



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI**

**PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME:
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Ali PAKSOY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
EYLÜL, 2006**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI**

**PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME:
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Danışman: Doç. Dr. İsmail BAKAN

Ali PAKSOY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAHRAMANMARAŞ

EYLÜL, 2006

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME: BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

Ali PAKSOY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu Tez 12/09./2006. Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oy Birliği/Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.

Doç. Dr. İsmail BAKAN

Doç. Dr. Sami TABAN

Yrd. Doç. Dr. Mustafa TAŞLIYAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Haluk ALKAN

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME: BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

Ali PAKSOY
DANIŞMAN : Doç. Dr. İsmail BAKAN

Yıl : 2006, Sayfa: 104

Jüri : Doç. Dr. İsmail BAKAN
: Doç. Dr. Sami TABAN
: Yrd. Doç. Dr. Mustafa TAŞLIYAN

Performans değerlendirmesi, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde ölçülmesini içeren bir süreçtir.

Küreselleşme sürecinde ulusal ve uluslar arası piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlamak için verimliliği artırmak ve maliyetleri düşürmek gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır.

İşletmelerin yirmi birinci yüzyılda, sürdürülebilir tek kalıcı rekabet avantajı ve en büyük serveti olan çalışanlarının performanslarını yönetebilmeleri büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynağının yetenek ve kapasitesini artırmaya yeniden yönelinen bu dönemde, etkin bir rekabet için en iyi işgörenleri işletmeye çekmek ve işletmede tutmak yeterli değildir. İşletmenin misyon ve hedefleri doğrultusunda, onların başarılarını değerlemek gerekmektedir.

Bu çalışma, meydana gelen teknolojik, ekonomik, sosyal değişimlerle birlikte, oluşan yeni örgüt yapıları içinde önem kazanan ve yaygınlaşan performansa dayalı ücretlendirme konusunda literatürde ve uygulamada ortaya çıkan yeni gelişmeleri incelemektedir. Araştırmanın temel amacı; çalışanların performansa göre ücretlendirmeye ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmaktır.

Bu amaca yönelik araştırma verileri Kahramanmaraş Merkez ve iki ilçesindeki okullarda çalışan idareci ve öğretmenlerle, anket yöntemi kullanılarak, elde edilmiştir. Bu tezde yerli ve yabancı kaynaklardan faydalanılarak performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirme konusunda temel yaklaşımlar ve yeni gelişmelerin ortaya konulduğu teorik bölümlerin yanısıra performansa göre ücretlemeye ilişkin yapılan ampirik çalışmanın verilerinin incelendiği bölümler yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerleme, Performans Yönetimi, Performansa Göre Ücretlendirme.

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
UNIVERSITY OF KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM**

ABSTRACT

MA Thesis

**PERFORMANCE RELATED PAY: AN EMPIRICAL
RESEARCH**

Ali PAKSOY

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. İsmail BAKAN

Year : 2006 , Pages:104

**Jury : Assoc. Prof. Dr. İsmail BAKAN
: Assoc. Prof. Dr. Sami TABAN
: Ass. Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN**

Performance appraisal is a process to measure performance of people, of units, or corporates, based on predefined standarts or “similar other entities performances”. In the more globel World of today performance appraisal is becoming more important.

It can be said that, in the 21st century, the sustainable competitive advantage of the companies is solely dependable on the sound management of the employees performance who are the biggest asset of any organization. In an age, when renewed efforts, fort he development of the skills and capability of our human resource for an effective competitiveness, is on the agenda, the attraction an retention alone of the brightest and best employees is not sufficient.

In line with the mission and objectives of the company, the appraisal of the achievements and performance of the employees is an objective manner emerges as an important phenomenon.

This study searches the recent developments with regard to the applications and literature of performance appraisal based on compensation systems that has attained great importance and become prevalent within the changing corporational values in an environment where technological, economic and social changes occur.

The main aim of the study is to expose the workers ideas about the “Based on Performance related pay”. The research data are gathered from the questionnaire applied to the teachers and the mangers who work at the schools are based in Kahramanmaraş centre and the administrative districts of it. This thesis formed with the help of local and foreign sources, the importance of performance appraisal and reflecting the results of performance appriaisal on compensation systems in the light of compensation systems based on performance appriaisal have been elaborately examined considering the main defects and drawbacks of the applications of performance appriaisal.

