriterlerinin ekibin hedeflerine ulaşması amacına hizmet etmedeki önem derecesi belirlenir. Başarıların ağırlıklandırılması hem ekip hem de birey düzeyinde yapılır.

Örnek:

Takım başarıları % 60

Bireysel başarıları % 40 Satış kârları % 20 Fokus grup sonuçları % 10

Taşınmış ürünler % 10 Ürün fikirleri % 10

Yeni ürün dizaynı % 5

Perakende satışlar % 20

Memnun müşteriler % 15 Memnun perakendeciler % 10

5) Ekip ve bireysel performans ölçülerinin oluşturulması:

Ekibin ve bireyin performansı hakkında sayısal ve açıklayıcı ölçüler belirlenir. Yukarıda belirlenen başarı kriterleri zaman, kalite, miktar gibi kriterlere göre daha operasyonel baza indirgenerek performansın ulaşması hedeflenen noktalar ifade edilir. Örneğin, ekip başarısı içindeki karlı satışlar başarı ölçütü bu aşamada, yıllık satış tutarı,

vergi öncesi kar yüzdesi, bütçe değişim oranları gibi performans ölçüsü halinde daha indirgenmiş ve açıklanmış bir hale getirilir.

6) Ekip ve bireysel performans standartlarının oluşturulması:

Ekip ve bireyin ulaşması gereken performans beklentileri (standartlar) belirlenir. Bu aşamada performans ölçüleri sayısal hedefler haline dönüştürülerek performans standartları oluşturulur. Örneğe göre, yıllık satışları 24 milyon dolardan 35 milyon dolara, vergi öncesi beklenen karın % 15'ten % 21'e yükseltilmesi, bütçe değişim oranlarının $\pm$ % 5 aralığında olması gibi performans standartları oluşturulabilir.

7) Performansın ölçülmesi ve geribildirim (feedback) sisteminin kurulması:

Bu aşamaya kadar oluşturulan performans planının, uygulama sonrası durumu ölçülür ve değerlendirilir. Artık, uygulama sonuçlarının ölçülme zamanıdır. Bu aşamada her bir performans standardı için :

- Veri toplama yöntemleri,
- Veri-bilgi kaynakları,
- Veri toplama ve ölçme noktaları ve zamanları,
- Veri değerlendirme yöntemleri,
- Geribildirim yapılacak kişi ve noktaların belirlenmesi gerekmektedir.¹¹⁴

1.2.6.2.3. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Yetkinliğe dayalı yönetimin geleneksel yönetim tekniklerinden en önemli farkı; örgütün bütünü için tanımlanmış stratejik bir yön belirtmesi, yüksek performansı ayırt eden bireysel yetkinlikleri açıklaması ve tanımlanmış yetkinlikleri güçlendirmek amacıyla geliştirme programları sunması, spesifik iş becerilerinden ziyade yetkinliklere vurgu yapmasıdır.

¹¹⁴ Fatma Pakdil, "Ekip Performansını Ölçmede Bir Araç: Ekip Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi" http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=677&tempID=1®ID=2 (13.08.2008)

Yetkinliğe dayalı performans yönetiminde temel amaç sadece en kötü ve en iyi performansa sahip çalışanların açığa çıkarılması değil, bir bütün olarak çalışanların ortalama performansının yükseltilmesidir.¹¹⁵

Tablo 7: Performans ve Yetkinlik Esaslı Ödüllendirme Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

PERFORMANS	YETKİNLİKLER
Performans “ne kadardır”	Performans “nasıldır”
Niceliksel: Birim amaçlarıyla bağlantılı	Daha çok niteliksel
Kısa zaman çerçevesi: Bir yıl, geçmiş performans	Daha uzun dönemli çerçeve: Şimdiki ve gelecek işlerdeki başarı
Ödüllendirme yönelimli	Gelişme (davranış değiştirme) yönelimli

Kaynak: Lyle M. Spencer ve Signe M. Spencer, **Competence At Work: Models for Superior Performance**, Newyork: John Wiley and Sons Inc, 1993.

Yetkinliklerin performans değerlendirmede hangi düzeyde ve içerikte ele alınacağı konusu, ücretlendirmede olduğu gibi tartışmalı alanlardan birisidir. Uygulamada, yetkinlikler ve başarının farklı oranlarda dikkate alındığı değişik modellere rastlanmaktadır. Ancak çoğunlukla, başarı ve yetkinliğin birlikte değerlendirildiği karma modeller tercih edilmektedir. Karma modellerde performans sonuçları, niceliksel, geçmiş yönelimli, birim amaçlarıyla bağlantılı ve kısa dönemlidir; ücret kararları için kullanılır. Yetkinlik değerlendirmesi ise daha çok niteliksel ve uzun dönemli olup personel gelişimi ve kariyer planlaması için kullanılır.

Karma modellerde performans (%50-%90), yetkinlikler (%10-%50) oranlarında dikkate alınır.

¹¹⁵ Osman Bayraktar, Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html> , (15.11.2008)

Yetkinliğe dayalı performans yönetimi geliştirme aşamaları şunlardır:

1) Yetkinlik Kriterlerinin Belirlenmesi:

Buradaki tartışmalı alanlardan birisi, eğitimle geliştirilmesi zor yeteneklerin performans değerlendirme kriteri olarak alınıp alınmayacağı konusudur.

2) Yetkinlik Modelinin Oluşturulması:

Yetkinlik modelinin oluşturulması için öncelikle, yetkinliklerden oluşan bir model hazırlanır. Her yetkinliğin davranış göstergeleri ve davranış düzeyleri tanımlanır. Böylece performans değerlendirmede kullanılacak bir yetkinlik profili çıkarılmış olur. Modelin oluşumunu tamamlayan son aşama, yetkinlikler ve iş sonuçlarının ne oranda dikkate alınacağını açıklığa kavuşturulmasıdır.

3) Değerlendirme sonuçlarının yetkinlik profili ile karşılaştırılması:

Performans değerlendirmesi tek bir üst tarafından yapılabileceği gibi, astların, arkadaşların, diğer yöneticilerin ve değerlendirilenin kendisinin de dahil olduğu çok kişi tarafından birlikte yapılabilir. Değerlendirme her ne şekilde yapılırsa yapılsın elde edilen sonuçlar önceden belirlenen yetkinlik profili ile karşılaştırılarak değerlendirilen kişinin bu profile göre durumu tespit edilir.¹¹⁶

¹¹⁶ Osman Bayraktar, Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>, (15.11.2008)

Tablo 8: Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme Anket Formu Örneği

Adı Soyadı	Unvanı	Gözden Geçirme Dönemi
Lütfen astınızın aşağıda belirtilen yetkinlikleri sergileme düzeyini ilgili kriterler doğrultusunda belirtiniz.		
3. Beklenenin üzerinde 2. Beklendiği gibi 1. Beklenenin altında		
Temel Yetkinlikler		
Yetkinlik	Derecesi	Gözlemler
Kişisel Bütünlük	3 2 1	
Profesyonellik	3 2 1	
Kalite Bilinci	3 2 1	
Fonksiyonel Yetkinlikler		
Yetkinlik	Derecesi	Gözlemler
Müşteri Odaklılık	3 2 1	
Ürün Bilgisi	3 2 1	
---	3 2 1	
Bireysel Yetkinlikler		
Yetkinlik	Derecesi	Gözlemler
Kendine Güven	3 2 1	
Stresle Başa Çıkma	3 2 1	
İyimserlik	3 2 1	
---	3 2 1	

Kaynak: David Martone, “A guide to developing a competency-based performance management system”, *Employment Relations Today* (Autumn 2003), s.29.

1.2.6.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

“360 Derece Performans Geribildirimi”, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir.¹¹⁷

¹¹⁷ Barutçugil, s.202.

1980’li yıllarda değişen iş koşulları, teknolojinin gelişmesi işletme yapılarının değişmesi sonucunda yapılan araştırmalarla değerlendirme yapılırken çok kaynaktan bilgi elde edilmesinin, değerlemenin doğruluğunu ve kesinliğini artıracığı ortaya çıkartıldı.

1990’lı yıllarda ise rekabetin artması ve müşterilere olan eğilimle birlikte 360 derece performans değerlemenin önemi artmıştır. Günümüzde bir çok işletme 360 derece performans değerlendirme veya çok kaynaktan değerlendirme modelini kullanmaktadır.¹¹⁸

360 derece performans değerlendirme süreci çok kaynaktan bilgi elde edilmesi ile gerçekleşmektedir.¹¹⁹

360 derece değerlendirme sistemi, performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır¹²⁰

360 derece performans değerlendirme ve geleneksel performans değerlendirme arasındaki karşılaştırma konuları Tablo 9’da verilmiştir.

¹¹⁸Thomas N. Garavan, Michael Morley, ve Mary Flynn, “360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development”, **Journal Of Management Development**, Vol.16, No.2 (1997), s.134.

¹¹⁹Mark R Edwards, ve Ann J. Ewen, **360 Degree Feedback: The Powerful New Model For Employee Assessment And Performance Improvement**, New York: Amacom, 1996, s.8.

¹²⁰Walter W. Tornow, **Maximizing the Value of 360-Degree Feedback : A Process for Successful Individual and Organizational Development**, Jossey Bass Management Series, 1998, s.153-160.

Tablo:9 Değerleme Sisteminin Karşılaştırılması

	Geleneksel Performans Değerlendirme	360 Derece Performans Değerlendirme
Yönetim:	Hiyerarşik ve otoriter: Sistem ve personelin kariyeriyle ilgili tüm kararlar bir tek kişinin elindedir.	Katılımcı: Kişi kendi kariyeri ile ilgili tüm kararlara dahil edilir.
Yöneticiler:	Yargılayıcı: Yöneticiler yargılayıcı bir rol üstlenir.	Performans Danışmanı (Koç): Yönetici koçluk rolü üstlenir.
Değerleme Süresi:	Değişken: Yöneticinin değerlemesi genellikle çok zaman alır.	Belirli: Yöneticinin bir kişiyi değerlemesi 15 dakika sürer
Tarafsızlık:	Belirsiz: Kişi değerlendirirken eşit haklara sahip değildir. Yönetici değerlendirme esnasında çeşitli hatalar yapabilir.	Belirli: Çok kaynak kullanımı olduğu için hatadan uzak bir değerlendirme yapılır.
Güvenilirlik:	Güvenli Değildir: Yöneticinin yaptığı değerlendirme, her zaman doğru olarak kabul edilir.	Çok Güvenilir: Çok kaynaktan gelen veriler sayesinde güvenilirliği yüksektir.

Davranış Değişimi:	Destekleyici Değil: Sonuçlara güvenilirlik az olduğu için davranış değişikliğine motive edici değildir.	Destekleyici: Çok kaynaktan gelen veriler daha gerçekçi olduğu için davranış değişikliğini motive eder.
Gözlem:	Sınırlı: Yöneticilerin, astlarla irtibatı kısıtlıdır.	Sürekli: İş arkadaşları, astlar ve müşteriler kişiyi sürekli gözlemleyebilirler.

Kaynak: Mark R. Edwars ve Ann J. Ewen, **Providing 360-Degree Feedback: An Approach To Enhancing Individual And Organizational Performance**, American Compensation Association, 1996, s.3.

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar:

- İletişim,
- Liderlik,
- Değişimlere Uyabilirlilik,
- İnsanlarla İlişkiler,
- Görevin Yönetimi,
- Üretim ve İş Sonuçları,
- Başkalarının Yetiştirilmesi,
- Personelin Geliştirilmesi.

1. İLETİŞİM:

Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara empatik yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir. Bu düşünce ışığında aşağıdaki konular performans açısından sorgulanmaktadır:

- Başkalarını dinlemek,
- Süreçler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak,

2. LİDERLİK:

Organizasyonda insanların sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi ancak amirleri tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. Bu aşamada kişilerin organizasyondaki liderlik becerileri farklı alt kriterler ile sorgulanarak çok yönlü bir geri besleme alınmaya çalışılmaktadır:

- Güven yaratmak ve dürüst olmak,
- Önder olmak,
- Yetki ve sorumlulukları dağıtmak,

3. DEĞİŞİMLERE UYABİLMEK:

21.nci yüzyılda değişim iki boyutta kendini gösterecektir. Birincisi teknolojik boyuttur; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurulmasını ifade eder. İkinci boyutu, teknolojiyi kullanan İNSAN ve ORGANİZASYON'un düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişimini ve bu süreci ifade eder.

Organizasyon içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Aşağıdaki kriterler sorgulanarak organizasyon içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarıyla sorgulanmak istenmiştir:

- Çevreye ve şartlara uyabilmek,
- Yaratıcı düşünmek ve uygulamak,
- Değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek,

4. İLİşKİLER:

Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde direkt olarak etkilemektedir.

Aşağıdaki temel kriterleri çalışanlar bazında sorgulayarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri besleme alınmaya çalışılmaktadır.

- Personel ilişkilerini geliştirmek,
- Takım başarılarını yönlendirmek ve özendirmek,

5. İşİN YÖNETİMİ:

İşin etkili bir şekilde yönetilmesi çalışan bazında araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geri beslemeler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının arttırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi aşağıdaki kriterler sorgulanarak araştırılmaktadır:

- Etkili çalışmak,
- Teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek,

- İş konusunda gayretli ve yetenekli olmak.

6. ÜRETİM :

İşletmenin yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç aşağıdaki temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilir:

- Ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek,
- Başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak.

7. BAŞKALARININ YETİŞTİRİLMESİ :

Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Burada bu bilgi transferinin somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmaktadır:

- Bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi,
- Sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması,
- Başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra eforun ödüllendirilmesi.

8. PERSONELİN GELİŞTİRİLMESİ :

Bu kriter çerçevesinde sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır. Aşağıdaki kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geri besleme alınmaktadır:

- Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi,
- İyileştirme için arayış içinde olunması,
- Olumlu düşünce sistemine sahip olunması.

Dünyadaki 360 derece geri besleme uygulamalarına genel olarak bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak değerlendirme ölçeklerinin hazırlandığı ve alt kriterlerin belirlendiği söylenebilir.¹²¹

Etkili bir 360 derece performans değerlendirme sürecinde bulunması gereken özellikler şunlardır:

- Sistemin, kullananlar tarafından oluşturulmasının sağlanması (çalışanlar, yöneticiler gibi),
- Yöneticilere ve çalışanlara geribildirim sağlayabilecek, en az dört kişiden oluşacak değerlendirme takımının seçilmesi,
- Veri kaynaklarının, kesin güvenliğinin ve gizliliğinin sağlanması,
- Tüm katılımcıların, geribildirim alırken ve verirken eğitimlerinin sağlanması, tüm veri kaynaklarıyla iletişim halindeyken, tarafsızlığın sağlanması için teknolojik güvencenin olması ve anlaşılabilir bir sürecin kullanılması,
- Katılımcılar tarafından etkili, tarafsız, doğru ve güvenilir değerlendirme yapılmasının sağlanması 360 derece performans değerlendirme sürecinin etkinliğini artırır.¹²²

1.2.6.2.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde Değerlendiriciler

Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzu oluşturulur.¹²³

Bu yöntemde çalışanlar sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, diğer departman yöneticileri, iç ve dış müşteriler ve çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmektedir.¹²⁴

¹²¹ Akın Arslan, 360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=242> (15.11.2008).

¹²² Edwards ve Ewen, s.20.

¹²³ Ilana Debare, **360 Degree of Evaluation**, San Francisco: Chronicle, 1997.

360 derece performans değerlendirme ile geleneksel-klasik anlamalı performans değerlendirme sistemlerinin her ikisinde ortak ve önemli bir role sahip olan değerlendirici, her çalışanın bağlı bulunduğu amir /yöneticidir.¹²⁵

360 derece performans değerlendirme sürecinde yer alan değerlendiricilerden diğeri çalışma arkadaşlarıdır. Çalışma arkadaşları/emsal, özellikle kişinin birebir çalıştığı iş arkadaşının performansına yönelik değerli bilgiler sağlayabilir . Murphy ve Cleveland çalışma arkadaşlarının 360 derece performans değerlendirmesinde yer almasının avantajlarını üç ana noktada özetlemiştir. Birincisi, amirleri tarafından performanslarının gözlemlendiğini bilen çalışanlar, iyi değerlendirme puanı alma çabasıyla davranışlarını değiştirebilirler. Bu açıdan bakıldığında, çalışma arkadaşlarının amirlere oranla daha gerçekçi performans gözlemi yaptığı belirtilir. İkincisi, değerlendirilenle birebir aynı ortamda bulunan çalışma arkadaşlarının, kişinin hem işin teknik yönü ile ilgili olan görev performansı (task performance) hem de kişiler arası davranış ve gönüllülük temelindeki davranışları içeren kurumsal performansını (contextual performance) daha fazla gözlemleme fırsatına sahip olduğunu belirtmiştir. Sonuncu olarak ise, birden fazla kişinin yaptığı değerlendirmelerin birleştirilerek değerlendirme hatalarının, tek kişinin değerlendirme sonucuna kıyasla, daha az olduğunun belirtilmesidir.¹²⁶

360 derece performans değerlendirme sürecinde yer alan diğer bir değerlendirici de astlardır. Astların değerlendirme sürecine katılmaları, özellikle yöneticilerin değerlendirmeleri sırasında kullanılan avantajlı bir yöntemdir.

Özellikle bir yöneticiye bağlı ast sayısının fazla olduğu büyük organizasyonlarda bu yöntem daha da avantajlı olmaktadır. Bunun nedeni; astların değerlendirme puanlarının ortalamasının alınması ve değerlendirme sonuçlarında ortalamalara yer verilmesinin yanlışlıklara karşı koruyacağı düşüncesidir.

¹²⁴ Edward Prewitt, “**360 Derece Feedback Yöntemi**”, Power / Harvard Business Review Eki, 1998, s.32.

¹²⁵ John. H. Jackson ve Martin M Greller, “Decision Elements for Using 360 Degree Feedback”, **Human Resource Planning**, Cilt. 21, Sayı.4 (1998), s.18.

¹²⁶ H. Canan Sümer, “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel BirYaklaşım”, <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/551-performans-degerlendirmesine-tarihsel-bir-bakis-ve-kulturel-bir-yaklasim-ii-bolum.html> (13.08.2008).

360 derece performans değerlendirme sürecinde yer alan bir diğer değerlendirici ise kişinin kendi kendisini değerlendirmesidir. Öz/kişisel değerlendirme olarak da anılan bu yöntemde araştırmalar, kişilerin kendilerini değerlendirmelerinin hem olumlu hem de olumsuz bazı etkilerinden söz etmektedir. Kişinin kendini değerlendirmesi, bireyin kendisine bir hedef saptaması ve o hedefe olan motivasyonunu artırdığı gerekçesiyle olumlu bir etkiye sahiptir¹²⁷

1.2.6.2.4.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları

360 derece performans değerlemesi geleneksel değerlendirme metotlarının eksikliklerini gidermede şirketlerin son yıllarda geçirdiği dönüşüme senkronize olmada önemli avantajlara sahiptir.

- Yöntemin en önemli avantajı yöneticinin çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine imkan vermesidir. Bu sayede yönetici personelini daha iyi tanımış olur. Ayrıca yöneticinin kendisinin astları tarafından nasıl değerlendirildiğini öğrenmesine yardımcı olur.
- Bu yöntem ile elde edilen bilgiler, çalışanın mesai boyunca ve belki de mesai sonrası karşılaştığı tüm kişilerden ve kendisinden sağlandığı için daha objektif ve geçerli olabilir. Ayrıca kişinin kariyerini ve hayatını doğrudan etkileyecek bir sürece dahil edilmesi değerlendirme sonucunu benimsemesini kolaylaştırabilir.
- 360 derece değerlendirme takım çalışması içindeki bir çalışanın performansını değerlendirmede de önemli üstünlüğe sahiptir. Aynı takım içindeki diğerlerinin de görüşleri alındığı için yöntem, çalışanları içinde yer aldıkları takım ile birlikte değerlendirmekte, çalışanın takım performansına, takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir.
- Yöntem iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olabilir.

¹²⁷ Ergin, s.138-139.

- Yöntemin kullanılmasının bir diğer yararı da performans değerlendirme fonksiyonunun geri besleme yaptığı eğitim, personel seçimi, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına daha geçerli bilgi sağlayabilir.¹²⁸

1.2.6.2.4.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları

Birçok avantaja rağmen 360 derece performans değerlendirmesinin yetersiz kaldığı bazı noktalar da mevcuttur.

- Öncelikle değerleyici sayısı arttığı için değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilir. Değerleyici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken değerleyici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar.
- Değerleyici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir.
- Bir diğer husus değerleyiciler 360 derece geri besleme yöntemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlemesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.
- Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hakimse, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında bu sebeple zorluklarla karşılaşılabilir.
- Yöntemin uygulamasında değerleyicilerden kaynaklanabilecek bazı eksiklikler ve bazı hatalar aşağıdaki şekilde olabilir.

Yapılan bazı çalışmalarda, astların kendi performanslarını olduğundan daha düşük değerlendirebildikleri tespit edilmiştir. Buna performans değerlendirmesinde tevazu faktörü adı verilmiştir.

¹²⁸ H.John Bernardin ve Joyce E. A. Russell, **Human Resource Manegement An Experiential Approach**, 2.Basım, Singapore: Irwin/Mc Graw Hill, 1998, s.256-257.

İş arkadaşlarının(Eşitlerin) değerlendirme sürecine katılması olumlu katkılar sağlayabilir. Ancak yapılan bazı çalışmalarda eşitlerin değerlendirme sırasında yeterince objektif olamadıkları saptanmıştır.

Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması işletmenin pazarla uyum sağlamasına yardımcı olur. Ancak müşterilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlemeden hatalı sonuçlar çıkartılabilir.¹²⁹

Bu durumda yapılması gereken, yöntemi kullanmaya başlamadan önce organizasyonun gerekli hazırlıkları yapması ve bir güven ortamının sağlanmasıdır. Bu yöntemi kullanmaya karar vermiş bir şirket öncelikle çalışanların bu yöntemle alışması için bir veya birkaç yıl boyunca gelişme programları uygulamalıdır. Ayrıca, uygulamayı önce şirketin tamamında değil tek bir bölümünde denemeye başlamak daha yumuşak bir geçiş zemin hazırlayacaktır. Bu yöntemden tam verim alabilmenin bir şartı da işe dahil olan herkesin güvenilirlik, verilerin kalitesi, raporların kimler tarafından görüldüğü ve nasıl değerlendirildiği konusunda bilgi sahibi olması ve eğitilmesidir. Çalışanlar yöntemin cezalandırma amacıyla değil hem şirket hem de çalışanları geliştirme amacıyla yapıldığına ikna edilmelidir. Bu yöntem güvensizliğin ve korkunun olduğu ortamlarda verimli olarak işlememektedir. 360 derece görüşmelerinden elde edilecek veriler hazırlanan raporla sona ermemeli danışmanların üzerinde anlaştıkları bir hareket planı çerçevesinde geliştirilmelidir. Bunun başarılı olabilmesi de hareket planının hesaplamalara olanak verecek bazı sayısal veriler sağlamasını ve şirket içi ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmasının bu hareket planı ile uyumlu olmasını gerektirir.¹³⁰

İnsan Kaynakları Profesyonelleri arasında yapılan bazı araştırmalar şirketlerde performans yönetimi ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin bazı temel noktaları şöyle ortaya koyuyor:

- Performans sisteminden beklentiler daha çok çalışanlara kendi verimlilik ve performansları hakkında bilgi vermek, çalışanlardan beklenen organizasyonel hedefleri açıklığa kavuşturmak, gelişim ve ihtiyaç duyulan konuları belirlemek gibi konularda

¹²⁹ Hakan Turgut, “ Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı.42 (2008), s.65.

¹³⁰ Prewitt, s.32-37.

yoğunlaşıyor. Bunlardan sonra ise ücret sistemi, koçluk, çalışan kayıtları ve ödüllendirme mekanizması için veri sağlamak geliyor.

- Performans yönetimi sisteminden memnuniyet /tatmin derecesi söz konusu olduğunda ise olumlu yanıtlar sistemin daha çok geleneksel bileşenlerinde yoğunlaşıyor. Bunlar ise performans değerlendirme, performans planlaması, disiplin, informal geri bildirim, eğitim gibi konulardır.

Son sıralarda ise ödüllendirme, liderlik gelişimi, gelişim planlaması, koçluk, 360 derece geri bildirim gibi konular geliyor.

- Performans yönetimi sistemlerinin ileride yaşanan sıkıntıları şöyle olacaktır; üst yönetimin desteğinde azalma, performans yönetimine gereken değerin verilmemesi, yönetsel kullanım azlığı, performans hedeflerini belirlemede yaşanacak zorluklar, yetersiz eğitimler ve zaman yetersizliğidir.

- Performans yönetimi sisteminin etkinliğinin ölçülmesi konusunda en çok başvuru alan yöntem informal geri bildirim iken ardından değerlendirme formları, performans hedeflerinin sınanması, araştırma ve odak grupları ile çalışmalar, iş hedeflerinin takibi, informal bir araya gelmeler, iş gücü devir oranının izlenmesi gibi yöntemler geliyor.

- Performans yönetimi araçlarının en sık kullanıldığı sektör teknoloji iken, bunu hizmet sektörü ve reel sektör izliyor.¹³¹

¹³¹ “Performans Yönetiminde Yeni Anlayışlar”, **HR Dergi İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi** (2006), s.48.

İKİNCİ BÖLÜM

ÜCRET YÖNETİMİ

2.1. ÜCRETİN TANIMI

Ücret, en kısa tanımıyla, emeğin bedelidir. Osmanlı Türkçesinde ki “ karşılık, bir iş karşılığı verilen şey, kira sevap, ödül, ücret, ücretle çalışan ” gibi anlamlara gelen “ecir” sözcüğünden türemiş olan ücret; kısaca “emeğin bedeli” veya “çalışmanın karşılığı olarak emek sahibine sağladığı yararlar” olarak tanımlanabilir. Ücret; İngilizce’de “wage”, Fransızca’da “salaire”; Almanca’da “Lohn” kavramlarıyla ifade edilir. Bununla birlikte, ücretle ilgili olarak, İngilizce’de “pay (möent)”(ödeme) , “wage” (ücret) , “salary” (maaş), “reward” (ödül) terimlerinin sıkça birbiri yerine kullanıldığı da gözlenmektedir. Türkçe’de “maaş, aylık, haftalık, gündelik (yevmiye)” vb., ücret olgusunu ifade etmek için kullanılan terimlerdir. Ayrıca, çok yönlü ve disiplinler arası bir nitelik göstermesine bağlı olarak ücretin iktisat, hukuk, yönetim v.b. disiplinler ile toplu, hissedarlar, işletmeler (yönetim) ve işgörenler açısından farklı şekillerde tanımlandığı da gözlenmektedir.¹³²

Ücret, işletmenin kar veya zararına bağlı olmadan ve üretilen malın satışı beklenmeden girişimci tarafından emek sahibine, bedeni veya fikri olarak üretime katkısı karşılığında ödenen, miktarı önceden belirlenmiş bedeldir.¹³³

İngiltere Çalışma Bakanlığının bir tanımına göre, işçilerin teknik bilgilerini ve enerjilerini işverenin emrine vermelerine karşılık elde ettikleri her türlü kazanç ücreti teşkil eder.¹³⁴

¹³² Doç. Dr. Ahmet Cevat Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, 1. Basım, İstanbul: Literatür Yayınları, 2007, s.5.