Keywords: Performance, Performance Appraisal, Performance Management, Performance Related Pay.

ÖNSÖZ

İşletmeler arasındaki sınırsız rekabet, hızla gelişen teknoloji ve ekonomik koşullar standart kabul edilen çalışma şekillerini değiştirmiş, yeni çalışma biçimleri ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin, artan rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmeleri için yüksek kaliteli ürünleri rakip işletmelerden daha düşük maliyetle ve daha hızlı olarak pazara sunabilmeleri gerekmektedir. Maliyete ilâve olarak; kalite, hız ve esneklik de rekabet avantajı kazanılmasında önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, son yıllarda, yönetim, üretim ve kalite yöntemlerinde ve felsefelerinde önemli değişimler yaşanmaktadır.

İşletmeler, artan rekabet koşullarına ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, performans ölçüm sistemlerinin tasarımını da yeniden değerlendirmektedirler. Günümüzde sadece finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçümleri, işletmelerin performanslarını değerlendirmede yeterli olmamaktadır. İşletmeler performans ölçüm sistemlerinin tasarımında örgütsel performansın yanı sıra çalışanların performanslarını da dikkate almalıdırlar.

Bu çalışmada performansa göre ücretlemeye ilişkin çalışanların bakış açılarının ortaya konulması hedeflenilmektedir. Tezin teorik bölümünde performans değerlendirilmesi, performansa göre ücretlendirme ve performansa göre ücretlendirmede yapılan hatalar, karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri açıklanmaya çalışılmıştır. Ampirik bölümünde ise Kahramanmaraş Merkez ve Merkeze bağlı ilçelerdeki okullarda anket çalışması ile elde edilen verilerin analizi yer almaktadır.

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübeleriyle bana katkıda bulunan ve beni destekleyen tez danışmanım, saygıdeğer hocam, Doç. Dr. İsmail BAKAN'a, değerli katkılarından dolayı Bölüm Başkanımız Doç. Dr. Adnan ÇELİK, Bölüm öğretim elemanlarımızdan Yrd. Doç. Dr. Mustafa TAŞLIYAN, Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATUNOĞLU, Yrd. Doç. Dr. Nusret GÖKSU'ya, yoğun işleri arasında zaman ayırarak benimle görüşmeyi kabul edip anket formlarımı doldurmayı sağlayan okul idarecilerine, bütün bu süreçte benden hiçbir desteğini esirgemeyen anneme, babama, kuzenime ve benim için özel tüm sevdiklerime... Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu araştırma sonuçlarının tüm eğitim sektöründe çalışanlara ve bu alanda çalışma yapanlara yararlı olmasını dilerim.

Ali PAKSOY

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	3
3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	4
3.1. Performans Değerlendirme Kavramı.....	4
3.2. Performansın Tanımı.....	5
3.3. Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturmanın Esasları.....	6
3.4. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	9
3.5. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	10
3.5.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları.....	10
3.5.2. Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları.....	10
3.5.3. Örgüte Sağladığı Yararları.....	10
4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ.....	10
4.1. Performans Yönetimi Sisteminde Hedef Belirleme.....	12
4.2. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları	13
4.3. Performans Yönetimi Sisteminin Aşamaları	14
4.4. Performans Yönetim Sistemi Kullanım Alanları.....	14
4.4.1. Stratejik Planlama.....	14
4.4.2. Personel Planlama.....	14
4.4.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	15
4.4.4. Ücret Yönetimi.....	15
4.4.5. Kariyer Geliştirme Sistemi.....	16
4.4.6. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar.....	16
4.4.7. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarm.....	16
5. PERFORMANS ÖLÇMENİN ÖNEMİ.....	18
6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLER.....	19
6.1. Performans Değerlendirme Süreci.....	19
6.1.1. Kriterlerin Belirlenmesi	20
6.1.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi	20
6.1.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi.....	21
6.1.4. Değerlemecilerin Eğitimi.....	21
6.1.5. Yönetici Ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi.....	21
6.1.6. Bilgisayarlı Değerleme.....	21
6.1.7. Değerlemecileri Belirleme Süreci.....	22
6.1.7.1. Yöneticilere Değerleme.....	22
6.1.7.2. Özdeğerleme.....	23
6.1.7.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme.....	23
6.1.7.4. Astlarca Değerleme.....	23
6.1.7.5. Müşterilerce Değerleme.....	23

6.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	24
6.2.1. İkili Karşılaştırma Ve Sıralama Yöntemi.....	24
6.2.2. Grafik Değerleme Yöntemi.....	26
6.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	27
6.2.4. Değerlendirme Skalaları Yöntemi.....	28
6.2.5. Kritik Olay Yöntemi.....	29
6.2.6. İşaretleme Listesi Yöntemi.....	33
6.2.7. Direkt İndeks Yöntemi.....	34
6.2.8. Standartlar Yöntemi.....	35
6.2.9. Amaçlara Göre Yönetim (Mbo).....	35
6.2.9.1.Yöntemin Yararları.....	36
6.2.9.2.Yöntemin Sakıncaları.....	36
7. 360 DERECE DEĞERLEME.....	37
7.1. 360 Derece Geribildirim Ve Gelişim Sistemi.....	38
7.2. 360 Derece Geribildirim Ve Gelişim Sisteminin Özellikleri	39
7.3. 360 Derece Geribildirim Ve Gelişim Sisteminin Uygulanması.....	40
8. PERFORMANS DEĞERLEME SIRASINDA YAPILAN HATALAR.....	45
8.1. Hale Etkisi.....	45
8.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme.....	46
8.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	47
8.4. Kontrast Hatalar.....	48
8.5. Kişisel Önyargılar.....	48
9. DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER.....	49
10. PEFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ.....	51
10.1. Performans Kavramı ve Önemi.....	51
10.2. Bir Faktör Fiyatı Olarak Ücret.....	52
10.3. Ücret Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	52
10.4. Ücret Yaklaşımları ve Ödüllendirme.....	54
10.5. Performans ve Ücret İlişkisi.....	56
10.6. Performansa Dayalı Ücret Politikaları	58
10.7. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Genel Esasları.....	60
10.8. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	61
10.8.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret.....	61
10.8.2. Takım (Grup) Performansa Dayalı Ücret.....	61
10.8.3. Organizasyon Performansına Dayalı Ücret.....	62
10.9. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Çeşitleri.....	63
10.9.1. Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri	63
10.9.2. Özendirici Ücret Sistemleri	63
10.9.3. Kar Paylaşımı	64
10.9.4. Uzun Dönemli Özendirici Ücret Sistemleri	64
10.9.5. Performans Primi	64
10.10. Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri.....	65
10.11. Performansa Dayalı Ücret Sisteminde Karşılaşılabilecek Zorluklar.....	65
10.12. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği.....	67
10.13. Performansa Dayalı Ücretin çeşitli Taraflar Açısından Değerlendirilmesi.....	69
10.13.1.Çalışanlar Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistem.....	69
10.13.2. Örgüt Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi.....	70
10.13.3 İşçi Sendikaları Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi.....	70

11. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE BİR ALAN	
ARAŞTIRMASI	72
11.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	72
11.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	72
11.3. Veri Toplama Yöntemi.....	73
11.4. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirilmesi.....	73
11.4.1. Demografik Özellikler.....	73
11.4.2. Çalışma Süreleri ile ilgili çizelgeler.....	78
11.4.3. Memurların Maaş Durumları ve Maaşlarındaki Performanslarına göre	
Belirlemeler.....	79
11.4.4. Eğitimcilerin Mesleki Gelişim Durumları.....	83
11.4.5. Eğitim Sektöründe Performans Değerlemenin Uygulanabilirliği.....	85
12. SONUÇ	91
KAYNAKÇA.....	96
ÖZGEÇMİŞ	
EKLER	