¹³³ Sabahaddin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul: Filiz Kitapevi, 1997, s.196-197.

¹³⁴ Cahit Talas, **Sosyal Ekonomi**, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1972, s.5.

2.1.1. Ekonomistler Açısından Ücret

Ücret konusunda ilk sistematik yaklaşım Adam Smith, David Ricardo, Robert Malthus gibi klasik ekonomistler tarafından ortaya konulmuştur. Smith ücreti, üretimde kira ve kar payı ödemeleri sonrasında, geriye kalan emeğin payı veya bunun parasal karşılığı olarak ifade eder.

Ricardo ve Malthus gelişen bir ulus için gerekli ilave işgücünün kazanılabilmesi amacıyla nüfus artışına imkân verecek bir ücret düzeyinin asgari geçim ücretinin üzerinde olmasını savunmuşlardır. Ricardo emeğin “doğal ücretini” işçilerin soyunu devam ettirmesine imkân verecek miktar olduğunu, emeğin pazar fiyatının uzun süre doğal ücretin üstünde veya altında kalamayacağını ileri sürmüştür. Eğer doğal ücret düzeyinin üzerinde bir ücret oluşmuşsa işçi sayısı artacak ; dolayısıyla ücret düzeyi doğal ücret düzeyine kadar inecektir. Tersih halinde işçi sayısı azalacak bu sefer ücretler doğal ücret düzeyine yükselecektir. Malthus ise, işgücü arz ve talebine ilişkin ekonomik görüşlerini nüfus ile ilişkilendirerek iki ana yoğunlaştırmıştır. Malthus’e göre herhangi bir denetim mekanizması olmadığı takdirde nüfusun artış hızı geometrik dizide gerçekleşir. Buna karşın en iyi koşullarda bile, gıda vb. yaşamsal maddelerin üretimi aritmetik diziden daha fazla artmamaktadır. Bu iki nüfus artış potansiyeline karşın gıda üretimindeki artış arasındaki dengesizliği vurgulamakta, nüfus artışını dengeleyen hastalıklar, ölüm oranlarındaki artış gibi unsurlar içerisinde sınırlı gıda üretimini temel dengeleyici unsur saymaktadır. Malthus’ün nüfus kuramı klasik ekonomik yaklaşımda işgücü arzı konusunda etkili olmuştur. Burada ücretlerin belirlenmesi ile nüfus arasında bağ kurulmakta, ücretler artarken nüfus artışı fazlalaşmakta ancak artan işgücü karşısında ücretler düştüğünden belli bir noktadan sonra nüfus artışı düşmekte ve sonuçta bir denge oluşmaktadır.

John Stuart Mill, uzun dönemde ücretin asgari geçim seviyesinde kalacağını ileri sürmekle beraber, kısa dönemde ücretin bu seviyeyi aşabileceğini veya altına inebileceğini ifade etmiştir. Mill daha sonraki görüşlerinde emek piyasasındaki tekelleşmelerin ücretleri etkilediğini benimsemiş, nüfus-sermaye ilişkisi temeline

dayalı genel yaklaşımdan çok, ücret düzeyinin saptanmasında sosyal ve psikolojik etkenleri kabul etmiştir.

Marks emek karşılığı olmayan kazançların (rant, kar, faiz) ahlaki ve toplumsal değerlere göre elde edilmediğini savunmaktadır.¹³⁵ Marks emek karşılığı olmayan kazançların (rant, kar, faiz) ahlaki ve toplumsal değerlere göre elde edilmediğini savunmaktadır, sermaye sahibi, sermayesinin bir kısmını ücretlerin ödenmesine ayırmaktadır. Bu değişen sermayedir. Sermayenin diğer kısmı sabit malların satın alınması için ayrılmış bulunan sabit sermaye olmaktadır. Buna göre “artık değer” değişen sermayeden oluşmaktadır. İşverenler yaratılan artık değeri, yani karı değişen sermaye yerine sabit sermayeyi arttırmak için kullanmaktadırlar. Böylece değişen sermaye azalırken, sabit sermaye büyümekte ve ücretler azalmaktadır.¹³⁶

J. M. Keynes, klasik teorinin aksine, her arzın kendi talebini yaratacağı görüşüne karşı çıkarak ücrete, satın alma gücü teorisi çerçevesinde bakmakta ve ücreti ekonomideki istikrarın sağlayıcısı olan talebin oluşturulmasında, bir araç olarak tanımlamaktadır. *Keynes*’e göre: ücretin emek piyasasındaki arz ve talebe bağlı kendiliğinden dengeye gelmesi imkânsızdır. Bu nedenle de klasik iktisatçıların aksine, piyasaya müdahale edilerek, ücretlerin belli seviyede tutulması gerektiğini belirtmektedir.¹³⁷

Keynes’in geliştirdiği Satın Alma Gücü Kuramı, 1950-70 döneminde altın çağını yaşamış ve büyük ekonomik büyüme ve ücret eşitsizliklerini giderici rol oynamıştır.¹³⁸

2.1.2. Hukuki Açıdan Ücret

Ücret, önemi ve niteliği dolayısıyla, hukuki açıdan da tanımlanan ve düzenlenen bir olgudur.

¹³⁵ Nazım Öztürk, “ Ücret Kuramında Yeni Yaklaşımlar”. **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.7, Sayı.1 (2005), ss.34.

¹³⁶ Artan, s.25-26.

¹³⁷ J. Maynard Keynes, **İstihdam, Faiz ve Para Genel Teorisi**, Asım Baltacıgil (Çeviren), İstanbul: Minnetoğlu Yayınları, 1980, s.267-282.

¹³⁸ Frank Wilkinson, **The Theory And Practice of Wage Subsidisation: Some Historical Reflections**, Centre for Business Research, University of Cambridge Working Paper No. 201, London, June 2001, s.19.

Ücret, Anayasanın 55. maddesinde “...emeğin karşılığıdır” şeklinde; 5857 s. İş kanununda (m.32) “ ... bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar”; gelir vergisi kanununda “ ..işverene tabi ve belirli bir iş yerine bağlı olarak çalışan kimseye, hizmet karşılığı verilen para ve ayınlarla sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatlerdir.”, şeklinde tanımlanmıştır. Türkiye’nin de onayladığı Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (İLO) 95 sayılı sözleşmesinin 1. maddesinde ise, ücret daha ayrıntılı olarak “yapılan veya yapılacak bir iş veya hizmet karşılığında yazılı veya sözlü iş sözleşmesi uyarınca, bir işveren tarafından bir işçiye her ne ad altında ve hangi hesaplama biçimi ile olursa olsun ödenmesi gereken ve parasal olarak değerlendirilebilen, karşılıklı anlaşma yahut ulusal yasalarla saptanan bedel ya da kazançtır” şeklinde tanımlanmıştır.¹³⁹

2.1.3. Çalışanlar Açısından Ücret

İşçiler yaşamlarını sürdürebilmek, kendilerinin ve ailelerinin gıda, giyim, konut, ulaşım, eğitim, sağlık gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çalışmak zorundadırlar. İşçilerin hemen hemen tek gelir kaynağı emekleri karşılığı elde ettikleri ücrettir.¹⁴⁰

Bu nedenle üretim sürecine katılan işçilerin yaşamsal ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması için sahip oldukları satın alma gücünün geliştirilmesi en azından korunması daha önemli hale gelmektedir. Burada nominal ücret, gerçek (reel) ücret gibi kavramlar ortaya çıkmakta ve bunlar günümüz ekonomilerinde az veya çok gerçekleşen enflasyon ile ücreti ilişkilendirmek amacıyla kullanılmaktadırlar.¹⁴¹

2.1.4. İşverenler Açısından Ücret

İşveren yönünden ücret, işçiyi üretimde kullanabilmek için yapılan bir giderdir. İşverenler üretilen birim başına işçi maliyetiyle ilgilenirler ve benzer işletmelerin ücret düzeyini göz önünde tutarlar.¹⁴²

¹³⁹ Ergun İnce, **Çalışma Hukuku**, İstanbul: Pastel Matbaası, 1998, s.133-134.

¹⁴⁰ Enis Bağdadioğlu, **İşçiler Açısından Ücret**, Ankara: TÜRK-İŞ Eğitim Yayınları, 1999, s.5.

¹⁴¹ Lloyd Reynolds, Masters Stanley ve Moser Colletta, **Economics of Labor**, New Jersey :Printice-Hall Inc., 1987,s.212-213.

¹⁴² Ergun İnce, **Her Yönüyle Ücret**, İstanbul: Milliyet Yayınları, 1990, s.70.

İşletmenin maliyetleri arasında ücretin payı arttıkça, bu maliyetin işveren için önemi de artar. Emek yoğun sektörlerde ücretin toplam maliyetler arasındaki payı teknoloji yoğun sektörlerle göre daha yüksektir. Örneğin sanayi sektöründeki maliyetler içindeki ücret payları hizmet sektörüne göre daha azdır.

Ücret maliyeti şu formülle belirtilebilir :

$$\text{İşçilik (ücret) maliyeti} = \text{Toplam işçilik gideri} / \text{Üretim miktarı}$$

Bu formülde, toplam işçilik gideri sabit tutulduğu zaman üretim miktarı arttığında, ücret maliyetinin de düşeceği görülür.

Başka bir açıdan ise, ücret maliyetlerinin artmaması halinde toplam işçilik giderinin, buna bağlı olarak ta ücretlerin artması isteniyorsa oranın en azından sabit kalması için paydanın yani üretim miktarı değerinin artması gerekir.¹⁴³

Bugün Türkiye için bir değerlendirme yapılırsa, emek arzının yüksekliğinin emeğin fiyatını düşürmesine bağlı olarak ücretleri düşürdüğü ve hatta çalışanların sırf işini kaybetmeme kaygısıyla sosyal güvenlik gibi birtakım haklarından bile feragat ettikleri görülebilir. Bu da emek arzıyla ücretlerin seviyesinin ters orantılı olduğunun ve kuvvetli bir bağlantıya sahip olduğunun canlı göstergesidir.

Ücret dağıtımının asıl olarak üç ölçüte dayandığı söylenebilir.

- 1) Sonuçlar: Somut, ölçülebilir bireysel veya grup çıktılarını içerir.
- 2) Eylem ve Davranışlar: Takım çalışması, iş birliği, risk alma, yaratıcılık.. gibi işgören davranışlarını kapsar.
- 3) Performans dışı Mülahazlar: İşin türü, işin niteliği, eşitlik, kıdem, hiyerarşik düzey gibi performans açısından etkili ve önemli olduğu varsayılan faktörler de ücret dağıtımında etkilidir.

¹⁴³ Sacid Adalı, **Personel Yönetimi**, İstanbul: Türk Sevk ve İdare Derneği, Personel İdaresi Serisi:4, İstanbul Matbaası, 1977, s.83.

Bunlardan ilk ikisi, işgörenlerin performanslarıyla ilgili, diğeri ise performans dışı olmakla beraber, performansı etkileyen faktörlerdir. Bu ölçütler, ücretleme ve performans değerlendirme arasındaki güçlü bağı da ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, ücret yönetimi ve performans değerlendirme sistemlerinin bütünleşik ve uyumlu biçimde işletilmesi, örgütsel başarı açısından önemlidir.¹⁴⁴

2.2. ÜCRETİN ÇEŞİTLERİ

2.2.1. Brüt (Gayri Safi) Ücret

İşletme tarafından belirli bir devre için bir çalışana yapılan tüm ödemeler brüt (gayri safi) ücreti oluşturmaktadır. Brüt ücret, gelir vergisi, sosyal sigorta primleri, sendika aidatı, sosyal yardımlar, işsizlik sigortası primleri ve zorunlu tasarruf fonu için yapılan ödemeleri kapsamaktadır.

Brüt ücret, tüm ödemeler dikkate alındığında, işverenin toplam işçilik maliyetini oluşturmaktadır. İşveren açısından önemli olan da brüt ücret ödemeleridir ve toplu sözleşmelerde bu ön plana çıkartılmaktadır.¹⁴⁵

2.2.2. Net (Safi) Ücret

Net ücret; brüt ücretten çeşitli kesintiler, varsa borç taksitleri, sendika aidatı v.b.) düşüldükten sonra kalan ve işgörenin eline geçen, kullanılabilir ücret tutarını ifade eder. Net ücret, aşağıdaki basit formülle hesaplanabilir:

Net Ücret: Brüt Ücret-Kesintiler

Türkiye’de ücretten yapılan kesintiler içinde en önemli paylar, gelir vergisi ve sosyal sigorta primlerine aittir. Tablo 10’da, 2008 yılı itibarıyla, işçi ücretlerinden yapılan kesintilerin oranları verilmiştir.

¹⁴⁴ Acar, s.8.

¹⁴⁵ Adem Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.140-141.

Tablo 10: Ücretlere İlişkin Vergi Dilimleri ve Oranları 2008

VERGİ DİLİMİ		
2008 YILI	VERGİ	VERGİ ORANI %
-		15
7.800 YTL	1.170	20
19.800 YTL	3.570	27
44.700 YTL	10.293	35

Kaynak: İSMMMO. 2008 Yılı Mali Rehberi. İstanbul, 2008.

Bunların dışında ücretlerden % 006 oranında damga vergisi de kesilmektedir. Buna göre, asgari ücretin brüt olarak aylık olarak ta 638.70 YTL olarak belirlendiği 2008 Haziran-Aralık dönemi itibarıyla, kesintilerden sonra işçinin eline geçen net tutar, aylık 503.26 YTL’dir. İlgili mevzuata göre, ücret dışında sayılan SSK işveren payları da hesaba katıldığında, asgari ücretli bir işçinin “işverene maliyeti”, 776.02 YTL olmaktadır.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Acar, s.21-22.

Tablo11: İşçi Ücretlerinde Sigorta Prim Oranları 2008

SİGORTA PRİM ORANLARI		
Sigorta Prim Türü	İşçi Hissesi %	İşveren Hissesi %
İş Kazası Meslek Hastalığı Primi	-	1,5-7
Hastalık Sigortası Primi	5	6
Analık Sigortası	-	1
Malullük, Yaşlılık ve Ölüm Sigortaları Primi	9	11
Prim Oranları Toplamı	14	19,5- 25
Sosyal Güvenlik Destek Primi (Emekliler için)	7,5	22,5
İşsizlik Sigortası	1	2

Kaynak: İSMMMO. 2008 Yılı Mali Rehberi. İstanbul, 2008.

2.2.3. Nominal Ücret-Reel Ücret

Parasal (nominal, itibari) ücret; ücretin geçerli para cinsinden tutarını ifade eder.¹⁴⁷

Reel veya gerçek ücret, parasal ücretin satın alma gücünü gösterir. Bu satın alma gücü de nominal ücret artışlarıyla enflasyon karşılaştırılarak bulunur. Başka bir ifadeyle aynı parasal tutar ile daha çok mal alınabiliyorsa, gerçek ücret artmış demektir.

¹⁴⁷ Sabahaddin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1997, s.159.

Buna bağılı olarak, gerçek ücret ülkemiz gibi enflasyonun yüksek olduğu ülkelerde çok önemlidir. Ülkemizde, uzun yıllardır var olan yüksek oranlı enflasyon, kamu ve özel sektörde ücretlerin belirlenmesinde ve toplu pazarlık görüşmelerinde etkili olmuştur. Hatta cret artışlarının verimlilik artışlarına göre değil sadece enflasyon oranlarına göre gerçekleştirilmesi, verimlilik olgusunun arka plana itilmesine neden olmuştur.¹⁴⁸

2.2.4. Asgari cret

İş Kanununa göre, iş sözleşmesi ile çalışan ve bu Kanunun kapsamında olan veya olmayan her türlü işçinin ekonomik ve sosyal durumlarının düzeltilmesi için çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca, Asgari cret Tespit Komisyonu aracılığı ile ücretlerin asgari sınırları en geç iki senede bir belirlenir.¹⁴⁹

2.2.5. cret Benzerleri

alışana, çalışmasına karşılık verilen esas ücretin dışında bazı demeler de yapılmaktadır. Dolaylı cret anlamına gelen bu ödemelerin başlıcaları, ikramiyeler, teşvikler, fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma creti, izin creti, primler ve lojman, eğitim, evlenme, doğum, ölüm, hastalık, kira gibi sosyal yardım ödemeleridir.¹⁵⁰

2.3. ÜCRET YÖNETİMİ

2.3.1. cret Oluşumunu Etkileyen Faktörler

İşletme cret programının belirlenmesinde etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır: Piyasada geçerli (cari) cret düzeyi, işletmelerin ödeme gücü, yaşam pahalılığı, verimlilik, çalışanların pazarlık gücü, işin gerekleri, işletmenin ve devletin ücret ödeme politikaları, creti düzenleyen yasalar, çalışanın nitelikleri ve becerileri, çalışanın tatmin düzeyi, işletmenin kar beklentisi vb.¹⁵¹

¹⁴⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Verimliliğe Dayalı cret Sistemlerine Geçiş, zel İhtisas Komisyonu Raporu**. Yayın No: DPT:2542-İK:558, Ankara, 2000, s.1.

¹⁴⁹ Nuri elik, **İş Hukuku Dersleri**, 18. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2005, s.148.

¹⁵⁰ Uğur, s.142-143.

¹⁵¹ Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, 2. Basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1989, s.143.

2.3.1.1. İşletme İçi Faktörler

2.3.1.1.1. İş Değerlendirmesinin Etkisi

İş değerlemesi, ücreti belirlemek amacıyla organizasyonda işlerin birbirine göre göreceli değerlerini sistematik olarak belirleme sürecidir. İş değerlemesi esasında her işin ve bunun karşılığı olan ücretin işletme etkinliğinin sağlanmasındaki katkısını araştırmaktadır.¹⁵²

2.3.1.1.2. Performans Değerlendirmesinin Etkisi

Performans değerlendirme yönteminin önemli bir amacı ücretlemedir. İşletmede çalışanların başarıları, her birinin katkıları ve tutumları objektif kriterlerle ölçülerek, ücretlendirmenin buna göre yapılması sağlanır. Böylece ücret, sadece işin özelliklerine göre değil, aynı zamanda iş yapan personelin başarısı ve çalışma performansına göre de belirlenmiş olduğundan daha adil bir ücretlendirme yapılmış olacaktır.¹⁵³

2.3.1.1.3. Toplu Sözleşmelerin Etkisi

Toplu sözleşme, işveren ve işçi arasında yürütülen bir pazarlık sistemidir. Bu pazarlık işveren-işgören ilişkilerinde bir denge ve uzlaşma sağlamayı amaçlar. Özellikle sendikal ilişkilerin yoğun olduğu işletmelerde düzenlenen toplu sözleşmelerin ağırlığı çoğu kez ücret konusunda düğümlenir. İşletmeler toplu sözleşmelerin bağlayıcı özelliği nedeniyle saptanan ücret düzeylerine ve standartlara uymak zorundadırlar. İşçi sendikaları, işgörenler sendikaya üye olsalar da olmasalar da firmanın ödeme politikalarını etkilerler. Sendikaların bütün işçiler üzerindeki etkisi gözden uzak tutulmamalıdır. Çalışanların sendikaya üye olduğu işletmelerde ücretler ve çoğu zaman ikramiyeler toplu pazarlığa açıktır. Toplu pazarlık çalışanların ödeme programına daha büyük bir katkıda bulunmasını sağlar.¹⁵⁴

¹⁵² Aldemir, Ataol ve Budak, s.239.

¹⁵³ Uğur, s.156.

¹⁵⁴ Sabuncuoğlu, s.249-250.

2.3.1.2. İşletme Dışı Faktörler

2.3.1.2.1. İşgücü Arz ve Talebi

Bir işletmenin ödeyeceği ücret miktarına, işi yapacak iş gücü arz ve talebi etki eder. Emek ile ücret arasında ters orantı söz konusudur. Şöyle ki, iş gücü arzının düşmesi ücretlerin artmasına sebep olur.¹⁵⁵

2.3.1.2.2. Piyasa Ücret Araştırması

Ücret araştırmalarında dikkate alınması gereken üç temel faktör mevcuttur. Bunlar sözkonusu endüstride gerekli görülen beşeri bileşimi, faaliyette bulunulan coğrafik bölge ve rakip firmalarda aynı işi üstlenen kişilerin aldığı ücretlerdir. Bu tür araştırmalar için kamuya açık veri bankaları kullanılabileceği gibi danışmanlık hizmeti veren kuruluşlardan da yararlanılabilir. Bazı işletmelerin ücret araştırmalarında işletme içinde oluşturdukları komisyonları görevlendirdikleri de izlenmektedir. Maliyeti daha düşük olan bu tür bir ücret araştırmasında farklı bakış açılarını taşıyan kişilerin görev almaları, doğru bir ücret yapısı oluşturmak bakımından önem taşımaktadır.¹⁵⁶

Araştırmadan elde edilen veriler analiz edilir ve örnek işletmelerin seçilen kilit işler için ödediği ücretlerin ortalaması alınır. Böylelikle işletmenin ücret yapısıyla benzer işletmelerin ücret yapısı karşılaştırılabilir. Kuşkusuz karşılaştırmaları yaparken, iş tanımlamaları hatta iş şartnameleri diğer işletmelerinkilerle karşılaştırarak tutarlılığının sağlanmasına çalışılmalı ve buna göre işlem yapılmalıdır. Ayrıca bu inceleme sırasında kök ücretlerin soruşturulması yeterli olmayıp bunun yanında primler, ikramiyeler ve sosyal yardımlar gibi ücret eklentileri ile çalışma saatleri, fazla çalışma, ücret artışları gibi unsurlar soruşturulmalıdır.¹⁵⁷

2.3.1.2.3. Yasal-Ekonomik-Sosyal Düzenleme Etkisi

Piyasa ücretinin çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayamadığı durumlarda devlet, ücretlere müdahale edip bir asgari ücret seviyesi belirlemektedir. Bununla

¹⁵⁵ Erdoğan Alkın, **İktisat**, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1992, s.133.

¹⁵⁶ Schuler Randall S. ve Susan E. Jackson, **Human Resource Management**, Sixth Edition, Position-ing for the 21 st Century, West Publishing Company, 1996, s.444.

¹⁵⁷ Bingöl, s.239.

birlikte yasalar, bazı yan ödemeler ve fazla mesai ücretlerinin sınırlarını da tespit etmektedir.

Böylece işletmeler ücret sistemlerini kurarken devletin getirdiği yasal sınırlar içinde hareket etmek zorunda kalmaktadırlar.¹⁵⁸

Örneğin, devletin belirlediği asgari ücretten daha düşük bir ücret uygulayamazlar.Devlet, bir yandan fiyat artışlarını denetim altında tutmaya çalışırken, öte yandan ekonomik gücü zayıf olanlardan en az geçim indirimi adıyla gelirlerinin belirli kısmını vergi dışı bırakmakta ya da en az ücret düzeyini saptayarak işletmelerin belirli bir düzeyden daha aşağı ücret ödemelerini yasaklamaktadır.¹⁵⁹

2.3.2. Ücret Yönetiminin Amaçları

Ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini içeren önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. Sistematik ve bütüncül bir yaklaşım gerektirir. Sağlam politikalara ve sürekli bir şekilde uygulanan kurallara göre idare edilen ücret programının dikkatli bir şekilde tasarlanması ve örgütsel amaçlara ulaşmak için etken bir şekilde kullanılması isteniyorsa ücret yönetimi temel bir işlev olarak dikkate alınmak zorundadır.¹⁶⁰

Ücret yönetimi, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çeşitli amaçlarla kullandıkları bir araçtır. Bu amaçları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Nitelikli insanları cezbetmek ve ellerinde tutmak için diğer işletmelerle rekabet etmek,
- Personelin güvenlik ve kendine saygı arzularını da kapsayan ihtiyaçlarını karşılamak,
- Morali/iş tatminini artırmak ve sürdürmek,
- Personeli arzulanan performans düzeyine ulaşması için teşvik etmek,
- Üst düzey performansı ödüllendirmek ve teşvik etmek,

¹⁵⁸ Mahmut Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005, s.185.

¹⁵⁹ Sabuncuoğlu, s.250.

¹⁶⁰ Benligiray, s.11.

- Organizasyonun her yerinde adil ve sürekli bir şekilde uygulamak,
- Personel devir hızını düşürmek ve işletmeye bağlılığı artırmak,
- Maliyet etkili ve organizasyonun ödeyebileceği düzeyde olmasını sağlamak,
- Personelin sahip olduğu bilgisini, becerilerini ya da yetkinliklerini ve kıdemini ödüllendirmek
- Ücretlerle ilgili şikayetleri azaltmak,
- Örgüt kültürünü ve örgütsel değişimi desteklemek,
- Sendikalarla uyumlu çalışmak,
- Ücret yönetimiyle ilgili yasal düzenlemelere uymak.¹⁶¹

2.3.3. Ücret Yönetiminin İlkeleri

Ücret yönetimi etkinliğinin öngörülen amaçlara hizmet edebilmesi için bir takım ilkelere dayanması gerekmektedir. Bu ilkeler ise aşağıda sıralanmıştır:

2.3.3.1. Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi

“Eşit işe eşit ücret” ilkesi, iş değerleri aynı olan standardize edilmiş işlere aynı ücretin ödenmesi anlamına gelmektedir. Burada belirlenen ücret işçinin performansına göre belirlenen bir ücret değildir. Aksine asgari standartları belirlemiş olan işe göre tespit edilen bir ücrettir. Bu durumda iş değerlendirmesinin temelini teşkil eden “eşit işe eşit ücret” ilkesi “eşit üretken emeğe eşit ücret” ilkesine dönüşmektedir. “Eşit işe eşit ücret” ilkesi hem ücret adaletinin ve hem de işletmeler arası “ rekabet adaleti ” nin temelini teşkil etmektedir.¹⁶²

¹⁶¹ Benligiray, s.178.