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 3.1	Performans Değerlemenin Kapsamı.....	7
Çizelge 4.1	Kariyer Geliştirme Sistemi.....	18
Çizelge 5.1	Performans Değerlendirilmesi ve Ölçülmesinde Anahtar Performans Alanlar.....	19
Çizelge 6.1	Sıralama(Karşılaştırma) Yöntemi.....	25
Çizelge 6.2	Performans Değerlendirilmesinde Basit Sıralama Yöntemi.....	25
Çizelge 6.3	Performans Değerlendirilmesinde Alternatif Sıralama Yöntemi....	25
Çizelge 6.4	İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	26
Çizelge 6.5	Grafik Yöntemi.....	26
Çizelge 6.6	Grafiksel Derecelendirme (Rating) İçin Örnek.....	27
Çizelge 6.7	Grafik Değerleme Tablosu.....	27
Çizelge 6.8	Kritik Olaylar Formu.....	30
Çizelge 6.9	Kritik Olay Tablosu.....	30
Çizelge 6.10	Geleneksel Değerlendirme Skalası	31
Çizelge 6.11	Davranış Değerleme Skalası.....	32
Çizelge 6.12	Kritik Olay Formu.....	33
Çizelge 6.13	Kontrol Listesi Formu Örneği.....	34
Çizelge 6.14	Kontrol Listesi.....	35
Çizelge 8.1	Hale Etkisi Tablosu.....	46
Çizelge 10.1	Sendikalaşma ile Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Etkileşimi.....	71
Çizelge 11.1	Demografik Özellikler-1.....	73
Çizelge 11.2	Demografik Özellikler-2.....	74
Çizelge 11.3	Anne-Baba Meslekleri.....	75
Çizelge 11.4	Mesleğe duyulan sevgi ve mesleğin saygınlığı.....	75
Çizelge 11.5	Eğitim mesleğine bakış açısı.....	76
Çizelge 11.6	Eğitimcilerin Bilgisayar Kullanma Durumu.....	76
Çizelge 11.7	Eğitimcilerin Branşındaki Gelişmeleri Takip Durumu.....	76
Çizelge 11.8	Eğitimcilerin Meslek Seçme Durumu.....	76
Çizelge 11.9	Eğitimcilerin Maaş Dışında Ek Gelir Elde Etme Durumu.....	77
Çizelge 11.10	Eğitimcilerin Okulda Çalışma Süresi.....	77
Çizelge 11.11	Kamuda Çalışanlarla Eğitim Sektöründe Çalışanların Süre Açısından Kıyaslanması.....	78
Çizelge 11.12	Kamudaki Eğitimcilerle Özel Sektördeki Eğitimcilerin Haftalık Net Çalışma Süresi Açısından Kıyaslama.....	78
Çizelge 11.13	Kamu Sektöründeki Eğitimcilerle Özel Sektördeki Eğitimcilerle ilgili Kriterler.....	79
Çizelge 11.14	Eğitimcilerin Maaş Durumunda Değişik Faktörler.....	79
Çizelge 11.15	Eğitimcilerin Maaş Durumu.....	80
Çizelge 11.16	Memur Maaşıyla İlgili Önergeler.....	81
Çizelge 11.17	Memurların Maaşındaki Performans Durumu.....	82
Çizelge 11.18	Memurların Maaşı İçerisinde Performansını Gösteren Yüzdelere... ..	82
Çizelge 11.19	Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Kişisel Gelişim Durumu.....	83
Çizelge 11.20	Eğitimcilerin Alanları Dışında Takip Ettiği Kitaplar.....	84
Çizelge 11.21	Eğitimcilerin Mesleğiyle İlgili Takip Ettiği Dergiler.....	84
Çizelge 11.22	Performans Değerleme İle İlgili Çeşitli Önergeler.....	85
Çizelge 11.23	Performans Değerleme İle İlgili Önergeler.....	86

Çizelge 11.24	Eğitim sektöründe Performans Ölçümünde Kullanılan Kriterler..	86
Çizelge 11.25	Yöneticilerin Performanslarının Ölçümünde Kullanılan Kriterler.	87
Çizelge 11.26	Eğitimcilerin Performans Ölçümünde Kullanılan Faktörler.....	89
Çizelge 11.27	Eğitimcilerin Performans Ölçümünde Diğer Faktörler.....	90