¹⁶² Doç. Dr. Hüseyin Akyıldız, **Ücret Yapısının Oluşumu**, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No:11, 2001, s.92.

Burada işçinin veriminin tam ve doğru ölçülmesi gereklidir. Daha verimli çalıştığı, daha iyi performans gösterdiği, daha kaliteli hizmet çıkarttığı objektif olarak saptanan işçiye daha fazla ücret ödenmesi ücret eşitliğine aykırılık oluşturmaz. ¹⁶³

2.3.3.2. Dengeli Ücret İlkesi

Ücret, çalışana belli bir hayat standardını sağlayacak kadar tatminkar, organizasyon maliyetlerini çok fazla artırmayacak kadar da dengeli olmalıdır.

2.3.3.3. Terfi ile Orantılı Ücret İlkesi

Normal şartlarda personel terfi ettiğinde, yeni görevinde aldığı ücret eski görevinden aldığı ücretten daha yüksek olmalıdır. Özetle bir ast üstünden daha yüksek ücret almamalıdır, yoksa ücretin yükselmeyi özendirici özelliği ortadan kalkmış olur.

2.3.3.4. Bütünlük İlkesi

Çalışanlar arasında büro personeli, işçi veya teknik personel diye ücret açısından bir sınıf ayrımı yapılmaksızın, tüm çalışanlar için adil bir ücret politikası izlenmelidir.

2.3.3.5. Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi

Personele ödenecek ücret, işletmenin bulunduğu bölge ya da sektörde ödenmekte olan ücret seviyesiyle uyumlu olmalıdır.

Kurum dışı ücret adaleti olarak da isimlendirilen bu ilkeye göre, personel, çalıştığı işletmede kendisine ödenen ücretin piyasa ücret seviyesiyle eşdeğer olduğuna inanmalıdır. Piyasa ücret seviyesinin altında çalışıyorsa diğer işletmelere geçmek isteyecektir. Bu durumda ise işletme yeni personel seçme ve maliyetleriyle karşılaşır.

¹⁶³ Ay.Nesrin Akın, ‘‘Performans Ücret İlişkisinin Hukuki Boyutları’’,
http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=878&Itemid=172 (02.03. 2008).

2.3.3.6. Açık Ücret İlkesi

Ücret gizliliği, personellerin gerçek bilgilere dayanarak karşılaştırma yapmalarını önlediğinden açık ücret ilkesi ücret tatminini sağlamada faydalı olacaktır.

2.3.3.7. Objektiflik İlkesi

Ücretler ve ücret artışları, objektif olarak, herkese hak ettiği ölçüde, problem oluşturmaktan tespit edilmelidir. Duygusal nedenlerle, sempati ve antipatilerle ücret artış ve azalışları yapılmamalıdır.

2.3.3.8. Esneklik İlkesi

Ücret, değişen ekonomik ve çevre şartlarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.¹⁶⁴

2.3.4. Ücret Yönetiminin Yararları

İşletmelerde uygulanan ücret yönetiminin en önemli organizasyonel yararı; içsel ve dışsal ücretlerin eşitliğini gerçekleştirmeye yardımcı bir anlayışı da beraberinde getirmesidir. İçsel eşitlikten kasıt; benzer işlere benzer ücretin ödenmesini sağlamak amacıyla, ücretin işin nispi değerine uygun olarak tespit edilmesi; dışsal eşitlikten kasıtsa; diğer işletmelerde çalışanların ücretleriyle karşılaştırılabilir düzeyde ücretin belirlenmesidir.¹⁶⁵

2.3.4.1. Çalışanlar Açısından Yararları

- Personellere işlerinin gereklerine göre ödemede bulunulur.Örneğin; yüksek beceri gerektiren işler, düşük beceri gerektirenlerden daha fazla ödemeye hak kazandırılır. Böylece haksızlıklar ortadan kaldırılmış olur.
- Ücret hadlerinin belirlenmesinde söz konusu olabilecek öznel davranma olasılığı büyük ölçüde en aza indirilir.

¹⁶⁴ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s. 156-159.

¹⁶⁵ Mustafa Aykaç, “Ücret Sistemleri ve Verimlilik Politika ve Uygulamaları”, **Ücretler ve Verimlilik Ders Notları**, İstanbul, 2003, s.42.

- İş süreçleri ve terfi hatları uygun bir biçimde oluşturulur.
- Personelin morali yükselir ve iş yapma isteği artar.Çünkü ücret programı açıklanabilir nitelikte olup gerçeklere dayandırılır.

2.3.4.2. İşverenler Açısından Yararları

- İşveren, işgücü maliyetlerini sistemli olarak planlayabilir ve onları denetim altında tutabilir.
- Sendika ile ilişkilerde işveren ücret programının esasını açıklayabilir. Çünkü program sistemli iş analizine ve ücrete ilişkin bilimsel verilere dayandırılmıştır.
- Ücret programı, ücret eşitsizlikleri üzerindeki uyuşmazlıkları azaltır.
- Ücret programı, işgören motivasyonunu güçlendirir. Çünkü yeterli ve uygun bir biçimde yürütülen program, işgörenlerin isteklerine ve ihtiyaçlarına dayanak oluşturur.
- Ücret programı, bütün işler için yeterli düzeyde ücret ödeyerek nitelikli işgücünü çekmede yardımcı olur.¹⁶⁶

2.3.5. Ücret Sistemleri

İşletmeler; izledikleri insan kaynakları politikası, kendi yapısal özellikleri ve geleneklerine göre birbirinden oldukça farklı ücret sistemleri uyguladılar. Bu sistemler şunlardır:

2.3.5.1. Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemi

Saat, gün, hafta, ay gibi işin görüldüğü zaman diliminin esas alınarak hesaplandığı ücrete zaman ücret denir.¹⁶⁷

Ücret konusu, motivasyon aracı olarak kullanılmaz. İşgörenin, işin yapılması gereken zamanda işinin başında olması ve o işi iyi veya kötü yapması işgörenin ücreti hak etmesi için gerekli olan nedendir.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Bingöl, s.316.

¹⁶⁷ Murat Demircioğlu, **Sorularla Yeni İş Yasası**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2003, s.55.

Bu ücret sistemi verim ve üretimin artmasına uygun değildir. Bu nedenle, özellikle çok sayıda vasıflı işçi gerektiren işlerde ve seri üretimde her iki tarafta zarar görecektir. Çalışkan ile tembel, liyakatli ile liyakatsiz arasında fark olmayacak, aynı ücreti alacaklardır.

Bu sakıncalarına karşın sistem çok basit olduğu için yönetimi kolaydır, işgören alacağı parayı bildiği için bir güvenlik duygusu içerisindedir. Ayrıca bu sistem çalışanlar arasındaki birliği özendirilmektedir.¹⁶⁹

2.3.5.1.1. Temel Zaman Ücreti

Bu sistemde ücret ölçüsü zamandır; yapılan işin miktarı ve kalitesi dikkate alınmaksızın, işgörenin işte geçirdiği zaman karşılığında önceden belirlenen sabit bir ücret ödenir. Ücret düzeyi saatlik, günlük, haftalık ya da aylık olarak belirlenebilir. Ücretler çalışılan zamana bağlı olarak temel ücret (ana-kök) üzerinden ödenir. Temel ücretler belirli iş sınıfları için saptanmış olan standart ücretlerdir. Ülkemizde kamu personeline maaşları zaman temeline dayalı olarak ödenmektedir.¹⁷⁰

Zaman birimi için belirlenen ücret miktarı, ücret haddidir. İşgörenin ücret geliri (Üg) ise; çalışılan süre (Çs) ile zaman birimi için belirlenen ücret miktarı (Üm) çarpımıdır.

$$(Üg = Çs \times Üm)$$

Zaman birimi esasına göre belirlenen ücret sistemlerinde istenen miktar ve kalitede üretim veya hizmetin elde edilmesi yönünde işgörenin ücret aracılığı ile isteklendirilmesi zordur. Çünkü işgörenin başarısı ve işini daha kısa zamanda daha hızlı yapması ile ücret geliri arasında bağlantı yoktur. İşgörenlerin daha hızlı ya da yavaş çalışmaları; kaliteli iş yapmaları; başarı düzey farklılıkları zaman ücretini değiştirmez.

¹⁶⁸ Öğr. Gör. Gizem Akalp, “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, **İş ,Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1 (2003).

¹⁶⁹ Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Fazlı Ergül, “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret – Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.5, Sayı.18 (2006), s.98.(15.11.2008)

¹⁷⁰ Benligiray, s.32.

Bu nedenle zaman ücretlerinde özendirici bir nitelik yoktur. Ücret geliri, çalışılan süre ile orantılı olarak artar. Yani; işgörenin ücret hesabında, esas alınan zaman birimi süresinde işinin başında bulunması öngörülen zaman ücretini hak etmesini sağlar. Aynı işte çalışan ancak, kaliteli iş yapan işgören ile, kalitesiz iş yapan işgören arasında bu nedenle ücret farklılığı olmaz; her ikisi de aynı ücreti alır.¹⁷¹

Genel olarak zaman temeline dayalı ücret sistemi;

- İşçiden çeşitli işlerin yapılması istenildiğinde,
- Hız yerine daha çok özen ve dikkat isteyen işlerde,
- Çalışanın görevinin sadece işyerinde hazır bulunmaktan ibaret olduğu durumlarda kullanılmaktadır.¹⁷²

2.3.5.1.2. Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret

1950 ve 1960 yılları arasında popüler hale gelen iş ölçümüne dayanan sistemlerde, bir iş ya da o işin çıktıları ölçülür ve bu işi gerçekleştirmek için gerekli standart zamanlar saptanır. Bu sistemler işgörenleri, standardın üzerindeki çalışmalarını baz alarak ücretlendirirler. Bu sistemler ücretin üretkenlikle ilişkilendirilmiş olması avantajına sahiptir; işgörenler en azından o iş için uygun görülen standart zaman haddi için gerekli başarıyı göstermeyi düşünürler. İşgörenleri standart zaman haddinden daha çok çalışmaya yönelten bir teşvik söz konusudur, böylece şartlar ve motivasyona göre çıktıyı değiştirme esnekliği de vardır.¹⁷³ Ancak, çalışan öngörülen üretim hedefinin altında üretim yapsa da veya daha fazla üretse de, belirlenmiş zaman ücretini alır ve ücretinde herhangi bir değişiklik olmaz.

Bu sistemde, karşılıklı güven ve saygı esastır ve İşyeri içinde iyi ilişkilerin gelişmesinde rol oynar.¹⁷⁴

¹⁷¹ Kaynak ve Diğerleri, s.307.

¹⁷² Bayraktaroğlu, s.169.

¹⁷³ Ashly Pinnington ve Tony Edwards, **Introduction To Human Resource Management**, Oxford: Oxford University Press, 2000, s.153.

¹⁷⁴ Prof. Dr. Cavide Uyargil ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Basım, İstanbul: Beta Basım, 2008, s.485.

2.3.5.1.3. Değişken Günlük Ücret

Bu sistemde iki ücret seviyesi mevcuttur. Birinci tür ücret, tüm işgörenler için geçerli olan temel ücrettir. İkincisi ise, öngörülen hedeflerin üstüne çıkan işgörenlerin alabileceği yüksek günlük ücrettir.¹⁷⁵

Bu sistemde iki ücret seviyesinin olması, üretim veya hizmetin, öngörülen hedeflerin üzerine çıkarılması çabalarını özendirilmektedir.

Örnek: Bu sisteme göre, ölçülmüş günlük iş miktarının 10 birim ürün olduğu bir işgören grubundaki işgörenler aşağıda belirtilen üretim miktarlarını elde etmişlerse; toplam ücretleri şu şekilde olur:

Tablo 12: Değişken Günlük Ücret Uygulaması

İşgören	Üretilen Miktar Adet/Gün	Temel Ücret TL/Gün	% 20 Fazla	Toplam Ücret
A	10	75	-	75
B	10	75	-	75
C	9	75	-	75
D	12	75	15	90
E	13	75	15	90

Kaynak: Prof. Dr. Cavide Uyargil ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Basım, İstanbul: Beta Basım, 2008, s.486.

İşgörenlerden A ve B beklendiği kadar (10 adet) ürettikleri için temel ücreti; C beklenenden daha az ürettiği halde yine temel ücreti alacak; bunlara karşılık D ve E öngörülen miktarın (% 20 ve daha fazla) üzerinde ürettikleri için temel ücretin % 20 fazlası ile hesaplanan miktardaki günlük ücreti elde edeceklerdir.¹⁷⁶

¹⁷⁵ Öğr. Gör. Gizem Akalp, “Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemleri” , <http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/658-zaman-birimini-esas-alan-ucret-sistemleri.html> (10.08.2008).

¹⁷⁶ Uyargil ve Diğerleri, s.486-487.

Değişken Günlük Ücret Sisteminin Olumlu Yönleri:

- Özendirme gücü olan bir zamana dayalı ücret sistemidir.
- Üretim miktarının belirlenmesi iş ölçümlerine göre olur, belirli bir hedefin bulunuşu denetimi kolaylaştırır.
- İki ücret seviyesi bulunduğu için işgörenlerin ücret gelirlerini hesaplamak kolaydır.
- İki ücret seviyesi bulunduğu için işgörenlerin elde ettikleri sonuçlara göre adil bir ücret belirlenir ve haksızlık sözkonusu olmaz.
- İşgörenlerin denetimi dışındaki etmenler nedeni ile büyük oranda bireysel ücret farklılıkları ortaya çıkmaz ve yönetim, etkili bir denetim gerçekleştirebilir.
- İş ölçümlerinin oluşturulması, işgörenlerce kabul edilen sonuçlar, olumlu beşeri ilişkilerin gelişmesini sağlar.

Değişken Günlük Ücret Sisteminin Olumsuz Yönleri:

- İşgörenlerin aralarında anlaşarak iş ölçümlerini etkilemeleri olanaklıdır. Böylece, üretim miktarını sınırlayabilirler.
- Yüksek üretken işgörenlerin fazla çalışma isteklerini güçlendirir ancak; yalnızca öngörülen üretim hedefi veya çevresinde üretim gerçekleştirir, daha yüksek üretebilen yüksek üretken işgörenleri özendirmez.
- Yönetimin nitelikli, bilinçli ve güçlü olmasına ihtiyaç vardır çünkü, iş ölçümlerinin doğru ve adaletli yapılması gerekmektedir.¹⁷⁷

2.3.5.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Performansın ücretle ilişkilendirilmesinde iki yol mevcuttur. Bunlar özendirici ücret sistemleri ve liyakata dayalı ücret sistemleridir. İşletmelerde istihdam edilen işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgörene ödeme yapan, özendirici ücret sistemleri, işgörenin ücreti ile verimliliği arasında doğrudan ilişki kurarlar. Bu

¹⁷⁷ Kaynak, s.314.

sebeple özendirici ücret sistemleri, işgörenin ücret gelirini doğrudan etkileyen ve işgörenin ücret tatminine ulaşmasında önemli yeri bulunan sistemlerdir.¹⁷⁸ Özendirici ücret, bireyin toplam ücretinin önemli bir kısmını kapsamaktadır. Örneğin satış elemanlarına küçük bir baz ücret temin edilir. Ve ücretinin önemli bir kısmını komisyonlardan elde edebilir. Aksine liyakate dayalı ücret sistemleri performansı dolaylı yollarla ölçer. Liyakata dayalı ücret, bireyin toplam ücretinin küçük bir kısmına etki eder.¹⁷⁹

2.3.5.2.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret

Bireysel performans ile ücret arasındaki ilişkinin kurulduğu bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, ücret artışları çalışanların gösterdiği bireysel performansa göre belirlenmektedir. Ücretin bireysel performansa dayandığı bu sistemde, performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanlarına göre belirlenmesi söz konusu olmaktadır.

Performansın bireysel ücretin oluşumundaki etkisinin net bir biçimde görülmesinin oldukça önemli olduğu bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, ücret iki biçimde çalışanlara ödenebilmektedir. Bunlardan ilki, bireysel performansa göre baz ücrette belli oranda yapılan artışlardır. Bu artışlar baz ücrete eklendiği için ücreti kalıcı biçimde etkilemektedir. İkinci olarak, bireysel performansa bağlı olarak bir kereye mahsus ve baz ücrete yansıtılmayan prim/ikramiye ödemeleridir.¹⁸⁰

¹⁷⁸ Nail Berzek, **İşgörenlerin Çalışmaya Güdülenmesinde İşletme Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planının Seçimi**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını, 1984, s.5.

¹⁷⁹ S. Schuler Randall, **Managing Human Resources**, Sixth Edition, Ohio: South-Western College Publishing, 2002, s.408.

¹⁸⁰ Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, s.10-11.

Tablo 13: Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi Açısından Önem Taşıyan Kurumsal Çerçeve

Bireysel performansa bağlı ücret uygulamasını kolaylaştıran durumlar	Bireysel performansa bağlı ücret uygulamasını güçleştiren durumlar
Hizmet sektörü	Sanayi sektörü
Özel sektör	Kamu sektörü
Esnek uzmanlaşmış teknolojiler	Kitle üretim teknolojileri
Rekabetçi kültür	Eşitlikçi kültür
Sendikasız	Sendikalı
İşin özelliklerinin iyi tanımlanmış olması	İşin özelliklerinin iyi tanımlanmamış olması
Yapılan iş üzerindeki kontrolün güçlü olması	Yapılan iş üzerindeki kontrolün zayıf olması

Kaynak: Ünal, s.18.

En çok kullanılan bireysel performansa dayalı ücret şekilleri parça başına ücret, standart saat sistemleri, komisyon (provizyon) ve prim olarak sayılabilir.

2.3.5.2.1.1. Parçabaşı Ücret

Doğrudan parça başı ücret sistemi, zaman sistemi gibi eski ve basit bir ücret sistemidir. Bu sistemde ücret, sarf edilen zamana değil, üretilen ürün miktarına bakılarak ödenmektedir. Personelin geliri, yapılan iş miktarının, işin birim fiyatı ile çarpımından oluşmaktadır.¹⁸¹

¹⁸¹ H. Can, A. Akgün ve S. Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001, s.263.

$P_{b\ddot{u}} = P.\ddot{U} \times M\ddot{u}$ 'dir.

$P.\ddot{U}.$ = Birim Parça Ücreti

$M.\ddot{U}.$ = Üretilen Miktar (İş Birimi)

$P_{b\ddot{u}}$ = Parça Başı Ücreti ifade eder.¹⁸²

Örneğin bir personel günde 200 birim iş yapıyor ve her iş için 1 YTL birim fiyat belirlenmişse, alacağı toplam ücret $1 \times 200 = 200$ YTL olacaktır. Bu sistemde personelin ücreti, yaptığı işin miktarı ile doğrusal olarak artış veya azalış göstermektedir.¹⁸³

Parça başına ücret sistemi;

- Çıktı birimleri ölçülebilir olduğunda,
- İş standartlaştırılabilir, iş akışı düzenli ve kesintiye uğramaz bir nitelik gösterdiğinde,
- Kalite kriteri çıktı miktarından daha az önemli olduğunda,
- Gözetimin iyi olmadığı durumlarda veya gözetimciler bireysel başarıya yeterince dikkat ve özen göstermediklerinde,
- Rekabetçi koşulların ve maliyet denetiminin, birim başına işçilik maliyetinin peşinen kesin ve sabit olmasını zorunlu kıldığında daha fazla tatmin edici olur.¹⁸⁴

Sistemin Avantajları:

- Ortalama üretim düzeyini aşan ve daha çok parça veya iş üreten işgören daha yüksek ücret alma imkanına sahip olur.(İşgören açısından)

¹⁸² Uyargil ve Diğerleri, s.492.

¹⁸³ H. Can, A. Akgün ve S. Kavuncubaşı, s.263.

¹⁸⁴ Bingöl, s.358.

- İşgörenleri daha fazla üretime yöneltir, daha çok çalışmaya özendirir. Zamandan tasarruf sağlayarak daha çok mal ya da hizmet üretilmesine imkan tanır.(İşletme açısından)¹⁸⁵

Sistemin Dezavantajları:

- Bu sistem, her işletmede uygulanabilir nitelik taşımaz. Ancak üretilen birimlerin ölçülebilmesi veya sayımı kolay olan üretimler için geçerli olabilir.
- İşgören daha çok ücret almak için üretimi artırmayı amaçlarken kalitenin düşme riski söz konusudur.
- İşgören daha yüksek ücret alabilmek için aşırı ölçüde çalışmaya yöneleceğinden vücut çabuk yıpranır. Bu durum; iş kazalarının artmasına ve sağlık bozukluğuna sebep olur.
- İşçiler arasında rekabet, sürtüşme ve huzursuzluk meydana gelebilir.
- Uzun süre stres altında çalışma işçinin moralini bozar ve işten doyumсуuzluk duyar.
- Makinelerin bozulması, hammadde gecikmesi veya yetersizlik durumlarında üretimde bir yavaşlama söz konusu olacağından işgören yüksek ücret alma imkanını kaybeder.
- Parça başına ödenen ücret bazen çok düşük olabilir. İşgören çok çalıştırılıp az ücret ödenebilir. Bu gibi durumlarda sendikaların devreye girerek ücret ayarlamasına gitmesi gerekir.¹⁸⁶

2.3.5.2.1.2. Akord Ücret

Akord ücret sistemi verime bağlı bir ücret türüdür. İşçinin gösterdiği çabanın üretim artışına dolaylı ya da dolaysız biçimde yansması halinde akord ücret sistemi uygulanabilir. Ancak üretimin ölçülebilir nitelik taşınması gerekir. Normal bir işçinin

¹⁸⁵ Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul:Sistem Yayıncılık,2001,s.97

¹⁸⁶ Ergül, s.92.

normal çalışmasıyla elde edebileceği standart iş miktarı önceden belirlenir, bu miktarı aşanlara daha önce hesaplanan tarifelere göre akord ücret ödenir.¹⁸⁷

Akord ücretleri hesaplanma tekniklerine göre; Para (parça) Akordu ve Zaman Akordu olarak ikiye ayrılır:

Para akordunun esası, ücret olarak birim başına belirli bir para tutarıdır. Dolayısıyla işi yapanın ücret kazancı verdiği verim birimi niceliğiyle doğru orantılı olarak artar. Bir işçinin bir günlük çalışması karşılığında alacağı ücret şu formüle göre hesaplanır:

$$\text{Günlük Ücret} = \text{Birim Başına Akord Tutarı} \times \text{Günlük İmalat Miktarı}$$

Bu sistemde ücretin hesabı çok kolaydır. Ancak sosyal mevzuat yönünden uygulanması mümkün değildir. Sadece fason işçiliklere uygundur.¹⁸⁸

Zaman Akordu; belirli bir işin her birimi için verilen akort süresine göre işgörenin ücretinin hesaplanmasıdır. İş yapan kişi, akort süresinin altında bir süre içinde işini bitirdiğinde, ücret geliri, tasarruf ettiği bu süre ile orantılı olarak artar.

$$\ddot{u}k = \text{Ücret kazancı}$$

$$ta = \text{Akord süresi- Birim iş için öngörülen zaman}$$

$$m = \text{Miktar}$$

$$df = \text{dakika (akort) faktörü (dakika akort ücreti) ise}$$

$$\ddot{u}k = ta. M. (df) \text{ dir.}$$

$$ta= 10 \text{ dakika, } m= 10, df = 200 \text{ ise}$$

$$\ddot{u}k= 10 \times 10 \times 200= 20.000 \text{ YTL'dir.}^{189}$$

¹⁸⁷ Sabuncuoğlu, s.267.

¹⁸⁸ Simge Velipaşalar, “Emek ve Ücret”, 2008, <http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/507-emek-ve-ucret.html> (10.11.2008)

¹⁸⁹ Uyargil ve Diğerleri, s.498.

Akord Ücretinin Başlıca Yararları

- İşletmenin üretim kapasitesi pratik kapasiteye yaklaşabilecek veya ona eşit olabilecektir.
- İşletmenin işgücü maliyetleri artar gibi görünse bile, gerçekte verimlilik artışını da beraberinde getireceği için, işletme bu yöntemde karlı çıkmaktadır.
- Verimlilikle beraber personelin gelirleri de doğru orantılı olarak artabilmektedir.
- Diğer özendirici ücret sistemlerine göre akord ücretinin hesaplanması daha kolaydır.
- Bu yöntemde, personelin denetlenmesi en aza indirilebilmektedir.

Akord Ücretinin Başlıca Sakıncaları

- Personel için sadece üretilen mal miktarındaki artış söz konusu olduğundan mamül kalitesi bu durumdan olumsuz etkilenebilir.
- Personelin gerek fiziksel gerekse ruhsal yapıları olumsuz şekilde etkilenebilir.
- Bu sistemin belirlenmesi ve uygulanması için yeterli ölçüde uzman veya yetişmiş elemana ihtiyaç duyulmakta ve bunun sonucunda işletmeye ek bir maliyet yüklenmektedir.
- İşletmede akord ücret sistemi iyi bir ekip tarafından belirlenmez veya uygulanmazsa amaca uygun olmayan bir ücret yapısı oluşabilir.¹⁹⁰

2.3.5.2.1.3. Primli Ücret

Primler, her zaman çalışanları motive eden ve yaygın kullanılan bir araç olmuştur. Her çalışana verilecek prim miktarını belirlemede en yaygın yöntem, primi ücretin belirli bir yüzdesi olarak hesaplamaktır. Bu durumda, ücret yükseldikçe prim de yükselir. Bu da morali yükselten etkili bir uygulamadır.¹⁹¹

¹⁹⁰ Şimşek, s.342.

¹⁹¹ Barutçugil, s.245.

Primli ücret sistemleri çalışanların verimliliğini esas almaktadır. Ücretler çalışanların verimliliğine göre belirlendiği için, çalışana önceden belirlenmiş sabit bir ücret ödenmesinden daha çok tercih edilen bir yöntemdir. Böylece verimliliği artan çalışana daha yüksek ücret ödenmekte, bu şekilde işletmenin karlılığı artırılmaktadır.

Primli ücret sistemlerinde çalışanların kazançları, belirlenmiş sisteme göre otomatik olarak değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla ödülün kısa bir zaman diliminde elde edilmesi ve iş çıktısıyla yakından ilişkili bulunması sebebiyle primli ücret sistemlerinin diğer tüm ücret sistemlerinden daha büyük potansiyele sahip olduğu varsayılmaktadır.¹⁹²

Popüleritesi gittikçe artan prim sistemi diğer ücret artışlarına göre daha az maliyetli olması nedeniyle işverenler tarafından tercih edilmektedir.¹⁹³

2.3.5.2.1.3.1. Tek Faktörlü Primli Ücret

Prim sisteminin tasarımında tek faktörün esas alınmasıyla oluşturulan sistemdir.

Bedaux, Rowan, Gantt, Halsey, Emerson gibi klasik yazarların önerdiği prim tasarımları, tek faktörlü prim sisteminin yaygın bilinen örnekleridir.¹⁹⁴

2.3.5.2.1.3.1.1. Halsey

Geliştiren kişinin adını taşıyan Halsey ücret sistemi, zamandan yapılan tasarrufa prim veren bir yöntemdir.¹⁹⁵

Bu sistemde, her işin yapılabilmesi için gerekli olan bir süre tespit edilmektedir. Eğer personel belirli bir işi, belirlenmiş olan standarta uygun bir sürede bitiriyorsa saat başına (gündelik, haftalık ve aylık) tespit edilmiş olan kök ücrete hak kazanır. Bunun yanısıra, aynı personel belirli bir işi belirlenmiş olan standart süreden daha kısa bir zamanda yaparsa veya sürede tasarruf meydana getirirse kök ücrete ek

¹⁹² Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 3. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1997, s.386.

¹⁹³ Robert L. Mathis ve John H. Jackson, **Human Resource Management**, New York: The Edt West Company, 1994, s.465.

¹⁹⁴ Uyargil ve Diğerleri, s.503.

¹⁹⁵ Akyüz, s.98.

olarak tasarruf yaptığı süre ile ilgili olarak önceden tayin edilmiş olan prime hak kazanır ve personele tasarruf ettiği zamanın üçte biri (%33,33) tutarında prim verilir. Artırım sağlanan süreye ait olan oran önceden belirlenme yoluyla ücretin % 50'si de olabilmektedir.¹⁹⁶

F.A. Halsey'in geliştirdiği bu sistemde çalışanın ücretinin hesaplanma yöntemi şu şekilde örneklendirilebilir:

Toplam Ücret (TÜ) = Standart Ücret + (Tasarruf Edilen Süre * Tasarruf Edilen Süre Primi * Prim Paylaşım Oranı),

Standart süre 8 saat, standart ücret 20 YTL, tasarruf edilen süre 2 saat, prim paylaşım oranı % 50 ve tasarruf edilen süre primi 5 YTL olarak belirlenmiş ise ücret:

$$TÜ = 20 \text{ YTL} + (2 \text{ saat} * 5 \text{ YTL} * \% 50) = 25 \text{ YTL'dir.}^{197}$$

2.3.5.2.1.3.1.2. Rowan

Halsey sisteminin bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak için Rowan tarafından geliştirilen bir sistemdir. Bu sistemde de zamandan yapılan tasarruf kullanılır. Belirli bir işin yapılması için standart bir zaman tespit edilmekte, bu standart zaman üzerinden yapılan zaman tasarrufu için ayrıca bir prim ödenmektedir.

Çalışana ödenecek ücret “kök ücret + prim” dir. Ancak bu sistemde prim, tasarruf sağlanan sürenin standart süreye oranı esas alınarak farklı şekilde hesaplanmaktadır. Prim yüzdesi, tasarruf edilen zamanın, standart zamana oranına eşit olmaktadır.¹⁹⁸

Toplam Ücret (TÜ) = (Standart Süre * Saatlik Standart Ücret) + (Tasarruf Edilen Süre / Standart Süre) * (Standart Süre * Saatlik Standart Ücret)'dir.¹⁹⁹

¹⁹⁶ Şimşek, s.343.

¹⁹⁷ “Ücret” ,<http://www.qafqazstudent.com/files/%C3%BCcret.pdf> (01.01.2007)

¹⁹⁸ Ergül, s.92.

¹⁹⁹ “Ücret” ,<http://www.qafqazstudent.com/files/%C3%BCcret.pdf> (01.01.2007).

2.3.5.2.1.3.1.3. Bedeaux

Halsey ve Rowan ücret sistemlerindeki gibi Bedeaux ücret sisteminde de öncelikle işin yapılması için normal bir süre tanınır ve bu süre içinde yapılan iş karşılığı temel bir ücret ödenir.²⁰⁰

Yapılan üretimin standart zamanı, fiili çalışma süresinden daha az ise, işçi kök ücretini alır ve işçi kazancı saat esasına göre hesaplanır.

İşçi kazancı şu şekilde formüle edilir,

$$K = T \times \dot{U}_s$$

İşçi, işini işin standart zamanından daha kısa bir zamanda yaparsa, başka bir ifadeyle, fiili yapılan üretim miktarı, standart üretim miktarından daha çoksa, işçi kazancı şu şekilde hesaplanır.

Fiili çalışma süresinde yapılan parçaların standart zamanları toplamından, fiili çalışma zamanı çıkarılır. Bu fark, tasarruf edilen zamanı verir.

Tasarruf edilen zamanla, işçi saat ücreti çarpılarak toplam prim hesaplanır. Hesaplanan primin yüzde 75'i işçiye, yüzde 25'i de yardımcı işçi ve nezaretçilere verilir.

Primi, işçi ve nezaretçiler arasında bu şekilde paylaşmak, hem işçiye hem de yardımcı işçi ve nezaretçileri daha çok üretmek amacı doğrultusunda teşvik eder.

Bedaux ücret sisteminde, işçinin kazanç formülü;

$$K = \underbrace{T \times \dot{U}_s}_{\text{Esas Ücreti}} + \underbrace{0,75(T_s - T) \times \dot{U}_s}_{\text{Primi}}$$

Yardımcı işçi ve nezaretçi prim payı formülü;

$$P_n = 0,25 \times (T_s - T) \times \dot{U}_s \text{ olur.}$$

²⁰⁰ Akyüz, s.99.

- Bu ücret sisteminde esas ücret garanti edilmektedir.
- Hem işçi hem de yardımcı işçilerle, nezaretçiler de teşvik edilmektedir.
- Parçanın işçilik maliyeti, standart işçilik maliyetine eşittir.²⁰¹

2.3.5.2.1.3.1.4. Taylor

Bu ücret sistemde, her bir çalışana ödenecek ücret, ürettiği miktarın ortalama üretim miktarının altında veya üstünde oluşuna göre hesaplanmaktadır. Örneğin, ortalama üretim miktarı bir saatte 20 parça olarak saptanmış; 20 adedin altındaki üretimin parçabaşı ücreti 2 YTL; 20 veya daha fazla miktardaki üretimin parçabaşı ücreti 3 YTL. olsun günde 8 saat çalışıldığı zaman, saatte 18 parça üreten işçiye $8 \times 18 \times 2 = 288$ YTL ücret ödenecek, buna karşılık saatte 20 parça üreten işçiye ise $8 \times 20 \times 3 = 480$ YTL ücret ödenecektir. Bu durumda, işçiler belirli bir üretim miktarına ulaşabilmek için yoğun bir çaba göstermek zorunda kalacaktır.²⁰²

2.3.5.2.1.3.1.5. Gantt

Taylor'un iş arkadaşı Gantt, Taylor sistemini daha ılımlı ve yumuşak bir duruma sokmanın yollarını aramıştır. Bu sistem zaman tasarrufuna değil, işgören etkinliği temeline dayanır.

Gantt'da Taylor gibi en iyi koşullar altında belirli bir işin, görevin ne kadar zamanda yapılacağını incelemiş ve bunlara ait standart zamanları tespit etmiştir.

Bu sistemde her işçiye göre saat başı olarak çalışma ücreti garanti edilmiştir. Bundan başka işçinin verimliliği standartların % 63'nü aştığında ödenen ücret belli bir miktar arttırılmaktadır.

Eğer verim standardı % 100'e ulaşır veya bunu aşarsa o zaman işçiye saat başına ödenen baz ücretin % 20 ile % 80'ine kadar varan ayrıca bir prim ödenmektedir.

²⁰¹ Prof. Yük. Müh. Kadir Afyonkale, **Ücret Sistemleri: Ücret, Maliyet ve Verim Arasındaki İlişkiler**, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları, 1992, s.5/7-5/9.

²⁰² İ. Gülen ve M. Özdönmez, **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayın No: 7, İstanbul, 1996, s.123-124.

Zamana göre ücretin garanti edilmiş olması işçiye bir güven vermekte ve işçi baskı altında kalmadan rahatça çalışabilmektedir. İşgören arzu ettiği ılımlı bir tempo ile çalışarak yalnız baz ücretini almakla yetinmekte veya daha fazla çaba sarfederek çalışma temposunu hızlandırarak ücretini arttırabilmektedir.

Bu sistemin uygulanmasında uygulanan bütün hesaplar işçiler için açık seçik değildir.

Fakat bu sistem, Taylor sistemine tercih edilmektedir.Çünkü; bu sistem Taylor sistemine göre daha yumuşak ve insancıldır. Ayrıca; uygulanması da Taylor'un sisteminden daha kolaydır. Fakat bu sistemde Taylor sisteminde olduğu gibi çalışan işgöreni iki kısma ayırmaktadır: Primi hak kazanan işçilerle, primi hak kazanmayan işçilerdir. Liyakatli işçiler dikkate alınırken, orta düzeydeki işçiler bir nevi elimine olmaktadır.²⁰³

2.3.5.2.1.3.1.6. Emerson

Emerson sistemi de, Halsey ve Gantt sistemleri gibi işçiye gündelik ücretini garanti etmektedir. Emerson'da tıpkı Taylor ve Gantt'ın yaptığı gibi üretimin bütün evrelerini bilimsel incelemeye alarak, işçi için görevlerin tamamına ve yüzdesine ait belirli standartlar saptamıştır. İşçi bu standartlara erişip erişmemesi ile prim almaktadır. Ücret işçinin verimi ne olursa olsun zaman üzerinden ödenmektedir. Emerson sisteminde üç durum söz konusudur:

- 1) Verim standardın %66'sına erişinceye kadar sadece baz ücreti verilmektedir.
- 2) Verim standardın %66'sını aştığı taktirde bu standardın tamamına kadar (%100'üne) işçiye belirli bir barem üzerinden prim ödenmektedir.
- 3) Verim standardın tamamını (%100'ünü) aşarsa prim %20 ile sınırlandırılmakta fakat tasarruf edilen zaman baz ücreti miktarı üzerinden ayrıca ödenmektedir.

²⁰³ Ergül, s.92.

Bu sistemin işçilere açıklanması oldukça güçtür. Sistemin kendisi de karışık ve uzundur. Ayrıca standartlar işletmelerin inisiyatifinde bulunduğu için hangi düzeyde olduğu tam olarak kestirilememektedir.²⁰⁴

2.3.5.2.1.3.2. Çok Faktörlü Primli Ücret

Çok faktörlü kombine sistemlerle tek faktörlü sistemler arasındaki en belirgin özellik, seçilen birden çok faktörün prim amacını oluşturması açısından bütünüleyici nitelikte olmalarıdır. Çalışanın seçilen birden fazla faktör içinden herhangi birini ön plana çıkararak tercih etmesi, sistem bütünlüğünü olumsuz etkilememelidir. Bu sebeple kombine sistemler oluşturulurken, seçilen prim faktörlerinin prim amacına uygun nitelikte olması gerekir.²⁰⁵

2.3.5.2.2. Takım (Grup) Performansına Dayalı Ücret

Bazı işler sonuca ulaşmada ortak çaba gerektirmektedir. İşlerdeki birbirine bağımlılık ve karşılıklı dayanışma bireysel performansın ölçümünü zorlaştırmış ve hatta imkansızlaştırmıştır. Bu bağımlılık, bireyler ve organizasyon üniteleri arasında işbirliği gerektirdiğinden bireysel performansa dayalı ücret sistemleri böyle bir davranışı ne ölçebilmekte, ne de ödüllendirebilmektedir. İşbirliğine dayanan işlerin fazla olduğu organizasyonlarda grup performansına dayalı ücret sistemlerine işlerlik kazandırılmıştır.

Grup performansına dayalı ücret sistemlerinin uygulama alanının genişlemesine, organizasyonların, değişen teknolojilerin genellikle karşılıklı dayanışma gerektiren işler oluşturduğunun farkına varmaları delil olarak gösterilebilir.²⁰⁶

Ölçülebilen ve standartlaştırılabilen her türlü grup içinde bireysel performansa dayalı olarak ele alınan ücret sistemlerinin tümü grup performansına dayandırılabilir.²⁰⁷

²⁰⁴ Ergül, s.92.

²⁰⁵ Uyargil ve Diğerleri, s.503-504.

²⁰⁶ David W. Belcher, **Compensation Administration**, New Jersey :Prentice-Hall Inc. , 1974, s.317.

²⁰⁷ Ayşe Ünal, “İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret, Performans İlişkisi”, **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt.5, Sayı.4 (Temmuz 2000), s.17.

2.3.5.2.2.1. Grup Çalışmasında Akord Ücret

Grup performansına dayalı ücret sistemlerinde en önemli sorun toplam kazancın üyeler arasında paylaştırılmasında ortaya çıkmaktadır. Çünkü; 1) Bir grupta çalışanlar çeşitli ücret gruplarında yer alıyor olabilirler. Örneğin, ustabaşı, usta, kalifiye olmayan işgörenler aynı grup içinde birlikte çalışabilirler. Bu durumda herkesin aldığı akord ücret ayrı olacaktır. 2) Grup içinde çalışan işgörenlerin verim dereceleri birbirinden farklı olabilir. Ancak bu sorun bireylerin verim derecelerinin ayrı ayrı saptanabildiği durumda ortadan kalkabilir. Çünkü örneğin, üretim tekniğinin uygun olması gibi bazı durumlarda iş, grup çalışmasını gerektirmesine rağmen, bireysel verim düzeylerinin saptanması mümkün olabilir. Üyelerin verimlerinin bireysel olarak saptanamadığı durumlarda akordun tüm gruba uygulanması zorunludur.

Grup kazancının saptanabilmesi için çeşitli akord türleri uygulanabilir. Grubun tamamı için ortaya çıkabilecek ücretin hesaplanması bireysel akordlarda olduğu gibi yapılmaktadır. Grup akordunun üyeler arasında dağıtımı için çeşitli yöntemler izlenebilir: 1) Grup üyelerinin fiili çalışma süreleri ve aldıkları ücretler eşitse, kazanç grup üyeleri arasında eşit olarak paylaştırılır. 2) Ücretleri eşit fakat çalışma süreleri farklıysa, çalışılan saatler dağıtım anahtarı olarak kullanılabilir. 3) Fiili çalışma süreleri eşit fakat aldıkları ücretler farklıysa, ücret miktarları dağıtım anahtarı olarak kullanılabilir. 4) Hem ücretleri hem de fiili çalışma süreleri farklıysa, dağıtım anahtarı olarak “grup faktörü” denilen bir ölçek kullanılır. Grup faktörü, grup ücretinin, grup üyelerinin fiili çalışma saatlerinin akord ücretleriyle çarpılmasının toplamına bölünmesiyle elde edilir. Grubun yaptığı iş örneğin, otomobil üretiminde motor, karoseri, şasi, aktarma organları yapımı vb. gibi bazı temel aşamalara bölünerek herbir aşama için üretim süreleri belirlenebilir. Belirli dönem içindeki çalışma süreleri herbir işgören için belli olduğundan, bu sürelere denk gelen kök ücretleri, bireysel ve toplam olarak hesaplanabilir. Bulunan miktarların grup faktörüyle çarpılması sonucunda akord ücretleri elde edilir.²⁰⁸

²⁰⁸ Benligiray, s.46-47.

2.3.5.2.2.2. Grup Çalışmasında Prim Ücreti

Bu tip bir prim bireysel ya da grup performansını baz alarak verilmektedir. 1980 yılından beri ABD’de toplu sözleşmeler ile gerçekleşen geleneksel maaş artışlarının yerini performans primlerinin aldığı ve büyük ölçekli şirketlerin % 97’sinin orta ölçeklilerin ise % 86’sının yöneticilerinin ücretlerini bu şekilde belirledikleri tahmin edilmektedir.²⁰⁹

Prim miktarının hesaplanması bireysel prim hesaplamalarındaki gibidir. Ancak burada prim, grubun bireyleri için değil tümü için hesaplanır. Sorun, akord ücretlerinde olduğu gibi grubun tümü için hesaplanan toplam prim tutarının grup üyeleri arasında dağıtılması sırasında ortaya çıkar. Dağıtım akord da olduğundan daha kolaydır. Çünkü prim ücretleri ‘‘kök ücret + prim’’ den oluşur ve dağıtılacak kısım sadece primdir. Grubun primi, grubun tamamladığı işin miktarına göre saptanır. Önce yapılan iş ölçülür ve buna göre grubun toplam kazancı hesaplanır. Eğer gruptaki işgörenlerin beceri ve çabaları eşitlik gösteriyorsa, prim kazancı eşit olarak dağıtılır. Ancak genellikle eşitlik yoktur. Bu durumda genel uygulama olarak toplam kazanç, işgörenlerin saatlik ücretlerine orantılı olarak ya da belirlenen yüzdelere üzerinden dağıtılmaktadır.²¹⁰

2.3.5.2.2.3. Yüksek Günlük Ücret

Bu sistem, işgörenlerin ücretlerini doğrudan bireysel performans düzeyine bağlamaz; standart zamanların saptanmış olmasını gerektirir. Temel olarak gerçek zamanların standart zamanlarla karşılaştırılmasını ve değerlendirilmesini sağlayan bir kayıt ve kontrol sistemine dayanır. Amaç, istenen performans düzeyine ulaşmak ve bu düzeyi sürdürmektir. Ayrıca bu sistem üretilen ürün miktarına dayalı sistemlerden aylıklı sistemlere geçişin bir ara aşaması olarak kabul edilir. Bu sistemde iş değerlemesi sonucunda farklı iş sınıfları için saptanan normal saatlik ücretlerin yüzde 10 fazlası, yüksek günlük ücret olarak kabul edilir. Hedeflenen genel performans düzeyine gelindiğinde işgörelere yüksek günlük ücret üzerinden ödeme yapılmaya başlanır.

²⁰⁹ İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi (Şubat / Mart 2003), s.9.

²¹⁰ Benligiray, s.48.

Bunun sonucu olarak herkesin ortak çabasıyla elde edilen kazanç artışı adil bir şekilde işgörenler arasında paylaştırılmış olur.²¹¹

2.3.5.2.2.4. Ölçülen ve Kontrollü İşe Dayalı Ücret

Her iki sistem de yüksek günlük ücret sistemine dayanır ve performans düzeyi ile her düzey için ücret oranları belirlenir. Ölçülen günlük iş sisteminde, ücretler devresel olarak (genellikle üç ayda bir) belirlenen hedeflere ulaşıldığında sabit olarak artırılmaktadır. Devresel olarak ayarlanan ücretler bir sonraki dönem değerlendirmesine kadar geçerli sayılmaktadır. Kontrollü günlük iş sistemlerinde farklı olarak aynı iş için bir dizi performans ve ücret oranı belirlenmektedir. Daha fazla olabilmekle beraber genellikle dört temel sınıflama yapılmaktadır. Örneğin; Standart performans düzeyinin ücreti X olarak belirlenir. Yüksek performans (1. derece) gösteren işgörenin ücreti $x + \%10$; yüksek performans (2. derece)'nin $x + \%20$ ve düşük performans gösteren işgörenin ücreti ise, $x - \%10$ 'dur. Bu tür sistemler yığın üretimi ya da büyük parti üretimi yapan işletmelerde ve özellikle bant sistemli ve otomatik kontrollü üretim süreçlerinde yararlıdır. Kalitenin önemli olduğu işyerleri için de kullanılabilir.²¹²

2.3.5.2.2.5. Yüzde Usulüne Dayalı Ücret

Bu sistemde işgörenin ücreti, belirli bir yüzdeye göre belirlenen değerden oluşur. Bazı durumlarda işgörene hem çalıştığı zamana göre hem de yüzde usulüne göre ücret ödenmektedir. Yüzde usulü ücrette müşteriler kendilerine yapılan hizmetin karşılığı olarak bir miktar para öderler. Bu miktar, hesap pusulasına yapılacak ödemenin belirli bir yüzdesi olarak eklenmesi şeklinde gerçekleşir. Yüzde olarak hesaplanan bu ödemeler işveren tarafından alıkonur ve daha sonra işgörenlere ödenir. Bu sistemin müşterinin isteğine göre ödediği para olan bahşişle karıştırılmaması gerekir İş Kanunu'na göre ücretin yüzde usulüne göre belirlendiği bir işyerinde işveren, çalışan işgörenlere bu yüzdeleri eksiksiz olarak ödemek zorundadır. Yüzde, sadece müşteriye doğrudan hizmet verenlere değil, bu hizmetin sunulmasına katkıda bulunan tüm işgörenlere ödenir. Örneğin, bir lokantada yüzde ücreti sadece garsonlara değil, aşçılara,

²¹¹ Benligiray, s.48.

²¹² Benligiray, s.48.

yardımcılarına, bulaşıkçılara, diğer mutfak personeline, komilere, temizlikçilere vb. gibi herkese ödenir. Çünkü verilen hizmet hepsinin ortak çalışması sonucudur. Otel, lokanta, pastane, eğlence yerleri vb. gibi hizmet işletmelerinde işçi içilen, ayaküstü yenebilecek yiyecekler satan yerlerde işgörenlere ücretleri bu usulde ödenebilir.²¹³

2.3.5.2.3. Kurumsal Performansa Dayalı Ücret

Organizasyon performansına dayalı ücret planları, çalışanların işletme ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları işbirliğine yöneltmek amacıyla oluşturulan organizasyon düzeyindeki planlardır. Planlar, çalışanları ortak bir amaçta, firmanın rekabet gücünü artırma amacıyla birleştirmektedir. Doğrudan performansa dayalı birey ve takım uygulamalarına nazaran daha dolaylı bir performansa dayalı ücret sistemidir.²¹⁴

2.3.5.2.3.1. Kar Paylaşımına Dayalı Ücret

İşgörenlerin işletmenin kârından, önceden saptanmış olan bir orana göre düzenli bir şekilde pay almalarını sağlayan bir sistemdir.

Amaç, kârdan pay verilmesini garanti ederek işgörenlerin verimliliği ve kârlılığı artırmaya katılmalarını sağlamaktır. Bir başka deyişle işgörenlerin kendi gelirlerini artırmak için işletmenin kârını artırmaya teşvik etmektir. Böylece işgörenlerin üretim miktarını artırmaktan çok ürünün kalitesini geliştirmek gibi kârlılığı artıracak diğer alanlara da ilgi göstermeye başlayacakları varsayılır. Bu sistem uygulanırken yanıtlanması gereken en önemli sorular sisteme kimlerin dahil edileceği, dağıtım anahtarının ne olacağı ve ödemelerin nasıl yapılacağıdır.

Kâr paylaşımı bazı işletmelerde sadece yöneticiler arasında yapılır. Bunun nedeni işletmeyi etkileyen en önemli grubun yöneticiler olduğu varsayımıdır. Fakat yöneticilerin tek başlarına çabalarının yetmeyeceğini, istenen sonuçlara ulaşmada bütün çalışanların çabasının gerektiğini düşünen işletmelerde tüm işgörenler sisteme dahil edilir. Küçük ve orta boy işletmelerde sistemin kapsamının tüm işgörenleri içerecek

²¹³ Benligiray, s.48-49.

²¹⁴ Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, s.25.

şekilde genişletilmesi daha yaygındır. Çünkü bu tür işletmelerde işgörenler kendi performanslarıyla işletmenin kârları arasındaki ilişkiyi yakından izleyebilecekleri için sistemin uygulama amacına ulaşması daha kolay olur. Bazı işletmelerde ise, kâr paylaşımı sistemine dahil olacak işgörenler için örneğin, işletmede bir yıldan bu yana çalışıyor ya da belli bir düzeyin üzerinde ücret alıyor olmak gibi bazı kriterlerle kısıtlamalar getirilebilir.

Kâr paylaşım sistemlerinde kârın dağıtılmasında kullanılacak bazı anahtarların geliştirilmesi gerekir. Buna göre örneğin, kâr, işgörenin temel ücretinin belirli bir yüzdesi olarak dağıtılabilir. Dağıtım herkese eşit olarak yapılabileceği gibi, bir başka yöntemde de kâr, kıdem, liyakat ve mesleki sınıflara göre farklı şekillerde dağıtılabilir. Kâr paylaşımında dağıtım anahtarı genellikle planda öngörülen amaca göre değişir. Örneğin, kıdem özendirilmek isteniyorsa, her işgörenin payı, işletmede çalıştığı yıllarla orantılı artabilir. Amaç tasarruf sağlamak olursa, işgörenin payı bireysel katkılarına ya da performansına göre belirlenir.

Kâr paylaşımı sistemlerinde ödemeler peşin, geciktirilmiş ya da karma bir şekilde yapılabilmektedir. Peşin ödemede kâr aylık, üç aylık, yıllık devrelerde belirlendikten sonra işgörelere hemen, dolaysız ve nakit para olarak ödenmektedir. Bazı sistemlerde kâr işgörelere, belirli bir süre geçtikten sonra ya da belirli bir olayı izleyen bir zamanda geciktirilmiş olarak ödenir. Örneğin, kâr payları bir fonda biriktirilir, işgören emekli olduğunda, işten ayrıldığında, acil durumlarda ya da 3-5 yıl gibi yıllık devrelerle ödenebilir. Bazı sistemlerde ise, kârın bir bölümü kısa dönemde nakit para olarak ödenir, bir bölümü de geciktirilmiş ödeme için biriktirilir.²¹⁵

Planın faydaları şu alanlarda ortaya çıkmaktadır:

- Çalışanların ve sendikanın ilgisine açıktır.
- Üretimi özendirme niteliği bulunmaktadır.
- Çalışanlarda işletmenin bağımsız parçası olma inancı yaratmaktadır.
- İşletmenin sonuçlarıyla ilgilenme ve işletmeye bağlanmayı sağlamaktadır.
- Çalışanlar için uzun süreli güvence sağlamaktadır.

²¹⁵ Benligiray, s.53.

- İşletmede olumlu ortam yaratmaktadır.
- Çalışanların işbirliğini güçlendirmektedir.²¹⁶

Bu ücret sisteminin uygulanması, işletme içinde bazı sakıncalar yaratmaktadır:

Firmanın kar etmediği zamanlarda, işgören daha fazla çalışmasının bir anlamı olmadığını düşünebilecek, ya da zarardan dolayı yönetimi suçlayabilecek, yönetimi bu nedenle kontrol etmek isteyecek ve işgören-işveren ilişkileri bozulabilecektir.²¹⁷

Kar paylaşırma sisteminde üç türlü plan mevcuttur :

- 1) Peşin Ödeme Planı :** Bu planda, kar belirlendikten sonra işçilere dolaysız ve peşin olarak dağıtılır.
- 2) Geciktirilmiş Ödeme Planı :** Bu planda kar, işgörene belirli bir süre veya olayı takiben dağıtılır (Emeklilik vs.)
- 3) Karışık Plan :** Bu planda ise, karın bir kısmı kısa dönemde para olarak ödenirken, kalan kısmı geciktirilmiş ödeme planına göre ödenir.²¹⁸

2.3.5.2.3.2. Kazanç Paylaşımına Dayalı Ücret

Kazanç paylaşımlı ücret sisteminin amacı; çalışanların işletme hedeflerine ulaşması veya aşması durumunda, finansal kazancın paylaşımına tam olarak katılmalarını sağlamak ve işletme performansı ile bu performansa bağlı verilen ödüller arasında, net bir ilişki kurmaktır. Bu doğrultuda kazanç paylaşım planlarının, çalışanların kontrolünde bulunan performans alanları üzerinde durarak, katma değer, verimlilik, maliyet kontrolü ve bazen de ürün kalitesi gibi kriterlerinin iyileştirilmesi üzerine yoğunlaştığı tespit edilmiştir.²¹⁹

Şirket, verimliliğinden kaynaklanan kazançları işgücü ile paylaşır. Çalışanlar, temel reformlarda sorumluluk almak üzere gönüllü olarak yönetime katılırlar. Bu ödeme

²¹⁶ Öğr. Gör. Gizem Akalp, “Organizasyon Performansına Dayalı Ücret”
<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/662-organizasyon-performansina-dayali-ucret.html> (15.08.2008).

²¹⁷ Yüksel, s. 231.

²¹⁸ Öğr. Gör. Gizem Akalp, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”
http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=33 (20.08.2006).

²¹⁹ Akalp, *İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış*, s.6.

şekli, çalışan kontrolünde olan faktörlere dayanır. Kazançlar ölçülür ve önceden belirlenmiş bir formüle göre dağıtım yapılır. Bu plan sadece kazanç elde edildiğinde uygulandığı için, şirket maliyetlerini tersine etkilemez.²²⁰

2.3.5.2.3.3. Mali İştiraka Dayalı Ücret

Kâr paylaşımı sistemleri, kâr payını işgörenlere doğrudan nakit parayla ödemek ya da bir fonda toplayarak geciktirilmiş ödeme yapmak yerine işletmenin hisse senetlerini vermek şeklinde uygulanabilir. Yeni ekonomi kapsamındaki işletmelerde ve yeni kurulan işletmelerde çalışanlara hisse senedi verildiğinde, işletme büyüyüp geliştikçe çalışanların kazançları da otomatik olarak artmaktadır. Bu uygulamada çalışanların çıkarlarıyla işletmenin gelişmesi arasında doğrusal bir ilişki bulunduğu varsayımdan hareket edilmektedir.

Bu sistemde işgören hisse senedini ya doğrudan satın alabilmekte ya da belli bir fiyattan belli bir süre içinde işgörene hisse senedi alma hakkı tanınabilmektedir. Hisse senedi satın alma durumunda işletmeler hisse senetlerini işgörenlerine genellikle piyasa fiyatının yüzde 10-15 eksikğine satarlar. Ayrıca, örneğin bedelini aylık ücretinden kesilecek taksitlerle ödemesi gibi, ödeme kolaylıkları da sağlayabilirler. Fakat işgörenin satın alabileceği hisse senedi adet olarak ya da ücret gelirinin belirli bir yüzdesiyle sınırlandırılır. İşgören herhangi bir nedenle hisse senedini satmak istediğinde sadece işletmeye satabilir. Ayrıca işletmeler hisse senetlerindeki ani değer düşmelerine karşı işgörenleri korumak için önceden belirlenmiş belli bir fiyattan hisse senetlerini geri alma garantisi verebilirler.

Hisse senedi tercihli satın alma yönteminde, işgörene belirli bir miktarda hisse senedini belirli bir fiyattan belirli bir zaman içinde satın alma hakkı tanınır. Fiyat, genellikle piyasa fiyatının altındadır. Bu yatırımı işgörenler genellikle emekli olduklarında ya da ayrıldıklarında para veya tahvil olarak geri alabilmektedirler. Hisse sahipliğine hak kazanan işgörenler yönetime katılabilecekleri gibi, işletmenin gizli mali belgelerini inceleme hakkına da sahip olabilirler. Teminatlı hisse senetleri de, aynı

²²⁰ insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “ Ücretlendirmede Teşvik Planı Uygulamaları”
<http://insankaynaklari.com/cn/ContentBodyID=295> (13.07.2006).

özelliklere sahiptir. Ancak farklı olarak işgörene ciro edebilme hakkı verirler. Bu durumda işgören sadece kâr elde etmek amacıyla bu hisseleri alıp başkalarına satabilir.²²¹

2.3.5.2.3.4. Scanlon Ücret

1930 yılında sendika başkanı olan Joseph N. Scanlon tarafından geliştirilen Scanlon planı, geniş personel katılımını ve endüstriyel barışın ve yüksek verimliliğin gerçekleştirilmesine yöneliktir.²²²

İşgörenlerin ve sendikaların işbirliğini ve işletme işlevlerine tam olarak katılmalarını sağlamayı hedeflemektedir. Bu nedenle üretim ve üretim dışında çalışan ve üretime dolaylı katkıda bulunan işgörenlerin tümünü içeren bir sistemdir. Bu sistem, temel olarak grup teşviki, öneri planı ve işgören katılımı sistemlerinin karmasıdır. İşletmenin her bir bölümünde sendika tarafından atanmış ya da grup üyeleri tarafından seçilmiş olan 2-5 işgören ve bir nezaretçiden oluşan bir “üretim kurulu” vardır. Bu kuruldakiler ayda bir kez toplanıp, verimliliğin ve kalitenin artırılması, israfların azaltılarak maliyetlerin düşürülmesiyle ilgili olarak işgörenler veya yöneticiler tarafından yapılan önerileri incelerler. Öneri kabul edildiğinde yapılan maliyet tasarrufu yalnızca öneriyi yapan işgörene değil, çalışma grubunun tümüne ödenir. Artan verimlilikten elde edilen kazançlar daha çok ikramiye niteliği taşıyan bir şekilde tüm çalışanlara ödenir. Bu kuruldan ayrı olarak yine işgörenler ve üst düzey yöneticilerden oluşan 10-12 kişilik bir izleme ve değerlendirme kurulu kurulur. Bu kurul da ayda bir kez toplanarak, üretim kurullarından gelen önerileri, örgütsel uygulamaları ve ödülleri değerlendirir ve sonuca bağlar.²²³

²²¹ Benligiray, s.53-54.

²²² Bayraktaroğlu, s.179.

²²³ Benligiray, s.50-51.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÜCRET YÖNETİMİNE YANSITILMASI

3.1. Performansa Dayalı Ücretin Tanımı

Performans-ücret ilişkileri, özellikle 1950'lerden bu yana bir çok Avrupa Birliği (AB) ülkesinde arz yönlü enflasyon modellerinin bir ögesi haline gelmiş ve ücretlerin performans artış oranının üzerinde bir hızla artırılması enflasyonun temel nedenleri arasında sayılmıştır. Bu nedenle, toplu pazarlık sürecinde performans artışı ücreti belirleyen önemli bir unsur olarak ortaya çıkmış ve gelirler politikası çerçevesinde güncelliğini korumuştur.²²⁴

Performansa dayalı ücret, başarı temeline göre kurulan, esnek bir ücret politikasıdır. Çalışanın işinde elde ettiği başarı, diğer bir çalışana göre farklılık gösterir. Bu durumda adil bir ücret yönetimini sağlamak için, çalışanların performansına dayalı ücretlendirme yapılmalıdır.²²⁵

Organizasyonel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve insan kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından çok önemli bir araç niteliğinde olan performans değerlendirme, bir başka açıdan ise çalışanların yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki performans düzeylerini saptamaya çalışan objektif analiz ve sentezler bütünü olarak tanımlanabilir.²²⁶

Yakın zamanda birçok ülkede hizmet süresinin uzunluğuna göre ücret sisteminden (kıdem ücret sistemi) vazgeçilmekte ve bireysel ya da grup performansına bağlı ücret (performance baset pay systems) uygulamalarına yönelinmektedir. Ücret

²²⁴ A. Tekin, “Kamu Kesiminde Performans Denetiminin Bazı Ülkelerdeki Gelişimi”, **Maliye Dergisi**, İstanbul (1999), s.39- 47.

²²⁵ İsmail Durak Ataay, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, No:7, 2000, s.220.

²²⁶ Mehmet Hüseyin Bilgin, “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, **Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Dergisi**, Cilt.16, Sayı.1 (2002), s.10-11.

sistemlerinde bu yönde değişim büyük oranda OECD ülkelerindeki uygulamalardan etkilenmektedir.²²⁷

Performansa dayalı ücretlendirmeyi destekleyen faktörler şunlardır:

1) Ardışık – Hedefler Konusu:

Hedeflerin ne olduğunu anlayan çalışanların bu hedeflere ulaşabilme olasılığı, bilmeyenlerle kıyaslandığında daha yüksektir. Eğer bu hedefler liderlik ekibi tarafından geliştirilmiş ve takip ediliyorsa, hedef performansının şirkete katma değer kazandırması daha olasıdır.

2) Değişken Ücret Konusu:

İyi tasarlanmış değişken ödeme, sonuçlar söz konusu olduğunda maliyetleri 4 katı oranında geri kazandırır. Mükemmel olmayan değişken ücret planları bile organizasyonlara mal olduklarının iki katı geri dönüş sağlar.

Ekip üyelerinden bir kısmının ücretinin, ekip hedeflerinin gerçekleştirilmesi baz alınarak belirlendiği küçük ekiplerde bu hedeflere ulaşabilme olasılığı, sadece bireysel ücretin kullanıldığı ekiplere oranla daha yüksektir.

3) Katma Değere Yönelik Ödeme Konusu:

Gerçekten performansa dayalı ücretlendirme yapan organizasyonlar; beceriler ve performans göre ücretlendirmeyi arzu eden çalışanları çekmek ve elde tutmak konusunda daha başarılıdır.

Performansa dayalı ücretlendirme yapan yöneticiler; adil ödüllendirme konusunda müdürlerine sonuna kadar güvenen çalışanlar ile başarılı olmaktadır.

²²⁷ Namık Kemal Öztürk, “Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye’de Durum”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 428, (2000), s.73.

4) Performans Yönetimi Konusu:

Süreci etkinleştirmek için yaratılan performans yönetiminin odak noktasında geri bildirim, koçluk, performans planlama ve sürekli iletişim olduğu sürece çalışanlar performans sürecini daha olumlu ve yardımcı algılama eğilimi gösterir.

5) Yöneticinin Sorumluluğu Konusu:

Ücret ve ödül bütçelerini yönetmekle sorumlu yöneticilerin, verilen ödüllerin beceri ve performans konusundaki anlamı hakkında çalışanları ile daha doğru iletişim kurması olasıdır. Çalışanlar ücret hakkında doğruları söyleyen yöneticilere daha çok güvenir.²²⁸

Genel olarak performansa göre ücret sisteminde iki temel amacın gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bunlardan birincisi, sistemin yönetsel değişim çabalarında sembol olarak algılanmasıdır. Geleneksel olarak merkezde toplanan güç daha alt yönetsel birimlere aktarılır ve yöneticiler kendi astlarının ücretlerini belirlemede daha fazla yetkiyle donatılmaktadırlar. Diğer yandan ise performansa göre ücret, iyi performansın ve personelin daha iyi motive edilmesinin bir aracı olarak algılanmaktadır. Çünkü yönetim, personel ile daha yakın ilişkiye girmekte ve işin amaçlarını daha açık olarak ortaya koyabilmektedir.²²⁹

Feldman ve Arnold ücret ile performans arasında ilişki kurmak isteyen işletmelerin çok farklı sistemler uyguladıklarını ifade etmişler ve bu farklı uygulamaları üç boyut açısından sınıflandırmanın yararlı olacağını düşünmüşlerdir:

- Performansın ölçümünde temel alınan organizasyonel birim: Kullanılan ücret sistemlerinin bir kısmı bireysel performans ile ücret arasında ilişki kurarken, diğer bazıları grup yada organizasyonun performansı ile ücreti ilişkilendirmektedir.
- Performans ölçümünde kullanılan yöntem: Performansa dayalı ücret sistemlerinin gerek duydukları verileri elde ettikleri performans ölçüm yöntemleri çok geniş bir

²²⁸ R. Schuster ve Patricia K. Zingheim, “Gerçekten Performansa Dayalı Ücretlendirme Nasıl Yapılabilir? CEO’nuza Gösterebileceğiniz Bir Şeyler”, **HR Dergi, İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi** (2007), s.51-52.

²²⁹ M. İnce, “Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yeni Roller”, **Standart Dergisi**, Cilt.42, Sayı.497 (2003), s.22.

yelpaze içinde yer almakta olup, bunların bir kısmı karlılık, maliyetler, satışlar ve sonuçlara yönelik kriterleri içerirken, diğer bazıları astın yöneticinin sübjektif değer yargılarını içeren yöntemlerden oluşmaktadır.

- Parasal ödülün niteliği: Performansa dayalı ücret sistemlerinde işgörenlere sağlanan parasal ödüller genel olarak iki gruba ayrılır:

1) Ücret ya da maaşta işletmenin ücret politikalarına göre yılda bir ya da birkaç kez oluşan değişiklikler (yapılan ücret artışları.)

2) Prim ya da ikramiye adı altında çoğunlukla yılda bir kez başarılı performansın ödüllendirilmesi için kullanılan ücret ya da maaşa ek ödemeler.²³⁰

Performansa dayalı ücret sisteminin kriterleri ise şöyle sıralanabilir:

- Objektif olmalıdır,
- Ölçülebilir ve önemli olanı ölçer olmalıdır,
- Performansı doğru bir şekilde ölçebilecek bir değerlendirme sistemi ile birlikte işlemelidir,
- Sadece yönetime değil, çalışanlara da geri bildirim yapılacak şekilde düzenlenmelidir,
- Kolay anlaşılabilir olmalıdır,
- Kontrol edilebilir olan ile ilgili olmalı, çalışanların kontrolü dışında olan olayları hesaba katmamalıdır.²³¹

Pek çok işveren performans derlendirmesinde belirtildiği gibi, performansa dayalı bir ücret sistemine sahip olduğunu iddia eder. Fakat performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgilerden hareketle ücret ayarlaması yapmak düşüncesinin temeli, değerlendirmenin sağlıklı olarak yapıldığı varsayımına dayanır ve işin doğası

²³⁰ Uyargil, s.161-162.

²³¹ Sriyan Silva, "An Introduction to Performance and Skill Based Pay Systems", <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srspaysy.htm> (25 Aralık 2006).

gereği performans ölçümünün zor olduğu işlerde bu durum bazı sorunlara neden olabilir.²³²

3.2. Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri

- Kişilerin iş tatmini artar ve buna bağlı olarak şikayetler ve işe devamsızlık azalır.

İş tatminine etki eden birçok faktörün belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda; ücret faktörünün iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışan, yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır. Eğer kişi aldığı ücretin verdiği emeği karşılamadığı duygusuna kapılırsa işinden tatmin olma düzeyi düşecektir bu ise beraberinde verim düşüşünü getirecektir.²³³

- Gelişmiş kurum performansı sayesinde hız ve verimlilik artar. Hız ve verimliliğin günümüzde kurumlar için çok önemli kavramlar olduğu açıktır.

- Birey /Takım performansını geliştirir. Takdir edilmek çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır. İş arkadaşlarından daha fazla çalıştığına inanan kişilerin teşvik ücretleriyle özendirilmesi kurumlarda motivasyonu artıracaktır. Bu konuda yapılan araştırmalara göre, performansa dayalı ücret planlarının uygulandığı sistemlerde uygulanmayanlara nazaran performansın yaklaşık % 30 daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Yetenekli çalışanların kurumdan ayrılmasını engeller. Kurumun, ücret sisteminin yardımıyla başarılı olanların farkına varma şansı yüksek olacağından çalışanların kuruma bağlılığı ve dolayısıyla elde tutulması sağlanmış olacaktır.

- Yeterince performans gösteremeyen çalışanların belirlenmesi, performans analizleri sayesinde kolaylaşacaktır.

- Performansa dayalı ücret planı, performans değerlendirme ile birlikte uygulanacağı için düşük performansın artırılması yönünde teşvik yaratır.

²³² Önder, s.49.

²³³ Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt, “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.9, Sayı.1 (2008), ss. 1-18

- Uyarı kriteri sağlar. Yönetim, personel hakkında kesin performans kriterleri oluşturur. Çalışanlarda daha yüksek ücretlerle ödüllенmek için bu kriterleri gerçekleştirmeye çalışırlar.
- Doğru kişilerin doğru miktarlarla ödüllendirilmesini sağlar.
- Performansa dayalı ödeme yapılması, tüm çalışanların ücretlerini toplu olarak arttırma yerine verimli çalışan ve performansı iyi olan çalışanların ücretlerini yükseltme yönü ile verimsiz personelin de rekabet sürecine katılma motivasyonunu arttıracaktır.
- İşlere ilişkin belirgin hedefleri tanımlar. Hedef tanımının yapılabilmesi için iş analizinin yapılması gerekli olduğundan, performans kriterleri için iş analizinin yapılması bu sayede sağlanmış olacaktır.
- Motive edici etkisi vardır. Çünkü, performansa dayalı ücret ile başarılı kişiler ödüllendirilmektedir. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyan kişi, kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan biriyle aynı ücreti alırsa bu durum personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Motive etkisi, toplam kalite ve hizmet verimliliği açısından belki de en önemli unsur olarak görülebilir.

Bu açıdan motive etkisini maksimum düzeye çıkarabilmek için performansa dayalı ücret sistemi anahtar rolü oynar.

- Takım çalışmasının geliştirilmesi açısından performansa dayalı ücret yararlı olmaktadır. Takım performansına göre hesaplanan ödül takım üyelerine dağıtılmaktadır. Böylece kurumda takım çalışması yaygınlaştığı gibi takımların etkinliği de artmaktadır.
- Toplam kalite gibi yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasında ödüllendirme yöntemi olarak performansa dayalı ücret sistemleri uygulanmakta ve performansa dayalı ücret bu tür tekniklere uygun düşmektedir. Bireysel performansların artması örgütün toplam performansını arttırmaktadır. Bu da kaliteyi artırarak örgütün hizmet kalitesinin devamını sağlamaktadır.²³⁴

²³⁴ Doğan Kestane, “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, **Maliye Dergisi**, Sayı.142 (Ocak- Nisan 2003), s.133-135.

3.3. Performansa Dayalı Ücretin Taraflar Açısından Değerlendirilmesi

3.3.1. Çalışanlar Açısından

Adaleti Sağlar: PDÜ ile başarılı kişilerin ödüllendirilmesi hedeflenmektedir ve çalışanlar da başarılarının karşılığını görmek isterler. Tüm iyi niyet ve çalışma gücünü ortaya koyan bir çalışan kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan biriyle aynı ücreti alırsa bu durum kendisinin motivasyonunu olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Adalet anlayışına göre, kişiler kendi katkılarını (nitelik, çaba, deneyim, eğitim) ve sağladıkları sonuçları diğer kişilerin katkı ve çıktıları ile karşılaştıracaklardır. Dolayısıyla, PDÜ sistemi kişideki eşitsizlik duygusunu kaldırarak tatmin ve adalet sağlamış olmaktadır.

Motivasyon ve Teşvik Aracıdır: Çalışanların çalışmaları karşılığında takdir edilmesi de bir motivasyon aracıdır. PDÜ sistemi performans değerlendirme ile birlikte uygulanıldığından düşük performansın artırılması yönünde teşvik sağlamaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda, Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin uygulandığı örgütlerde uygulamayanlara oranla performans yaklaşık % 30 daha yüksektir.

İşgücü Devri ve İşe Devamsızlığı Azaltır: Adaletli ve yüksek artışlar çalışanın işine ve örgüte bağlanmasını sağlayarak maliyeti örgüt için yüksek olan hem işgücü devrini hem de işe devamsızlığı azaltır.

3.3.2. Örgüt Açısından

Rekabet Gücünü Arttırır: PDÜ, çalışanların bireysel performanslarına yaptığı olumlu etki ile örgütün toplam performansını artırmaktadır. Bu da kaliteyi artırarak örgütün rekabet gücünü devam ettirmesini sağlamaktadır.

Karlılık ve Verimliliği Arttırır: PDÜ sistemlerinin kar ve kazanç paylaşımı gibi bir takım uygulamaları örgütte verimlilik ve karlılık artışını teşvik ettiği için tercih edilen bir uygulamadır.

Yeni Yönetim Teknikleri ile Uyumludur: Toplam Kalite gibi yeni yönetim tekniklerinde ödüllendirme yöntemi olarak Performansa Dayalı Ücret Sistemleri uygulanmaktadır. Gerçekten de kalite programlarını uygulayan örgütler ücret planlarının kaliteyi ödüllendirmek zorunda olduğunu görmektedirler.

Ücret Açısından Örgüte Esneklik Kazandırır: Bireysel performansın önemli olmasından dolayı örgüt içi çalışanlar arası rekabet artmakta ve dolayısıyla grup dayanışması azalmakta ve çalışanların sendikalaşma istekleri kırılmaktadır. Toplu sözleşmenin kolektif boyutundan giderek uzaklaşan ücret anlaşmaları bireysel sözleşmeler ile işverenlerin etkilerini artırmakta ve sendikaların varlığını tehdit etmektedirler. Bu durumda, biraz da sendikaların PDÜ sistemlerine olan bakışlarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

3.3.3. İşçi Sendikaları Açısından

İşçi sendikaları, Performansa Dayalı Ücret ile ücretin bireyselleştirildiği ve böylece işçi-işveren sendikalarının kolektif ilişkiler yoluyla belirlediği ücret standartlarından uzaklaşıldığı endişesiyle sisteme karşı çıkmaktadırlar. Gerçekten de işverenler, bireysel iş sözleşmeleri ile ve Performansa Dayalı Ücret sistemi ile ücretin belirlenmesi konusunda esneklik kazanarak sendikaları devreden çıkarma yolunu bulmakta ve bu da işçi sendikalarının varlığını tehdit etmektedir. Bu nedenle Performansa Dayalı Ücret daha çok sendikalaşmanın görülmediği örgütlerde kullanılmaktadır. Ancak, sendikaların karşı çıktıkları nokta bireyselliğe giden yol olduğu için bireysel Performansa Dayalı Ücret sistemleridir ve sendikalar, kar-kazanç paylaşımı gibi planlara daha ılımlı yaklaşmaktadırlar.

Endüstri ilişkilerinde kolektif geleneği benimseyen sendikalara göre, çalışanların ücretlerindeki artış toplu sözleşmeler ile belirlenmeli ve bir kere kabul edildiğinde tüm çalışan kategorilerine uygulanmalıdır. Tam tersi olarak da performans değerlendirmeye bağlı olarak uygulanan Performansa Dayalı Ücret sistemleri örgütün yönetiminin inisiyatifindedir ve toplu sözleşmeden ayrı tutularak bireysel performansın ödüllendirilmesini amaçlamaktadır ve bu nedenle de kolektif tutum sergileyen

sendikalardan bağımsız örgütlerde kendini daha çok göstermektedir. Sendikalaşmanın olumsuz etkilediği Performansa Dayalı Ücret sistemlerinin bir diğer eleştirisi alan yönü ise bu sistemin bir demotivasyon aracı olarak görülmesidir.²³⁵

3.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücrete Yansıtılması

Yetkinlik temelli 360 derece performans değerlendirmenin ücret sistemine nasıl ve ne derecede yansıtıldığı aşağıdaki çalışmada gösterilmiştir:

Araştırmanın Örnekleme ve Metodolojisi:

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) işlem görmekte olan metal sektöründeki (Mess) işletmeleri çalışmanın anakütlesini oluşturmaktadır. Bu durumda anakütle 42 işletmeden oluşmaktadır. Araştırmanın anakütlesini oluşturan 42 işletmeden 36'sına (geri dönüş oranı=%86) ulaşılabilmektedir. Araştırmada 36 işletmeden yalnızca 10 tanesi yetkinlik temelli 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmaktadır. Bu nedenle 10 işletme araştırmanın anakütlesini oluşturmaktadır. Belirlenen 10 işletme arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle örnek olay çalışması yapılacak işletme seçilmiştir. Çalışmada incelenen işletmenin insan kaynakları yöneticisi ile görüşülmüştür.

Araştırmada performansın ücrete nasıl yansıtıldığının incelenmesi amacıyla yönelik anket ve derinlemesine mülakat yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma Sonuçları ve Bulgular:

Örneklemdaki işletmenin mavi ve beyaz yakalı çalışan olmak üzere toplam 3766 çalışanı bulunmaktadır. Bunların %76'lık kısmı 2859 erkek çalışan ve %24'lük geri kalan kısmı da 907 kadın çalışandan oluşmaktadır. İşletmedeki ortalama yaş 29'dur.

İşletmede yetkinlik temelli 360 derece performans değerlendirme sistemi; objektif ve etkin bir terfi - tayin sistemine, şirket strateji ve hedefleri doğrultusunda entellektüel kapasiteyi ve yetkinliklerinin geliştirilmesini sağlayacak olan gelişim planlama sürecine

²³⁵ Burcu Kumbul, “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. , Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Cilt.3, Sayı.1 (2003).

ve aynı zamanda performans ve yetkinlik bazlı ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerine girdi sağlamakta ve temel oluşturmaktadır.

Ücret sistemine göre işletmedeki yetki ve sorumluluklarına bağlı olarak işletmenin ücret skalasına göre ücret belirlenmektedir. Yılda 16 maaş ödenmekte ve Ocak-Temmuz aylarında olmak üzere yılda iki kez ücret artışı yapılmaktadır. Ücret artış oranlarının hesaplanması şu şekilde formülize edilebilir:

$$\text{Ücret artış oranı (\%)} = \frac{\{\text{Yıllık Belirlenen Enflasyon Oranı} + (\text{Birey Performans Puanı} + \text{Hedef Gerçekleştirme Oranı}) * \text{Belirlenmiş Zam Oranı}\}}{2}$$

İşletmede yetkinlik temelli 360 derece performans değerlendirmede 2 aşamalı bir değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Birinci aşama **hedeflere göre yönetim** olarak da adlandırılabilir bir sistemi ifade etmektedir. Yıllık olarak yöneticiler ile birlikte her çalışandan beklenen hedefler belirlenerek aylık, üç aylık, altı aylık dönemlerle gerçekleştirilen hedefler izlenmekte ve düzeltici önlemler alınmaktadır. Yıl sonunda da çalışanların belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığı tespit edilmektedir. Bu hedef ölçümü (10'lu ölçek üzerinden) tablo 14'te gösterildiği gibi değerlendirilmektedir:

Tablo 14: Performans Değerleme Sistemi Örnek Hedef Değerlendirme

Hedef No	Hedef Ağırlığı	Planlanan Hedef Ölçütü	Gerçekleşen Hedef Ölçütü	Puan
1	15%	10	9	13,5
2	20%	9	6	13,3333
3	5%	10	5	2,5
4	10%	7	5	7,142856
5	25%	8	7	21,875
6	25%	9	6	16,6667
	100%			75,01786

Gerçekleşen Hedef / Planlanan Hedef x 100 x Hedef Ağırlığı şeklinde formülize edilmektedir.
 $\frac{9}{10} \times 100 \times 0,15$

Yetkinlik temelli performans değerlemenin ikinci aşaması yetkinliklerin belirlenerek ağırlıklandırılması ve değerlendirmeye tabi tutulması aşamasıdır. Değerlendirme 10'lu Likert ölçeği ile yapılmıştır. Yetkinlik temelli performans değerlendirme tablo 15'te gösterildiği gibidir:

Tablo 15: Yetkinlik Temelli Performans Değerleme Sistemi Örnek Dağılımı

Yetkinlikler		ÜSTÜ	ASTI	ARKADAŞI	KENDİSİ	MÜŞTERİ	Toplam
	Ağırlık	25 %	20 %	10 %	15 %	30 %	100 %
Yön Belirleme	6 %	8*0,06	8*0,06	8*0,06	9*0,06	8*0,06	2,46
Sorun Çözme	8 %	7*0,08	8*0,08	5*0,08	9*0,08	7*0,08	2,88
Takım Çalışması	9 %	5*0,09	7*0,09	7*0,09	7*0,09	8*0,09	3,06
İletişim	8 %	9*0,08	6*0,08	8*0,08	7*0,08	9*0,08	3,12
İşbirliği Geliştirme	8 %	5*0,08	9*0,08	6*0,08	8*0,08	7*0,08	2,8
Sonuç Odaklılık	9 %	8*0,09	8*0,09	7*0,09	9*0,09	9*0,09	3,69
Stratejik Düşünme	6 %	6*0,06	7*0,06	9*0,06	6*0,06	7*0,06	2,1
Liderlik	6 %	7*0,06	8*0,06	4*0,06	5*0,06	8*0,06	1,92
Yaratıcılık ve Girişimcilik	8 %	6*0,08	6*0,08	6*0,08	7*0,08	6*0,08	2,48
Kavramsal Düşünme	6 %	8*0,06	*0,06	6*0,06	7*0,06	9*0,06	2,34
Kendini ve Çalışma Ark. Geliştirme	9 %	5*0,09	8*0,09	7*0,09	8*0,09	7*0,09	3,15
Farklılıklara Uyum ve Yönetme	8 %	6*0,08	9*0,08	5*0,08	9*0,08	8*0,08	2,96
Müşteri Duyarlılığı	9 %	9*0,09	8*0,09	4*0,09	9*0,09	6*0,09	3,24
Toplam	100 %	68,1	77,5	62,7	77,9	75,8	
		68,1*0,25	77,5*0,20	62,7*0,10	77,9*0,15	75,8*0,30	73.22

(Bazı çalışanlar çeşitli nedenlerle müşteri ve kendisi tarafından değerlendirmeye tabii tutulmayabilmektedir.)

Performans değerini bulabilmek için, hedef başarı yüzdesi ile yetkinlik temelli performans yüzdesinin ortalaması alınmaktadır ($(\%75 + \%73,22)/2 = \%74,11$). Yapılacak zam oranı belirlenen performans skalasındaki oranla çarpılarak performans değerlemenin ücrete yansıtacak yüzdesi belirlenmektedir. %74 performanssa %5 oranında performans zammı karşılık gelmektedir.

21 – 40 puan arası (Yetersiz) —————> % 3 oranında

41 – 60 puan arası (Orta) —————> % 4 oranında

61 – 80 puan arası (İyi) —————> % 5 oranında

81 – 100 puan arası (Çok İyi) —————> % 6 oranında performans zammı

verilecektir.

Bu durumda verilen örnekte;

$$\text{Ücret Zammı} = \%5 + 74,11 * \%5 = \%5 + \%3,661 = \boxed{\% 8,661} \text{ 'dir.}^{236}$$

3.5. Performansa Dayalı Ücret Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar

3.5.1. Personelin Tutumu

Kamu personelinin tutumu, reformların kapasitesini etkilemektedir. Kişisel sorumluluğa, sonuç elde etmeye ve performansa dayanan ücretlere önem veren değerlendirme ve ücret sistemleri, kamu hizmeti kültüründe köklü değişiklikler yapmaya yönelik bir çabadır. Ancak yeni bir sistemin uygulanması böyle köklü bir değişiklik elde edilmesi için yeterli olmayıp personel bu sistemlere karşı gelebilir. Personelin büyük bir kısmı geleneksel değerlerden vazgeçmek istemeyebilir.²³⁷

3.5.2. Ücretlerin Adil Bir Şekilde Tespiti Sorunu

Performansa dayalı ücret sistemlerinin en temel özelliği, performans ile ödüllerin ilişkilendirilmesi ve bu ilişkinin de astlar tarafından rahatlıkla algılanabilir ve anlaşılabilir olmasıdır. Eğer astlar bu ilişkiyi rahatlıkla algılayamıyor yada doğru ve adil olduğuna inanmıyorlarsa, sistemin etkinliği olumsuz olarak etkilenecektir. Yöneticilerin bu konudaki bilgi ve becerilerinin yetersizliği, kullanılan performans değerlendirme sisteminin uygun olmaması gibi nedenler, astlarda sisteme karşı bir güvensizlik yaratacaktır.²³⁸

3.5.3. Kurum Amaçlarında Karşılaşılan Güçlükler

Personeli değerlendirme hedefleriyle kurum amacının aynı doğrultuda olması gerekmektedir. Bir değerlendirme sistemi tasarlamadan önce yapılacak ilk iş kurumun amacının ortaya konmasıdır. Değerlendirmeye dayalı ücreti ön planda tutmak,

²³⁶ Prof. Dr. Şadi Can Saruhan ve M. Leyla Yıldız, “Yetkinlik Temelli 360 Derece Performans Değerlendirmenin İşletmenin Ücret Sistemine Yansıtılması Ve Metal Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması”, **13. Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitapçığı**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 2005 s.3-4.

²³⁷ OECD, “Kamu Yönetimi Çalışmaları, Kamu Hizmetinde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Programları” **Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı Yayını**, Yayın No:176, Çiçek Refik (çev.), 1993 s.14.

²³⁸ Uyargil, s.171.

personelin sadece parasal ölçülere göre davranışlarını belirlemesi sonucunu doğurabilir. Böyle bir durum, belirlenen net idari hedeflere ulaşma çabalarını altüst edebilir.²³⁹

3.5.4. Motivasyon Sorunu

Herhangi bir ödülün motive edici etkisinin güçlü olabilmesi için, bu ödülün işgören tarafından önemli ve değerli olarak algılanması ve bireyin ihtiyaçlarının tatmininde de bir araç niteliği taşıması gerekmektedir. Kişinin ihtiyaçlarını en etkili biçimde giderecek ödüller onu en fazla motive ederek, iş tatminini arttıracak ödüller olacaktır.²⁴⁰

²³⁹ OECD, s.15.

²⁴⁰ Uyargil, s.171.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

İşletmelerde performansa dayalı ücretlendirme sisteminin başarısını inceleyen bir çalışma yürütülmüştür. Bu araştırmada performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığı bir işletme seçilmiş ve Performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyi ile performansa dayalı ücret sisteminin başarısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Diğer bölümlerde verilen teorik bilgilere dayanarak, anket soruları hazırlanmış ve performansa dayalı ücretlendirme sisteminin uygulandığı bir işletmede çalışanların görüşleri değerlendirilmiştir.

4.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın ana kütlesini Sermaye Piyasası Kurulunun bağımsız dış denetimle yetkilendirdiği 78 tane Bağımsız Dış Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik Firması oluşturmaktadır. Bu firmalardan 4 büyükler olarak adlandırılan, performans değerlendirme sistemini uygulayan ve sonuçları ücrete yansıtan firmalar belirlenmiştir. Belirlenen 4 işletme arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle örnek olay çalışması yapılacak işletme seçilmiştir.

Anketler çalışanlara elden dağıtılmış; bir hafta sonra tekrar elden toplanmıştır. Anket 115 çalışana uygulanmış ve 115 personelin 96'sından geribildirim alınmıştır.

4.2.1. Firma Hakkında Bilgiler

Denetim, vergi, yönetim danışmanlığı ve kurumsal finansman hizmetlerinde dünyanın en büyük kuruluşlarından biri olan X A.Ş., 150 ülkede, 700 ofiste, 135 bin personeli ile faaliyet göstermektedir.

Türkiye'de çalışmalarına 1986 yılında başlayan X A.Ş. faaliyetlerini İstanbul ve Ankara'da 700 çalışanıyla sürdürmektedir. X A.Ş.'nin Türkiye'de denetim, vergi,

yönetim danışmanlığı, kurumsal finansman ve kurumsal risk alanlarında hizmet veren beş şirketi bulunmaktadır.

Firmanın Vizyonu; mükemmellik standardı olmaktır.

Firmanın Hedefi ise; Dünyanın imrenilen yeteneklerinin ve müşterilerinin birinci tercihi olmak'tır.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Anket çalışması ile performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyinin, performansa dayalı ücret sisteminin başarısı üzerindeki etkileri aşağıdaki ana hipotez çerçevesinde incelenmiştir.

H_{ana} = Performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyi arttıkça performansa dayalı ücret sisteminin başarısı artar.

Araştırmanın ana hipotezine temel teşkil eden aşağıdaki hipotezlerdeki ilişkiler de sınanarak performans değerlendirme sistemi ile performansa dayalı ücret sistemi arasındaki ilişki çok yönlü olarak incelenmiştir.

H_1 = Performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından anlaşılabilirliği arttıkça, performansa dayalı ücret sisteminin başarısı artar.

H_2 = Performans değerlendirme sisteminin performansı doğru ölçme derecesi arttıkça, performansa dayalı ücret sisteminin başarısı artar.

H_3 = Yöneticilerin performans değerlendirme yeterlilikleri arttıkça performansa dayalı ücret sisteminin başarısı artar.

H_4 = Performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyi arttıkça çalışanların iş tatmini artar.

H₅ = Performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyi arttıkça çalışanların performansı yükselir.

H₆ = Performans dayalı ücret sisteminin başarısı arttıkça çalışanların iş tatmini artar.

H₇ = Performans dayalı ücret sisteminin başarısı arttıkça çalışanların performansı yükselir.

H₈ =Yöneticilerin performans değerlendirmedeki yeterlilik düzeyleri eğitim düzeylerine bağlı olarak artar.

H₉ = Yöneticilerin performans değerlendirmedeki yeterlilik düzeyleri tecrübelerine bağlı olarak artar.

4.4. Araştırmanın Metodolojisi

4.4.1. Veri Toplama Aracı

İşlevselliği ve bilimsel kabul görmesi sebebiyle,²⁴¹ araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; Performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyi ile performansa dayalı ücret sisteminin başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan sorular yer almaktadır, ikinci bölümde Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin kısaltılmış formu bulunmaktadır, üçüncü bölümde ise çalışanlara ait demografik verilerin elde edilmesi amacıyla cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni hali gibi kişisel özellikleri öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Ankette sorular için puanlama 5’li Likert Ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Puanlama; Kesinlikle Katılmıyorum “1”, Katılmıyorum “2”, Tarafsızım “3”, Katılıyorum “4”, Kesinlikle Katılıyorum “5” şeklindedir.

²⁴¹ Şadi Can Saruhan ve Ata Özdemirci, **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, İstanbul: Alkım Yayınevi, 2005, s. 123.

4.4.2. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyinin, performansa dayalı ücret sisteminin başarısı üzerindeki etkileri regresyon analizi ve varyans analizi yöntemleri kullanılarak incelenmiştir.

4.4.3. Veri Toplama Yöntemi

4.4.3.1. Güvenilirlik Analizi

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 96 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulunduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Bu çerçevede Performans Değerlendirme Ölçeğinin güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,518$ gibi son derece düşük bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 1. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alpha	N
,518	17

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 2’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde ölçeğin olumsuz ifade içeren A1, A2, A3, A8, A10 ve A17’inci maddelerin güvenilirliği düşürerek ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkilediği gözlenmektedir. Bu çerçevede söz konusu maddeler kodlanarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 2. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
A1	47,7640	40,069	-,062	,546
A2	47,8202	41,035	-,131	,559
A3	47,3820	41,421	-,162	,576
A4	47,9888	34,284	,388	,459
A5	47,9213	33,823	,434	,450
A6	47,0787	34,982	,281	,479
A7	47,6404	34,824	,393	,462
A8	47,9888	45,852	-,442	,614
A9	47,4045	36,471	,206	,496
A10	47,5730	43,361	-,283	,590
A11	47,8876	34,283	,367	,462
A12	47,8764	32,950	,456	,440
A13	47,8652	33,300	,482	,440
A14	47,6180	31,989	,539	,421
A15	47,5169	32,889	,562	,428
A16	47,7303	32,767	,580	,425
A17	47,5506	42,182	-,212	,571

Tekrarlanan analiz sonrasında Performans Değerlendirme Ölçeğinin güvenilirliğinin $\alpha = 0,518$ 'den $\alpha = 0,883$ 'e yükseldiği görülmektedir.

Tablo 3. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,883	17

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 4'de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin ölçekten çıkartılmasının iç tutarlılığa belirgin bir katkı sağlamayacağı gözlenmektedir. Bu çerçevede 17 maddelik yapı korunmuştur.

Tablo 4. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
A1	47,7640	110,296	,505	,878
A2	47,7079	109,300	,553	,876
A3	48,1461	108,149	,493	,879
A4	48,1910	107,202	,646	,872
A5	48,1236	107,041	,663	,872
A6	47,2809	115,454	,234	,885
A7	47,8427	108,748	,639	,873
A8	47,5393	110,729	,460	,879
A9	47,6067	112,400	,401	,881
A10	47,9551	112,543	,368	,883
A11	48,0899	109,969	,494	,878
A12	48,0787	106,460	,629	,873
A13	48,0674	107,768	,631	,873
A14	47,8202	105,740	,664	,871
A15	47,7191	109,909	,567	,876
A16	47,9326	106,927	,725	,870
A17	47,9775	115,431	,278	,884

4.5. Araştırmada Elde Edilen Bulgular

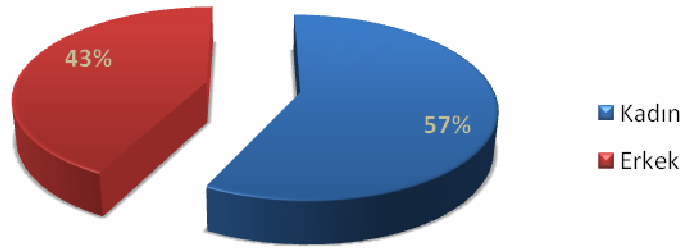
4.5.1. Örneklem Grubunun Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örneklem grubunun demografik ve tanımlayıcı özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 5’de verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 57’sinin kadın, % 43’ünün erkek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5 Örneklem Grubunun Cinsiyetine Göre Dağılımı

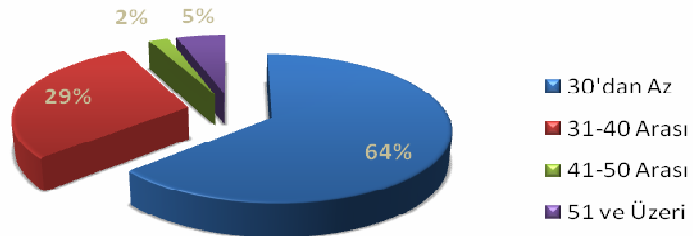
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kadın	54	56,3	57,4	57,4
	Erkek	40	41,7	42,6	100,0
	Toplam	94	97,9	100,0	
Kayıp	Veri	2	2,1		
Toplam		96	100,0		



Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımı Tablo 6’da verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 64’ünün yaşının 30’dan az, % 29’unun 31-40 arası, % 2’sinin 41-50, % 5’inin ise yaşının 51 ve üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6 Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

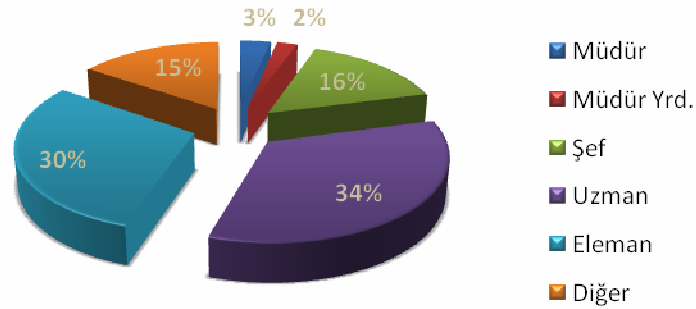
	Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	30'dan Az	61	63,5	63,5	63,5
	31-40 Arası	28	29,2	29,2	92,7
	41-50 Arası	2	2,1	2,1	94,8
	51 ve Üzeri	5	5,2	5,2	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	



Araştırmaya katılan çalışanların ünvanlarına göre dağılımı Tablo 7’de verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 3’ünün müdür, % 2’sinin müdür yardımcısı, % 15’inin şef, % 34’ünün uzman, % 30’unun eleman, % 15’inin ise diğer ünvanlara sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 7 Örneklem Grubunun Ünvanlarına Göre Dağılımı

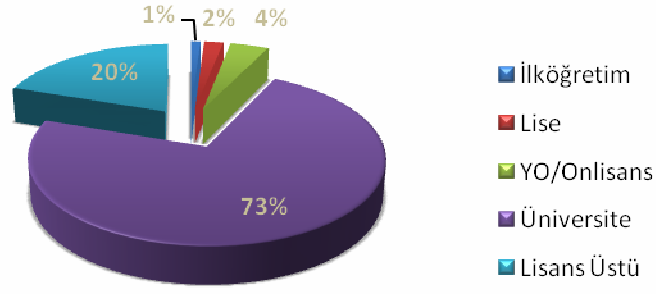
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Müdür	3	3,1	3,3	3,3
	Müdür Yrd.	2	2,1	2,2	5,5
	Şef	14	14,6	15,4	20,9
	Uzman	31	32,3	34,1	54,9
	Eleman	27	28,1	29,7	84,6
	Diğer	14	14,6	15,4	100,0
	Toplam	91	94,8	100,0	
Kayıp	Veri	5	5,2		
Toplam		96	100,0		



Araştırmaya katılan eğitim durumuna göre dağılımı Tablo 8’de verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 1’inin ilköğretim, % 2’sinin lise, % 4’ünün YO/Önlisans, % 73’ünün üniversite, % 20’sinin ise lisans üstü mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 8 Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

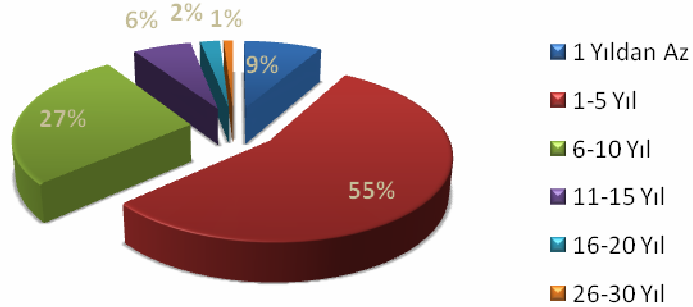
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	İlköğretim	1	1,0	1,0	1,0
	Lise	2	2,1	2,1	3,1
	YO/Önlisans	4	4,2	4,2	7,3
	Üniversite	70	72,9	72,9	80,2
	Lisans Üstü	19	19,8	19,8	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	



Araştırmaya katılan tecrübelerine göre dağılımı Tablo 9’da verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 8’inin 1 yıldan az, % 55’inin 1-5 yıl, % 27’sinin 6-10 yıl, % 6’sının 11-15 yıl, % 2’sinin 16-20 yıl, % 1’inin ise 26-30 yıl tecrübesinin olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9 Örneklem Grubunun Tecrübelerine Göre Dağılımı

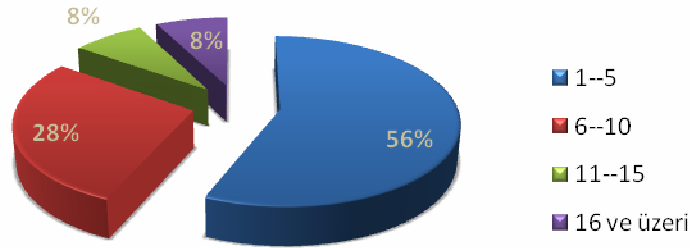
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	1 Yıldan Az	8	8,3	8,3	8,3
	1-5 Yıl	53	55,2	55,2	63,5
	6-10 Yıl	26	27,1	27,1	90,6
	11-15 Yıl	6	6,3	6,3	96,9
	16-20 Yıl	2	2,1	2,1	99,0
	26-30 Yıl	1	1,0	1,0	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	



Araştırmaya katılan yöneticisine bağlı ast sayılarına göre dağılımı Tablo 10’da verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 57’sinin 1-5, % 28’inin 6-10, % 8’inin 11-15, % 8’inin 16 ve üzeri ast sayısına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 10 Örneklem Grubunun Amirlerine Bağlı Ast Sayılarına Göre Dağılımı

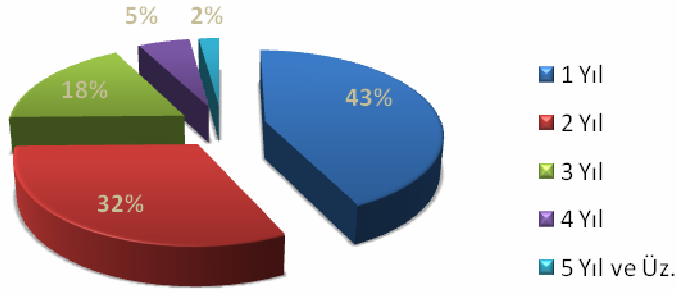
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	1-5	52	54,2	56,5	56,5
	6-10	26	27,1	28,3	84,8
	11-15	7	7,3	7,6	92,4
	16 ve üzeri	7	7,3	7,6	100,0
	Toplam	92	95,8	100,0	
Kayıp	Veri	4	4,2		
Toplam		96	100,0		



Araştırmaya katılan amirleri ile kaç yıl süre ile çalıştıklarına göre dağılımı Tablo 11’de verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 43’ünün 1 yıl, % 32’sinin 2 yıl, % 18’inin 3 yıl, % 6’sının 4 yıl, % 2’sinin ise 5 yıl ve üzeri süreyle çalıştığı anlaşılmaktadır.

Tablo 11 Örneklem Grubunun Amirleri İle Kaç Yıl Süre İle Çalıştıklarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	1 Yıl	39	40,6	42,9	42,9
	2 Yıl	29	30,2	31,9	74,7
	3 Yıl	16	16,7	17,6	92,3
	4 Yıl	5	5,2	5,5	97,8
	5 Yıl ve Üz.	2	2,1	2,2	100,0
	Toplam	91	94,8	100,0	
Kayıp	Veri	5	5,2		
Toplam		96	100,0		



4.5.2. Örneklem Grubunun Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Değerlendirmeleri

Bu bölümde örneklem grubunun performans değerlendirme sistemine ilişkin değerlendirmeleri frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme Sistemi oldukça karmaşıktır” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 12’de verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 7’sinin bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 35’inin katılmadığı, % 29’unun katıldığı, % 7’sinin kesinlikle katıldığı, % 21’inin ise bu konuda kararsız kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 12 Örneklem Grubunun “İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi oldukça karmaşıktır” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,3	7,3	7,3
	Katılmıyorum	28	29,2	29,2	36,5
	Kararsızım	20	20,8	20,8	57,3
	Katılıyorum	34	35,4	35,4	92,7
	Kesinlikle Katılıyorum	7	7,3	7,3	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme Sistemini anlamakta güçlük çekiyorum.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 13’te verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 5’inin bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 46’sının katılmadığı, % 30’unun katıldığı, % 7’sinin kesinlikle katıldığı, % 12’sinin ise bu konuda kararsız kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 13 Örneklem Grubunun “İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemini anlamakta güçlük çekiyorum. ” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,3	7,3	7,3
	Katılmıyorum	29	30,2	30,2	37,5
	Kararsızım	11	11,5	11,5	49,0
	Katılıyorum	44	45,8	45,8	94,8
	Kesinlikle Katılıyorum	5	5,2	5,2	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi yerine daha anlaşılır bir sistem kullanılmalıdır.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 14’te verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 3’ünün bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 34’ünün katılmadığı, % 17’sinin katıldığı, % 26’sının kesinlikle katıldığı, % 20’sinin ise bu konuda kararsız kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 14 Örneklem Grubunun “İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi yerine daha anlaşılır bir sistem kullanılmalıdır.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kesinlikle Katılmıyorum	25	26,0	26,0	26,0
	Katılmıyorum	16	16,7	16,7	42,7
	Kararsızım	19	19,8	19,8	62,5
	Katılıyorum	33	34,4	34,4	96,9
	Kesinlikle Katılıyorum	3	3,1	3,1	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizde kullanılan performans değerlendirme Sistemi, çalışanların gerçek performansını ölçebilecek yeterliliktedir.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 15’te verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 15’inin bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 32’sinin katılmadığı, % 31’inin katıldığı, % 2’sinin kesinlikle katıldığı, % 20’sinin ise bu konuda kararsız kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 15 Örneklem Grubunun “İşletmemizde kullanılan performans değerlendirme Sistemi, çalışanların gerçek performansını ölçebilecek yeterliliktedir.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kesinlikle Katılmıyorum	14	14,6	14,6	14,6
	Katılmıyorum	31	32,3	32,3	46,9
	Kararsızım	19	19,8	19,8	66,7
	Katılıyorum	30	31,3	31,3	97,9
	Kesinlikle Katılıyorum	2	2,1	2,1	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları gerçek performansı yansıtır.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 16’da verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 9’unun bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 38’inin katılmadığı, % 20’sinin katıldığı, % 5’inin kesinlikle katıldığı, % 28’inin ise bu konuda kararsız kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 16 Örneklem Grubunun “İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları gerçek performansı yansıtır.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kesinlikle Katılmıyorum	9	9,4	9,4	9,4
	Katılmıyorum	36	37,5	37,5	46,9
	Kararsızım	27	28,1	28,1	75,0
	Katılıyorum	19	19,8	19,8	94,8
	Kesinlikle Katılıyorum	5	5,2	5,2	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “Performans değerlendirme düşük performanslı çalışanlarla yüksek performanslı çalışanların ayırt edilmesini sağlar.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 17’de verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 8’inin bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 13’ünün katılmadığı, % 46’sının katıldığı, % 22’sinin kesinlikle katıldığı, % 12’sinin ise bu konuda kararsız kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 17 Örneklem Grubunun “Performans değerlendirme düşük performanslı çalışanlarla yüksek performanslı çalışanların ayırt edilmesini sağlar.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,3	7,5	7,5
	Katılmıyorum	12	12,5	12,9	20,4
	Kararsızım	11	11,5	11,8	32,3
	Katılıyorum	43	44,8	46,2	78,5
	Kesinlikle Katılıyorum	20	20,8	21,5	100,0
	Toplam	93	96,9	100,0	
Kayıp	Veri	3	3,1		
Toplam		96	100,0		

Araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizde performans adil bir şekilde değerlendirilir.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 18’de verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 5’inin bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 28’inin katılmadığı, % 34’ünün katıldığı, % 4’ünün kesinlikle katıldığı, % 29’unun ise bu konuda kararsız kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 18 Örneklem Grubunun “İşletmemizde performans adil bir şekilde değerlendirilir.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,2	5,3	5,3
	Katılmıyorum	26	27,1	27,7	33,0
	Kararsızım	27	28,1	28,7	61,7
	Katılıyorum	32	33,3	34,0	95,7
	Kesinlikle Katılıyorum	4	4,2	4,3	100,0
	Toplam	94	97,9	100,0	
Kayıp	Veri	2	2,1		
Toplam		96	100,0		

Araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizdeki yöneticiler astlarının performansını değerlendirirken önyargılı davranırlar.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 19’da verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 15’inin bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 33’ünün katılmadığı, % 19’unun katıldığı, % 5’inin kesinlikle katıldığı, % 28’inin ise bu konuda kararsız kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 19 Örneklem Grubunun “İşletmemizdeki yöneticiler astlarının performansını değerlendirirken önyargılı davranırlar.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,2	5,2	5,2
	Katılmıyorum	18	18,8	18,8	24,0
	Kararsızım	27	28,1	28,1	52,1
	Katılıyorum	32	33,3	33,3	85,4
	Kesinlikle Katılıyorum	14	14,6	14,6	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizdeki yöneticiler astlarının performansını objektif bir şekilde değerlendirirler.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 20’de verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 6’sının bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 19’unun katılmadığı, % 41’inin katıldığı, % 9’unun kesinlikle katıldığı, % 25’inin ise bu konuda kararsız kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 20 Örneklem Grubunun “İşletmemizdeki yöneticiler astlarının performansını objektif bir şekilde değerlendirirler.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kesinlikle Katılmıyorum	6	6,3	6,3	6,3
	Katılmıyorum	18	18,8	18,8	25,0
	Kararsızım	24	25,0	25,0	50,0
	Katılıyorum	39	40,6	40,6	90,6
	Kesinlikle Katılıyorum	9	9,4	9,4	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları ücreti etkilemez.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 21’de verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 6’sının bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 31’inin katılmadığı, % 36’sının katıldığı, % 11’inin kesinlikle katıldığı, % 17’sinin ise bu konuda kararsız kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 21 Örneklem Grubunun “İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları ücreti etkilemez.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kesinlikle Katılmıyorum	10	10,4	10,5	10,5
	Katılmıyorum	34	35,4	35,8	46,3
	Kararsızım	16	16,7	16,8	63,2
	Katılıyorum	29	30,2	30,5	93,7
	Kesinlikle Katılıyorum	6	6,3	6,3	100,0
	Toplam	95	99,0	100,0	
Kayıp	Veri	1	1,0		
Toplam		96	100,0		

Araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizde ücretler, performans değerlendirme sonuçlarına göre artar.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 22’de verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 10’unun bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 38’inin katılmadığı, % 27’sinin katıldığı, % 6’sının kesinlikle katıldığı, % 19’unun ise bu konuda kararsız kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 22 Örneklem Grubunun “İşletmemizde ücretler, performans değerlendirme sonuçlarına göre artar.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kesinlikle Katılmıyorum	10	10,4	10,4	10,4
	Katılmıyorum	36	37,5	37,5	47,9
	Kararsızım	18	18,8	18,8	66,7
	Katılıyorum	26	27,1	27,1	93,8
	Kesinlikle Katılıyorum	6	6,3	6,3	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları ücretin belirlenmesinde önemli bir unsurdur.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 23’te verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 13’ünün bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 34’ünün katılmadığı, % 29’unun katıldığı, % 6’sının kesinlikle katıldığı, % 18’inin ise bu konuda kararsız kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 23 Örneklem Grubunun “İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları ücretin belirlenmesinde önemli bir unsurdur.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kesinlikle Katılmıyorum	12	12,5	12,5	12,5
	Katılmıyorum	33	34,4	34,4	46,9
	Kararsızım	17	17,7	17,7	64,6
	Katılıyorum	28	29,2	29,2	93,8
	Kesinlikle Katılıyorum	6	6,3	6,3	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizde uygulanan performansa dayalı ücret sistemi, herkesin hak ettiği maaşı almasını sağlar.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 24’te verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 10’unun bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 35’inin katılmadığı, % 24’sinin katıldığı, % 4’ünün kesinlikle katıldığı, % 27’sinin ise bu konuda kararsız kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 24 Örneklem Grubunun “İşletmemizde uygulanan performansa dayalı ücret sistemi, herkesin hak ettiği maaşı almasını sağlar.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kesinlikle Katılmıyorum	9	9,4	9,5	9,5
	Katılmıyorum	33	34,4	34,7	44,2
	Kararsızım	26	27,1	27,4	71,6
	Katılıyorum	23	24,0	24,2	95,8
	Kesinlikle Katılıyorum	4	4,2	4,2	100,0
	Toplam	95	99,0	100,0	
Kayıp	Veri	1	1,0		
Toplam		96	100,0		

Araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizde uygulanan performansa dayalı ücret Sistemi çalışanları daha fazla gayret göstermeye teşvik eder.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 25’te verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 7’sinin bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 31’inin katılmadığı, % 27’sinin katıldığı, % 12’sinin kesinlikle katıldığı, % 23’ünün ise bu konuda kararsız kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 25 Örneklem Grubunun “İşletmemizde uygulanan performansa dayalı ücret Sistemi çalışanları daha fazla gayret göstermeye teşvik eder.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,3	7,3	7,3
	Katılmıyorum	30	31,3	31,3	38,5
	Kararsızım	22	22,9	22,9	61,5
	Katılıyorum	26	27,1	27,1	88,5
	Kesinlikle Katılıyorum	11	11,5	11,5	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizde performansa dayalı ücret Sistemi çalışanların yönetime olan güvenini artırır.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 26’da verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 6’sının bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 18’inin katılmadığı, % 31’inin katıldığı, % 7’sinin kesinlikle katıldığı, % 38’inin ise bu konuda kararsız kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 26 Örneklem Grubunun “İşletmemizde performansa dayalı ücret Sistemi çalışanların yönetime olan güvenini artırır.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kesinlikle Katılmıyorum	6	6,3	6,3	6,3
	Katılmıyorum	17	17,7	17,7	24,0
	Kararsızım	36	37,5	37,5	61,5
	Katılıyorum	30	31,3	31,3	92,7
	Kesinlikle Katılıyorum	7	7,3	7,3	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizde performansa dayalı ücret Sistemi başarı ile uygulanır.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 27’de verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 7’sinin bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 26’sının katılmadığı, % 29’unun katıldığı, % 3’ünün kesinlikle katıldığı, % 34’ünün ise bu konuda kararsız kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 27 Örneklem Grubunun “İşletmemizde performansa dayalı ücret Sistemi başarı ile uygulanır.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,3	7,3	7,3
	Katılmıyorum	25	26,0	26,0	33,3
	Kararsızım	33	34,4	34,4	67,7
	Katılıyorum	28	29,2	29,2	96,9
	Kesinlikle Katılıyorum	3	3,1	3,1	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizde ücret artışları enflasyon beklentisi doğrultusunda seyyanen gerçekleştirilir.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 28’de verilmiştir. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 5’inin bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 40’ının katılmadığı, % 30’unun katıldığı, % 4’ünün kesinlikle katıldığı, % 21’inin ise bu konuda kararsız kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 28 Örneklem Grubunun “İşletmemizde ücret artışları enflasyon beklentisi doğrultusunda seyyanen gerçekleştirilir.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,2	5,2	5,2
	Katılmıyorum	38	39,6	39,6	44,8
	Kararsızım	20	20,8	20,8	65,6
	Katılıyorum	29	30,2	30,2	95,8
	Kesinlikle Katılıyorum	4	4,2	4,2	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

4.5.3. Örneklem Grubunun İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örneklem grubunun iş tatmin düzeyleri frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların “Yeteneklerimi kullanabilme imkânı” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 29’da verilmiştir. Tablodaki verilerden işin bu yönünün örneklem grubunun % 7’sini hiç tatmin etmediği, % 22’sini kısmen tatmin ettiği, % 25’ini orta düzeyde tatmin ettiği, % 29’unu büyük ölçüde tatmin ettiği, % 17’sini ise tümüyle tatmin ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 29 Örneklem Grubunun “Yeteneklerimi kullanabilme imkânı” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Hiç Tatmin Etmiyor	7	7,3	7,3	7,3
	Kısmen Tatmin Ediyor	21	21,9	21,9	29,2
	Orta Düzeyde Tatmin Ediyor	24	25,0	25,0	54,2
	Büyük Ölçüde Tatmin Ediyor	28	29,2	29,2	83,3
	Tümüyle Tatmin Ediyor	16	16,7	16,7	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “Kendi başıma (bağımsız) çalışma imkânı” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 30’da verilmiştir. Tablodaki verilerden işin bu yönünün örneklem grubunun % 15’ini hiç tatmin etmediği, % 21’ini kısmen tatmin ettiği, % 25’ini orta düzeyde tatmin ettiği, % 30’unu büyük ölçüde tatmin ettiği, % 9’unu ise tümüyle tatmin ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 30 Örneklem Grubunun “Kendi başıma (bağımsız) çalışma imkânı” ifadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Hiç Tatmin Etmiyor	14	14,6	14,6	14,6
	Kısmen Tatmin Ediyor	20	20,8	20,8	35,4
	Orta Düzeyde Tatmin Ediyor	24	25,0	25,0	60,4
	Büyük Ölçüde Tatmin Ediyor	29	30,2	30,2	90,6
	Tümüyle Tatmin Ediyor	9	9,4	9,4	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 31’de verilmiştir. Tablodaki verilerden işin bu yönünün örneklem grubunun % 6’sını hiç tatmin etmediği, % 17’sini kısmen tatmin ettiği, % 18’ini orta düzeyde tatmin ettiği, % 42’ini büyük ölçüde tatmin ettiği, % 18’ini ise tümüyle tatmin ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 31 Örneklem Grubunun “Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı” ifadesine ilişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Hiç Tatmin Etmiyor	6	6,3	6,3	6,3
	Kısmen Tatmin Ediyor	16	16,7	16,7	22,9
	Orta Düzeyde Tatmin Ediyor	17	17,7	17,7	40,6
	Büyük Ölçüde Tatmin Ediyor	40	41,7	41,7	82,3
	Tümüyle Tatmin Ediyor	17	17,7	17,7	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “Yöneticimin doğru karar verme konusundaki yeterliliği” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 32’de verilmiştir. Tablodaki verilerden işin bu yönünün örneklem grubunun % 3’ünü hiç tatmin etmediği, % 12’sini kısmen tatmin ettiği, % 23’ünü orta düzeyde tatmin ettiği, % 51’ini büyük ölçüde tatmin ettiği, % 12’sini ise tümüyle tatmin ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 32 Örneklem Grubunun “Yöneticimin doğru karar verme konusundaki yeterliliği” ifadesine ilişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Hiç Tatmin Etmiyor	3	3,1	3,1	3,1
	Kısmen Tatmin Ediyor	11	11,5	11,5	14,6
	Orta Düzeyde Tatmin Ediyor	22	22,9	22,9	37,5
	Büyük Ölçüde Tatmin Ediyor	49	51,0	51,0	88,5
	Tümüyle Tatmin Ediyor	11	11,5	11,5	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 33’te verilmiştir. Tablodaki verilerden işin bu yönünün örneklem grubunun % 7’sini hiç tatmin etmediği, % 15’ini kısmen tatmin ettiği, %

27'sini orta düzeyde tatmin ettiği, % 36'sını büyük ölçüde tatmin ettiği, % 15'ini ise tümüyle tatmin ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 33 Örneklem Grubunun “Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Hiç Tatmin Etmiyor	7	7,3	7,4	7,4
	Kısmen Tatmin Ediyor	14	14,6	14,7	22,1
	Orta Düzeyde Tatmin Ediyor	26	27,1	27,4	49,5
	Büyük Ölçüde Tatmin Ediyor	34	35,4	35,8	85,3
	Tümüyle Tatmin Ediyor	14	14,6	14,7	100,0
	Toplam	95	99,0	100,0	
Kayıp	Veri	1	1,0		
Toplam		96	100,0		

Araştırmaya katılan çalışanların “İnisiyatif kullanabilme imkanı” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 34’te verilmiştir. Tablodaki verilerden işin bu yönünün örneklem grubunun % 12’sini hiç tatmin etmediği, % 20’sini kısmen tatmin ettiği, % 29’unu orta düzeyde tatmin ettiği, % 33’ünü büyük ölçüde tatmin ettiği, % 6’sını ise tümüyle tatmin ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 34 Örneklem Grubunun “İnisiyatif kullanabilme imkanı” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Hiç Tatmin Etmiyor	11	11,5	11,5	11,5
	Kısmen Tatmin Ediyor	19	19,8	19,8	31,3
	Orta Düzeyde Tatmin Ediyor	28	29,2	29,2	60,4
	Büyük Ölçüde Tatmin Ediyor	32	33,3	33,3	93,8
	Tümüyle Tatmin Ediyor	6	6,3	6,3	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “Çalışma koşulları” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 34’te verilmiştir. Tablodaki verilerden işin bu yönünün örneklem grubunun % 9’unu hiç tatmin etmediği, % 15’ini kısmen tatmin ettiği, % 19’unu orta düzeyde tatmin ettiği, % 45’ini büyük ölçüde tatmin ettiği, % 13’ünü ise tümüyle tatmin ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 34 Örneklem Grubunun “Çalışma koşulları” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Hiç Tatmin Etmiyor	9	9,4	9,4	9,4
	Kısmen Tatmin Ediyor	14	14,6	14,6	24,0
	Orta Düzeyde Tatmin Ediyor	18	18,8	18,8	42,7
	Büyük Ölçüde Tatmin Ediyor	43	44,8	44,8	87,5
	Tümüyle Tatmin Ediyor	12	12,5	12,5	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “Çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşması” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 35’te verilmiştir. Tablodaki verilerden işin bu yönünün örneklem grubunun % 1’ini hiç tatmin etmediği, % 6’sını kısmen tatmin ettiği, % 25’ini orta düzeyde tatmin ettiği, % 53’ünü büyük ölçüde tatmin ettiği, % 15’ini ise tümüyle tatmin ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 35 Örneklem Grubunun “Çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşması” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Hiç Tatmin Etmiyor	1	1,0	1,0	1,0
	Kısmen Tatmin Ediyor	6	6,3	6,3	7,3
	Orta Düzeyde Tatmin Ediyor	24	25,0	25,0	32,3
	Büyük Ölçüde Tatmin Ediyor	51	53,1	53,1	85,4
	Tümüyle Tatmin Ediyor	14	14,6	14,6	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “İşimden elde ettiğim başarı duygusu” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 36’da verilmiştir. Tablodaki verilerden işin bu yönünün örneklem grubunun % 3’ünü hiç tatmin etmediği, % 19’unu kısmen tatmin ettiği, % 27’sini orta düzeyde tatmin ettiği, % 32’sini büyük ölçüde tatmin ettiği, % 19’unu ise tümüyle tatmin ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 36 Örneklem Grubunun “İşimden elde ettiğim başarı duygusu” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Hiç Tatmin Etmiyor	3	3,1	3,1	3,1
	Kısmen Tatmin Ediyor	18	18,8	18,8	21,9
	Orta Düzeyde Tatmin Ediyor	26	27,1	27,1	49,0
	Büyük Ölçüde Tatmin Ediyor	31	32,3	32,3	81,3
	Tümüyle Tatmin Ediyor	18	18,8	18,8	100,0
	Toplam	96	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların “Kendinizi aynı işi yapan diğer çalışma arkadaşlarınızla karşılaştırdığınızda performansınızı nasıl değerlendirirsiniz?” ifadesine ilişkin

değerlendirmeleri Tablo 37’de verilmiştir. Tablodaki verilerden işin bu yönünün örneklem grubunun % 1’inin performansının çok daha düşük, % 2’sinin daha düşük, % 28’inin aynı, % 50’sinin daha yüksek, % 19’unun ise çok daha yüksek performansa sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 37 Örneklem Grubunun “Kendinizi aynı işi yapan diğer çalışma arkadaşlarınızla karşılaştırdığınızda performansınızı nasıl değerlendirirsiniz?” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Çok Daha Düşük	1	1,0	1,1	1,1
	Daha Düşük	2	2,1	2,1	3,2
	Aynı	26	27,1	27,7	30,9
	Daha Yüksek	47	49,0	50,0	80,9
	Çok Daha Yüksek	18	18,8	19,1	100,0
	Toplam	94	97,9	100,0	
Kayıp	Veri	2	2,1		
Toplam		96	100,0		

Araştırmaya katılan çalışanların “İşinizde göstermiş olduğunuz genel performans düzeyini nasıl tanımlarsınız?” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 38’de verilmiştir. Tablodaki verilerden işin bu yönünün örneklem grubunun % 19’unun performansının orta, % 57’sinin yüksek, % 24’ünün ise çok yüksek performansa sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 38 Örneklem Grubunun “İşinizde göstermiş olduğunuz genel performans düzeyini nasıl tanımlarsınız?” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Orta	18	18,8	18,9	18,9
	Yüksek	54	56,3	56,8	75,8
	Çok Yüksek	23	24,0	24,2	100,0
	Toplam	95	99,0	100,0	
Kayıp	Veri	1	1,0		
Toplam		96	100,0		

4.5.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Performansa Dayalı Ücret Sistemine Etkilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde performans değerlendirme sisteminin performansa dayalı ücret sistemine etkileri regresyon analizi ve varyans analizi yöntemleri kullanarak incelenmiştir.

Performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyi ile performansa dayalı ücret sisteminin başarısı arasındaki ilişki aşağıdaki araştırma hipotezi çerçevesinde regresyon analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 41’de verilmiştir.

Hana = Performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyi artıkça performansa dayalı ücret sisteminin başarısı artar.

Tablo 41’in anlamlılık sütunundaki değerlerden performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyi ile performansa dayalı ücret sisteminin başarısı arasındaki ilişkinin $p < .00$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 41 Performans Değerlendirme Sisteminin Yeterlilik Düzeyi İle Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Başarısı Arasındaki İlişki

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,799	,238		7,574	,000
	Yeterlilik	,419	,080	,474	5,221	,000

Bağımlı Değişken: Başarı

Tablo 42’deki Düzeltilmiş R Kare değerlerinden performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyinin, performansa dayalı ücret sisteminin başarısını % 22 oranında etkilediği, diğer bir ifade ile performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyindeki 10 birimlik bir artışın, performansa dayalı ücret sisteminin başarısında 2.2 birimlik bir artışa yol açtığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 42 Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
1	,474(a)	,225	,217	,87455

Bağımsız Değişken: Yeterlilik

Performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından anlaşılabilirliği ile performansa dayalı ücret sisteminin başarısı arasındaki ilişki aşağıdaki araştırma hipotezi çerçevesinde regresyon analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 43’de verilmiştir.

$H_1 = \text{Performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından anlaşılabilirliği arttıkça, performansa dayalı ücret sisteminin başarısı artar.}$

Tablo 43’ün anlamlılık sütunundaki değerlerden performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından anlaşılabilirliği ile performansa dayalı ücret sisteminin başarısı arasındaki ilişkinin $p < .00$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 43 Performans Değerlendirme Sisteminin Çalışanlar Tarafından Anlaşılabilirliği İle Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Başarısı Arasındaki İlişki

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,762	,276		6,372	,000
	Karmaşıklık	,400	,088	,425	4,549	,000

Bağımlı Değişken: Başarı

Tablo 44’deki Düzeltilmiş R Kare değerlerinden performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından anlaşılabilirliğinin, performansa dayalı ücret sisteminin başarısını % 17 oranında etkilediği, diğer bir ifade ile performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından anlaşılabilirliğindeki 10 birimlik bir artışın, performansa dayalı ücret sisteminin başarısında 1.7 birimlik bir artışa yol açtığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 44 Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
1	,425(a)	,180	,172	,89921

Bağımsız Değişken: Karmaşıklık

Performans değerlendirme sisteminin performansı doğru ölçme derecesi ile performansa dayalı ücret sisteminin başarısı arasındaki ilişki aşağıdaki araştırma hipotezi çerçevesinde regresyon analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 44’de verilmiştir.

H₂ = Performans değerlendirme sisteminin performansı doğru ölçme derecesi arttıkça, performansa dayalı ücret sisteminin başarısı artar.

Tablo 44’ün anlamlılık sütunundaki değerlerden performans değerlendirme sisteminin performansı doğru ölçme derecesi ile performansa dayalı ücret sisteminin başarısı arasındaki ilişkinin $p < .00$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 45 Performans Değerlendirme Sisteminin Performansı Doğru Ölçme Derecesi İle Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Başarısı Arasındaki İlişki

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,509	,326		4,624	,000
	Ölçme Derecesi	,457	,099	,428	4,596	,000

Bağımlı Değişken: Başarı

Tablo 46’daki Düzeltilmiş R Kare değerlerinden performans değerlendirme sisteminin performansı doğru ölçme derecesinin, performansa dayalı ücret sisteminin başarısını % 18 oranında etkilediği, diğer bir ifade ile performans değerlendirme sisteminin performansı doğru ölçme derecesindeki 10 birimlik bir artışın, performansa dayalı ücret sisteminin başarısında 1.8 birimlik bir artışa yol açtığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 46 Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
1	,428(a)	,183	,175	,89753

Bağımsız Değişken: Ölçme Derecesi

Yöneticilerin performans değerlendirme yeterlilikleri ile performansa dayalı ücret sisteminin başarısı arasındaki ilişki aşağıdaki araştırma hipotezi çerçevesinde regresyon analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları tablo 47’de verilmiştir.

H₃ = Yöneticilerin performans değerlendirme yeterlilikleri arttıkça performansa dayalı ücret sisteminin başarısı artar.

Tablo 47’nin anlamlılık sütunundaki değerlerden yöneticilerin performans değerlendirme yeterlilikleri ile performansa dayalı ücret sisteminin başarısı arasındaki ilişkinin $p < .00$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 47 Yöneticilerin Performans Değerlendirme Yeterlilikleri İle Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Başarısı Arasındaki İlişki

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,227	,323		3,803	,000
	Yönt.Yeter.	,535	,096	,497	5,546	,000

Bağımlı Değişken: Başarı

Tablo 48’deki Düzeltilmiş R Kare değerlerinden yöneticilerin performans değerlendirme yeterliliklerinin, performansa dayalı ücret sisteminin başarısını % 24 oranında etkilediği, diğer bir ifade ile yöneticilerin performans değerlendirme yeterliliklerindeki 10 birimlik bir artışın, performansa dayalı ücret sisteminin başarısında 2.4 birimlik bir artışa yol açtığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 48 Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
1	,497(a)	,247	,239	,86217

Bağımsız Değişken: Yönt.Yeter.

Performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyi ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki aşağıdaki araştırma hipotezi çerçevesinde regresyon analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları tablo 49’da verilmiştir.

H₄ = Performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyi arttıkça çalışanların iş tatmini artar.

Tablo 49’un anlamlılık sütunundaki değerlerden performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyi ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki $p < .00$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 49 Performans Değerlendirme Sisteminin Yeterlilik Düzeyi İle Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişki

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,838	,192		14,811	,000
	Yeterlilik	,190	,065	,290	2,933	,004

Bağımlı Değişken: Tatmin

Tablo 50’deki Düzeltilmiş R Kare değerlerinden performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyinin, çalışanların iş tatminini % 7 oranında etkilediği, diğer bir ifade ile performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyindeki 10 birimlik bir artışın, çalışanların iş tatmininde 0.7 birimlik bir artışa yol açtığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 50 Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
1	,290(a)	,084	,074	,70554

Bağımsız Değişken: Yeterlilik

Performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyi ile çalışanların performansı arasındaki ilişki aşağıdaki araştırma hipotezi çerçevesinde regresyon analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 51’de verilmiştir.

H₅ = Performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyi arttıkça çalışanların performansı yükselir.

Tablo 51’in anlamlılık sütunundaki değerlerden performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyi ile çalışanların performansı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 51 Performans Değerlendirme Sisteminin Yeterlilik Düzeyi İle Çalışanların Performansı Arasındaki İlişki

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,806	,211		18,055	,000
	Yeterlilik	,073	,071	,105	1,022	,310

Bağımlı Değişken: Çalışanların Performansı

Tablo 52’deki Düzeltilmiş R Kare değerlerinden performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyinin, çalışanların performansı üzerindeki etkisinin rastlantısal kabul edilebilecek kadar düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 52 Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
1	,105(a)	,011	,000	,77610

Bağımsız Değişken: Yeterlilik

Performans dayalı ücret sisteminin başarısı ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki aşağıdaki araştırma hipotezi çerçevesinde regresyon analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 53'te verilmiştir.

$H_6 = \text{Performans dayalı ücret sisteminin başarısı arttıkça çalışanların iş tatmini artar.}$

Tablo 53'ün anlamlılık sütunundaki değerlerden performans dayalı ücret sisteminin başarısı ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki $p < .00$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 53 Performans Dayalı Ücret Sisteminin Başarısı İle Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişki

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,687	,226		11,871	,000
	Başarı	,228	,073	,307	3,127	,002

Bağımlı Değişken: Tatmin

Tablo 54'deki Düzeltilmiş R Kare değerlerinden performans değerlendirme sisteminin başarısının, çalışanların iş tatminini % 9 oranında etkilediği, diğer bir ifade ile performans değerlendirme sisteminin başarısındaki 10 birimlik bir artışın, çalışanların iş tatmininde 0.9 birimlik bir artışa yol açtığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 54 Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
1	,307(a)	,094	,085	,70152

Bağımsız Değişken: Başarı

Performansa dayalı ücret sisteminin başarısı ile çalışanların performansı arasındaki ilişki aşağıdaki araştırma hipotezi çerçevesinde regresyon analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 55’te verilmiştir.

$H_7 = \text{Performansa dayalı ücret sisteminin başarısı arttıkça çalışanların performansı yükselir.}$

Tablo 55’in anlamlılık sütunundaki değerlerden Performansa dayalı ücret sisteminin başarısı ile çalışanların performansı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 55 Performans Dayalı Ücret Sisteminin Başarısı İle Çalışanların Performansı Arasındaki İlişki

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,782	,251		15,089	,000
	Başarı	,076	,081	,096	,939	,350

Bağımlı Değişken: Çalışanların Performansı

Tablo 56’daki Düzeltilmiş R Kare değerlerinden performans değerlendirme sisteminin başarısının, çalışanların performansı üzerindeki etkisinin rastlantısal kabul edilebilecek kadar düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 56 Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
1	,096(a)	,009	-,001	,77676

Bağımsız Değişken: Başarı

Yöneticilerin performans değerlendirmedeki yeterlilik düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişki aşağıdaki araştırma hipotezi çerçevesinde varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 57’de verilmiştir.

$H_8 = \text{Yöneticilerin performans değerlendirmedeki yeterlilik düzeyleri eğitim düzeylerine bağlı olarak artar.}$

Tablo 57’deki verilerden yöneticilerin performans değerlendirmedeki yeterlilik düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin performans değerlendirmedeki yeterlilik düzeylerinin aldıkları eğitime bağlı olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 57 Yöneticilerin Performans Değerlendirmedeki Yeterlilik Düzeyleri İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
Gruplar Arası	4,923	4	1,231	1,492	,211
Gruplar İçi	75,039	91	,825		
Toplam	79,962	95			

Yöneticilerin performans değerlendirmedeki yeterlilik düzeyleri ile tecrübeleri arasındaki ilişki aşağıdaki araştırma hipotezi çerçevesinde varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 58’de verilmiştir.

$H_9 = \text{Yöneticilerin performans değerlendirmedeki yeterlilik düzeyleri tecrübelerine bağlı olarak artar.}$

Tablo 58’deki verilerden yöneticilerin performans değerlendirmedeki yeterlilik düzeyleri ile tecrübeleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin performans değerlendirmedeki yeterlilik düzeylerinin tecrübelerine bağlı olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 58 Yöneticilerin Performans Değerlendirmedeki Yeterlilik Düzeyleri İle Tecrübeleri Arasındaki İlişki

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
Gruplar Arası	1,580	5	,316	,363	,873
Gruplar İçi	78,382	90	,871		
Toplam	79,962	95			

SONUÇ

Bilgi teknolojileri ve küreselleşmenin sonucu olarak günümüzde insan kaynakları yönetiminde hızlı değişimler yaşanmıştır. Bu durum; işletmelerin birbirleriyle olan rekabetini arttırmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmelerinin yolu ise motivasyonu yüksek personele sahip olmaktan geçmektedir. Bu sebeple işletmeler çalışanların motivasyonunu arttırmak ve verimlilik artışını sağlamak amacıyla performansa dayalı ücret sistemini uygulamaya başlamışlardır. İşletmeler, uyguladıkları performansa dayalı ücret sisteminden, çalışanların; motive edilmesi kadar başarıya yönlendirilmesi, kaliteli işgücünün işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması konularında da yararlanmaktadırlar.

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin temelini, performans değerlendirme sistemi oluşturur. Performans değerlendirme sonuçları, personelin ücretlendirilmesi konusunda kullanıldığı gibi; eğitilmesi, terfi ettirilmesi ve işine son verilmesi gibi konularda da kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmenin, tarafsız, adil, tutarlı ve bu konuda uzmanlaşmış yöneticiler tarafından yapılması; değerlendirme kriterlerinin ise açık, objektif ve anlaşılır olması gereklidir. Ayrıca; sonuçlar hakkında çalışanlara geri besleme sağlanmalıdır.

Performans değerlendirme sistemi, her işletmenin kendi yapısına uygun olarak kurulmalıdır. Çünkü işletmenin kültürüyle uyumsuz bir değerlendirme sistemi, işletmede çatışma ortamı yaratabilir.

Günümüzde performansa dayalı ücret sistemi, pek çok işletme tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. OECD'nin üye ülkeler üzerindeki teşvik edici yönlendirmesi de, sistemin yayılmasına etkili olmuştur. Ancak; performansa dayalı ücretlendirme sisteminin çözmesi gereken sorunları bulunmaktadır. Bu sorunlardan bazıları, değerlendirmelerde yapılan hatalardan bazılarıysa kamu sektörünün ve sendikaların sisteme karşı olumsuz tepkilerinden kaynaklanmaktadır.

Ülkemizde, performansa dayalı ücretlendirme sisteminin, gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe başarıyla uygulanabilmesi için; tüm çalışanların sisteme inanmaları ve uygulama konusunda kararlı olmaları gerekir. Çalışanların adaletli bir ücret sistemi olduğuna inanmaları çok önemlidir.

Bu çalışmada; performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyi ile performansa dayalı ücret sisteminin başarısı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik anket uygulaması yapılmıştır.

İşletmede, ‘‘Performans değerlendirme sisteminin yeterlilik düzeyi artıkça performansa dayalı ücret sisteminin başarısı artar hipotezi doğrulanmıştır. Ancak; örnek olay çalışması yapılması sebebiyle elde edilen sonuçlar genelleştirilememektedir. Bu çalışma alan araştırmasına dönüştürüldüğü takdirde daha genel sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

A

- Acar, Ahmet Cevat. **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama.** 1.Basım. İstanbul: Literatür Yayınları, 2007.
- Adalı, Sacid. **Personel Yönetimi.** İstanbul: Türk Sevk ve İdare Derneği, Personel İdaresi Serisi:4, İstanbul Matbaası, 1977.
- Afyonkale, Kadir. **Ücret Sistemleri: Ücret, Maliyet ve Verim Arasındaki İlişkiler.** İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları 1992.
- Akal, Zuhul. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi:Çok Yönlü Performans Göstergeleri.** Ankara: MPM Yayınları, 1996.
- Akyüz, Ömer Faruk. **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması.** İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2001
- Akat, İtler ve Gönül Budak. **İşletme Yönetimi.** İstanbul: Beta Yayınları,1994.
- Akyıldız, Hüseyin. **Ücret Yapısının Oluşumu.** Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 2001.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak.**İnsan Kaynakları Yönetimi.** 4. Basım. İzmir: Barış Yayınları, 2001.
- Alkın, Erdoğan. **İktisat.** İstanbul: Filiz Kitapevi, 1992.
- Artan, Sinan. **Personel Yönetimi.** 2. Basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1989.
- Artan, Sinan. **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama.** Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1981.
- Arslan, Mahmut. **İş ve Meslek Ahlakı.** Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005.
- Aşkun, İnal Cem. **İşgören.** 1.Basım. İstanbul: Bayteş Yayıncılık, 1982.
- Ataay, İsmail Durak. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 2. Basım. İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, 2000.
- Aykaç, Mustafa. “‘Ücret Sistemleri ve Verimlilik Politika ve Uygulamaları’”, **Ücretler ve Verimlilik Ders Notları.** İstanbul: 2003.

Aytaç, Serpil. “Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**. Aşkın Keser (dnl.). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2002.

B

Barutçuğil, İsmet. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002.

Bağdadioğlu, Enis. **İşçiler Açısından Ücret**, Ankara: TÜRK-İŞ Eğitim Yayınları, 1999.

Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Basım. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.

Benligiray, Serap. **Ücret Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2003.

Berzek, Nail. **İşgörenlerin Çalışmaya Güdülenmesinde İşletme Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planının Seçimi**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını, 1984.

Belcher, David W. **Compensation Administration**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1974.

Bernardin, H. John ve Joyce E. A. Russell. **Human Resource Manegement An Experiential Approach**. Singapore: 2.Basım. Irwin/Mc Graw Hill,1998.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım, 2004.

Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. 3. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1997.

C

Canman, A. D. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.

Canman A.D. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme idaresi Enstitüsü,1993.

Carrel, Michael R. **Human Resource Management: Global Strategies For Managing A Diverse Workforce**. 5. Basım, New Jersey: Prentice Hall International Inc, 1995.

Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara : Siyasal Kitabevi, 2001.

Ceylan, A. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara:Yargı Yayınevi,1992.

Ç

Çelik, Nuri. **İş Hukuku Dersleri**. 18. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2005.

D

Debare, Ilana. **360 Degree of Evaluation**. San Francisco: Chronicle, 1997

Demircioğlu, Murat. **Sorularla Yeni İş Yasası**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2003.

Dicle, Ülkü. **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No.43, 1987.

E

Edwards, Mark R. ve Ann J. Ewen. **360 Degree Feedback: The Powerful New Model For Employee Assessment And Performance Improvement**. New York: Amacom, 1996.

Edwards, Mark R. ve Ann J. Ewen. **Providing 360-Degree Feedback: An Approach To Enhancing Individual And Organizational Performance**. American Compensation Association, 1996.

Ergin, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**. Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002.

Erdut, Tijen. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**. İzmir: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, 2002.

F

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, 2003.

Fişek, Kurthan. **Yönetim**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, 1979.

Flippo, Edwin B. **Personnel Management**. 5th. Ed, New York: McGrawHill Book Co., 1980.

G

Graham H.T. ve Roger Bennett, **Human Resources Management**. Prentice Hall, Essex, 1998, s.200.

Gülen, İ. ve M. Özdoğan. **Personel Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayını, 1996.

Gürüz, Demet ve Gaye Özdemir Yaylacı. **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kapital Medya, 2005.

İ

İnce, Ergun. **Çalışma Hukuku**. İstanbul: Pastel Matbaası, 1998.

İnce, Ergun. **Her Yönüyle Ücret**. İstanbul: Milliyet Yayınları, 1990.

K

Kaynak, Turgay. **İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1998.

Kaynak, Turgay ve Diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını Yayınları, 2000.

Keynes, J. Maynard. **İstihdam, Faiz ve Para Genel Teorisi**. Asım Baltacıgil (çev.). İstanbul: Minnetoğlu Yayınları, 1980.

M

Mathis, Robert L., John H. Jackson. **Human Resource Management**, New York: The Edt West Company, 1994.

Ö

Önder, Bülent. **Kamu Yayın Kurumlarında Personel Yönetimi**. Ankara: TRT Eğitim Dairesi Başkanlığı, 2000.

Örücü, E. ve M. Köseoğlu. **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.

Özgen H. ve Diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nobel Kitap, 2002.

P

- Palmer, Margeret J. **Performans Değerlendirmeleri**. Doğan Şahiner (çev.). 1. Basım. İstanbul: Rota Yayınları, 1993.
- Palmer, Margeret ve T. Kenneth Winters. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Doğan Şahiner (çev.). İstanbul: Rota Yayınları, 1993.
- Pinnington, Ashly ve Tony Edwards. **Introduction To Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

R

- Randall, S. Schuler. **Managing Human Resources**. 6.Basım. Ohio: South-Western College Publishing, 2002.
- Randall, S. Schuler ve Susan E. Jackson. **Human Resource Management**. Sixth Edition. Position –ing for the 21 st Century, West Publishing Company, 1996.
- Reynolds, Lloyd Masters Stanley ve Moser Colletta, **Economics of Labor**. New Jersey: Printice-Hall Inc., 1987.

S

- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2.Basım. Bursa: Alfa Yayınları, 2005.
- Saruhan Şadi Can ve Ata Özdemir, **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**. 1. Basım. İstanbul: AlkımYayınları, 2005.
- Schneider, Benjamin ve Neal Schmitt. **Staffing Organizations**. Scott: Foreman and Company Illions, 1986.
- Spencer, Lyle M. ve Signe M. Spencer. **Competence At Work: Models for Superior Performance**. Newyork: John Wiley and Sons Inc, 1993.

Ş

- Şakar, Müjdat. **İş Hukuku Uygulaması**. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- Şimşek, M. Şerif. **İşletme Bilimlerine Giriş**. Konya : Damla Yayıncılık, 2003.

T

Talas, Cahit. **Sosyal Ekonomi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1972.

Tınaz, Pınar. **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**. 1. Basım, İstanbul: 2005.

Tikici, M. **Personel Yönetimi**. Malatya: Enstitü Yayıncılık, 1994.

Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1979.

Türkel, Asuman Uluçınar. **Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998.

U

Uğur, Adem. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi Yayın, 2003.

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**. 2. Basım. İstanbul: Arıkan Yayın, 2008.

Uyargil, Cavide ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. Basım. İstanbul: Beta Basım, 2008.

Ü

Ünal, Ayşe. **Performansa Dayalı Ücret**. Ankara: Kamu-İş Sendikası Yayını, 1998.

W

Wayne, F. Cascio. **Managing Human Resources**. 5. Basım. USA: Mc Graw Hill, 1998.

Walter, W. Tornow. **Maximizing the Value of 360-Degree Feedback : A Process for Successful Individual and Organizational Development**. Jossey Bass Management Series, 1998.

Werther, William B ve Jr. Keith Davis. **Human Resources and Personel Management**. Singapore :McDraw-Hill Inc, 1993.

Wilkinson, Frank. “The Theory And Practice of Wage Subsidisation: Some Historical Reflections’’, **Centre for Business Research, University of Cambridge. Working Paper.** London: Haziran 2001.

Y

Yalım, Deniz. **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler.** İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

Z

Zaim, Sabahaddin . **Çalışma Ekonomisi.** İstanbul: Filiz Kitabevi, 1997.

Sürekli Yayınlar:

- Akalp, Gizem. “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”. **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt.5, Sayı.1, 2003.
- Akın, Adnan. “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, **Kırıkkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü–CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.3, Sayı.1, 2002.
- Antonioni, D.“Designing an Effective 360- Degree Appraisal Feedback Process”. **Organizational Dynamics**. Cilt.25, No.2, Autumn 1996, ss.24-37.
- Budak, Gönül. “Performans Değerlemeden Performans Yönetimine”. **Mercek Dergisi**. İstanbul: MESS Yayınları, Sayı.36, 2004.
- Bozkurt, Öznur ve İlhan Bozkurt, “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt.9, Sayı.1, ss.1-18. (2008)
- Eraslan, Ergün ve Onur Algün.“İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, **Gazi Üniv. Müh. Mim.Fak.Dergisi**. 2005, Cilt. 20, No.1, ss.95-106.(15.11.2008)
- Ergül, Hüseyin Fazlı. “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret – Başarı İlişkisi ”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. 2006, Cilt.5, Sayı.18, ss.92-105. (15.11.2008)
- Filiz, Atilla. **Sektörel Tanıtım Dergisi**. İstanbul: Alternatif Yayıncılık, 2004, s.20-23.
- Gavcar, Erdoğan. “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, **Muğla Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi**. Cilt.13, Sayı.2, 2006.
- Garavan, Thomas N, Michael Morley ve Mary Flynn. “360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development ”, **Journal Of Management Development**. Vol.16, Sayı. 2, 1997.
- HR Dergi **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**.“Performans Yönetiminde Yeni Anlayışlar”.2006.
- İnce, M. “Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yeni Roller”, **Standart Dergisi**. Cilt.42, Sayı.497, 2003.

- Jackson, John. H. ve Martin M. Greller. “Decision Elements for Using 360 Degree Feedback”, **Human Resource Planning**. Cilt.21, Sayı.4, 1998.
- Kestane, Doğan. “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, **Maliye Dergisi**. Sayı.142, Ocak- Nisan 2003.
- Kılıç,Tanıl. “Takım Performansını Yönetmeden Etkin Takımlara Sahip Olamazsınız”, **Executive Excellence**. Sayı.59, 2002.
- Kumbul, Burcu. “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”. **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. , Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt.3, Sayı.1, 2003.
- Martone, David. “A guide to developing a competency-based performance management system”, **Employment Relations Today**, Autumn 2003, ss.23-32.
- Özdemir, Erkan. “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”. **İş Güç Dergi**. Cilt. 4, Sayı.2, 2002.
- Öztürk, Namık Kemal. “Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye’de Durum”. **Türk İdare Dergisi**. Sayı.428, Eylül 2000.
- Öztürk, Nazım. “Ücret Kuramında Yeni Yaklaşımlar”. **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.7, No.1, 2005.
- Özmutaf, Nezih Metin. “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma ”. **CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.8, Sayı.2, 2007, s.41-59.
- Prewitt, Edward “360 Derece Feedback Yöntemi”, **Power / Harward Business Review Eki**. 1998.
- Schuster R. and Patricia K. Zingheim. “ Gerçekten Performansa Dayalı Ücretlendirme Nasıl Yapılabilir? CEO’nuza Gösterebileceğiniz Bir Şeyler...”, **HR Dergi, İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi**. Mart 2007, ss.51-52.
- Tekin, A. “Kamu Kesiminde Performans Denetiminin Bazı Ülkelerdeki Gelişimi”, **Maliye Dergisi**. 1999, ss.39- 47.
- Turgut, Hakan. “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi**. 2008, Sayı.42, ss.56-68 (15.11.2008)
- Tınaz, Pınar. “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. 1999.
- Ünal, Ayşe. “İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret, Performans İlişkisi”, **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**. Cilt.5, Sayı.4, Temmuz 2000.

Diğer Yayınlar:

İnternet Yayınları:

Akalp, Gizem. “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”,
http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=33 (20.08.2006).

Akalp, Gizem. “Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemleri”,
<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/658-zaman-birimini-esas-alan-ucret-sistemleri.html> (10.08.2008).

Akalp, Gizem. “Organizasyon Performansına Dayalı Ücret”,
<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/662-organizasyon-performansina-dayali-ucret.html> (15.08.2008).

Aktan, C.Can. “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4) : İnsan Mühendisliği”,
<http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.html> (13.08.2008).

Arslan, Akın. “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”,
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=242> (15.11.2008).

Akın, Nesrin. “Performans Ücret İlişkisinin Hukuki Boyutları”,
http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=878&Itemid=172 (02 Mart 2008).

Bayraktar, Osman. “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”,
<http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html> , (15.11.2008)

Bilgin, Mehmet Hüseyin. “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”,
Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Dergisi. 2002, Cilt.16, Sayı.1, ss.10-11. <http://www.cmis.org.tr/dergiDocs/02makale-1.pdf> (08 Şubat 2006).

Filiz, Atilla. “Performans Değerlendirme Ve Yönetimi”,
http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506 (09 Temmuz 2008).

Hündür, Bilgen. “Performans Değerlendirme Yöntemleri”,
<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/127-performans-degerlendirme-yontemleri.html> (13.08.2008).

insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “**Ücretlendirmede Teşvik Planı Uygulamaları**”,
<http://insankaynaklari.com/cn/ContentBodyID=295> (13.07.2006).

Karakaş, Şahsenem. “**Stratejik Planlama**”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=129 (13.08.2008).

Kuyucu, Pınar. “**Performans Değerlendirme Yöntemleri**”,
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=250>
(13.08.2008).

Pakdil, Fatma. “**Ekip Performansını Ölçmede Bir Araç: Ekip Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi**”,
http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=677&tempID=1®ID=2
(15.08.2008).

Sümer, H. Canan. “**Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel BirYaklaşım**”,
<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/551-performans-degerlendirmesine-tarihsel-bir-bakis-ve-kulturel-bir-yaklasim-ii-bolum.html> (12.08.2008).

Şentürk, İstem Başar. “**Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı?**”,
<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/130-performans-degerlendirme-sonuclarini-ne-yapmali.html> (15.11.2008).

Sriyan, Silva. “**An Introduction to Performance and Skill Based Pay Systems**”,
<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srspaysy.htm>
(25.12.2006).

insankaynaklari.com içerik ekibi. “**Amaçlara Göre Yönetim**”,
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=242> (13.08.2008).

“**Ücret**”, <http://www.qafqazstudent.com/files/%C3%BCcret.pdf> (01.01.2007).

Velipaşalar, Simge. “**Emek ve Ücret**”, <http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/507-emek-ve-ucret.html> (10.11.2008)

Konferanslar:

Bilgin, Mehmet Hüseyin. “Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi ve Performans Değerlendirme”, **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**. İstanbul: 2001.

Kongreler:

Saruhan, Şadi Can ve M. Leyla Yıldız.“Yetkinlik Temelli 360 Derece Performans Değerlendirmenin İşletmenin Ücret Sistemine Yansıtılması Ve Metal Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması”, **13. Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitapçığı**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi. 2005 ss.3-4.

Raporlar:

Devlet Planlama Teşkilatı.**Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş, Özel İhtisas Komisyonu Raporu**.Ankara, 2000.

OECD. **Kamu Yönetimi Çalışmaları, “Kamu Hizmetinde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Programları”**. Çiçek Refik (çev.). Ankara: Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı Yayını, Yayın No:176, 1993.

Sözlük:

Redhouse Sözlüğü. “Performans” , İstanbul: Sev Yayınları, 2003.

Rehber:

İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası 2008 Yılı Mali Rehberi. “Vergi Oranları”, İstanbul:2008.

EKLER

EK 1: Anket

Değerli Katılımcı,

Aşağıda Marmara Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans çalışması için hazırlanan anket formu yer almaktadır ve Performans Değerlendirme sonuçlarının Ücretler üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle cevap veriniz. Ankette, isminizi belirtmenize gerek bulunmamaktadır.

Saygılarımla,
Yasemin YILDIZ

Aşağıda maddeler, işletmenizde kullanılan Performans Değerlendirme Sisteminin ücretler üzerindeki etkinliğini belirlemeye yöneliktir. Lütfen her bir soruyu iş yerinizdeki uygulamaları düşünerek cevaplandırınız.

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarları esas alarak belirtiniz.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum**
- 2) Katılmıyorum**
- 3) Tarafsızım**
- 4) Katılıyorum**
- 5) Kesinlikle Katılıyorum**

	1	2	3	4	5
1. İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi oldukça karmaşıktır.					
2. İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemini anlamakta güçlük çekiyorum.					
3. İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi yerine daha anlaşılır bir sistem kullanılmalıdır.					
4. İşletmemizde kullanılan performans değerlendirme sistemi, çalışanların gerçek performansını ölçebilecek yeterliliktedir.					
5. İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları gerçek performansı yansıtır.					
6. Performans değerlendirme düşük performanslı çalışanlarla yüksek performanslı çalışanların ayırt edilmesini sağlar.					
7. İşletmemizde performans adil bir şekilde değerlendirilir.					

8. İşletmemizdeki yöneticiler astlarının performansını değerlendirirken önyargılı davranırlar.					
9. İşletmemizdeki yöneticiler astlarının performansını objektif bir şekilde değerlendirirler.					
10. İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları ücreti etkilemez.					
11. İşletmemizde ücretler, performans değerlendirme sonuçlarına göre artar.					
12. İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları ücretin belirlenmesinde önemli bir unsurdur.					
13. İşletmemizde uygulanan performansa dayalı ücret sistemi, herkesin hak ettiği maaşı almasını sağlar.					
14. İşletmemizde uygulanan performansa dayalı ücret sistemi çalışanları daha fazla gayret göstermeye teşvik eder.					
15. İşletmemizde performansa dayalı ücret sistemi çalışanların yönetime olan güvenini artırır.					
16. İşletmemizde performansa dayalı ücret sistemi başarı ile uygulanır.					
17. İşletmemizde ücret artışları enflasyon beklentisi doğrultusunda seyyanen gerçekleştirilir.					

Aşağıda maddeler, işinizi farklı yönleriyle ele almaktadır.Lütfen kendinize **“İşimin bu yönü beni ne kadar tatmin etmektedir?”** sorusunu sorunuz. Daha sonra bu sorunun cevabını, her bir maddenin karşısındaki en uygun seçeneği işaretleyerek veriniz.

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarı esas alarak belirtiniz.

- 1) Hiç Tatmin Etmiyor**
- 2) Kısmen Tatmin Ediyor**
- 3) Orta Düzeyde Tatmin Ediyor**
- 4) Büyük Ölçüde Tatmin Ediyor**
- 5) Tümüyle Tatmin Ediyor**

	1	2	3	4	5
1. Yeteneklerimi kullanabilme imkânı					
2. Kendi başıma (bağımsız) çalışma imkânı					
3. Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı					
4. Yöneticimin doğru karar verme konusundaki yeterliliği					
5. Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı					
6. İnisiyatif kullanabilme imkanı					
7. Çalışma koşulları					
8. Çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşması					
9. İşimden elde ettiğim başarı duygusu					

Kendinizi aynı işi yapan diğer çalışma arkadaşlarınızla karşılaştırdığınızda performansınızı nasıl değerlendirirsiniz?

- () Çok Daha Düşük
 () Düşük
 () Aynı
 () Yüksek
 () Çok Daha Yüksek

İşinizde göstermiş olduğunuz genel performans düzeyini nasıl tanımlarsınız?

- () Çok Düşük
 () Düşük
 () Orta
 () Yüksek
 () Çok Yüksek

Yöneticinize bağlı ast sayısı: kişi

Yöneticinizle kaç yıldır birlikte (ast-üst konumunda) çalışıyorsunuz? yıl

Cinsiyetiniz

- () Kadın
 () Erkek

Yaşınız

- () 30'dan az
 () 31-40 arası
 () 41-50 arası
 () 50 yaşın üzeri

Ünvanınız

- ☐ Müdür
☐ Müdür Yardımcısı
☐ Şef/Sorumlu
☐ Uzman
☐ Eleman
☐ Diğer.....(Belirtiniz)

Eğitim Düzeyiniz

- ☐ İlköğretim
☐ Lise
☐ Yüksek Okul/Önlisans
☐ Üniversite
☐ Lisansüstü

Toplam çalışma süreniz:

- ☐ 1 yıldan az
☐ 1-5 yıl
☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl
☐ 16-20 yıl
☐ 21-25 yıl
☐ 26-30 yıl
☐ 31 yıl ve üzeri

Teşekkür ederim...