ŞEKİLLER TABLOSU

Şekil: 3.1	Performans Değerleme de Aşamalı Performans.....	5
Şekil: 3.2	Etkili Bir Performans Değerlendirme Modeli.....	8
Şekil: 3.3	Performans Değerlendirme Sistemi.....	8
Şekil: 4.1	Performans Yönetim Döngüsü.....	11
Şekil: 4.2	Etkin Bir Performans Yönetimi Sisteminin Unsurları.....	11
Şekil: 4.3	Hedef Belirleme Modeli.....	12
Şekil: 4.4	Hedef Belirleme Süreci.....	13
Şekil: 4.5	Hedef Belirleme Ve Bütünlük Sağlama Döngüsü.....	13
Şekil: 4.6	Stratejik Planlama Ve Performans Yönetimi Arasındaki Bütünsellik.....	16
Şekil: 4.7.	Ücret Yönetim Döngüsü.....	17
Şekil: 6.1	Performans Değerlendirme Süreci.....	20
Şekil: 6.2	Humansoft Performans Değerleme Yazılımı.....	22
Şekil: 7.1	360 Derece Değerleme Şeması.....	38
Şekil: 7.2	360 Derece Geribildirim Ve Gelişim Sistemi.....	41
Şekil: 7.3	Geribildirim Raporları.....	42
Şekil: 7.4	Geri Bildirim Raporu Örneği.....	43
Şekil: 7.5	360 Derece Değerlendirme Havuzu.....	44
Şekil: 8.1	Yüksek Puanlara Yönelme Değerlendirilen Kişi Sayısı.....	47
Şekil: 8.2	Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme Değerlendirilen Kişi Sayısı.....	48
Şekil: 10.1	Ücretin Motivasyon Aracı Olarak Görülme Nedeni.....	54
Şekil: 10.2	Ücretin İş Memnuniyetsizliğine Neden Olan Faktörleri.....	54
Şekil: 10.3	Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları Modeli.....	55
Şekil: 10.4	Ücret ve Ödüllendirme Boyutlarını Gösteren Piramit	56
Şekil: 10.5	Organizasyonda Ücretlendirme Modeli.....	63

1.GİRİŞ

İşletmelerin girdileri arasında ayrı bir önem teşkil eden insan kaynağı faktörü günümüz değişen rekabet ortamında, yeni ekonomide işletmelerin en büyük rekabet gücünü oluşturmaktadır. Çünkü çalışanların başarısı işletmenin başarısı olmaktadır. Çalışanların performans düzeyi ne kadar yüksek olursa işletmelerin de verimliliği o ölçüde artmakta, ıskarta azalmakta, boş geçen süreler azalmakta ve kalite düzeyi de o ölçüde artmaktadır. Fakat ne var ki bir işletmedeki tüm çalışanlar aynı performans düzeyinde çalışamazlar. Çünkü çalışanın göstermiş olduğu performansı onun doğuştan gelen yetenekleriyle, kişiliğiyle ve işe olan ilgisiyle yakından ilgilidir. Kişinin doğuştan gelen yetenekleri ve kişiliği değiştirilemez ancak onun işe olan ilgisi arttırılarak performansı arttırılabilir. Bunun için de bazı motivasyon araçlarından faydalanılır.

2000’li yıllara girerken organizasyonlarda gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun “İnsan”dan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanoğlu teknolojidaki baş döndürücü gelişmenin bir sonucu olarak üretkenliği aynı paralelde arttıramamıştır. Şu gerçek açık ve net bir şekilde ortadadır ki teknoloji eğer onu etkin olarak kullanan insan yoksa tek başına hiçbir şey ifade etmemektedir. Başarıya yönelen bütün kurumlarda gerçek sermaye insandır. 1930’lu yıllarda üretimde beden gücünün oranı %90’lardayken bu oran 2000’li yıllarda %10’un altına düşmüştür. “İnsan”dan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını eşleyebilen, çalışanlarında sürekli heyecan yaratabilen organizasyonlar gelecekte farkı yaratabileceklerdir (Akın, 2001: www.akfel.com).

Mükemmelliği arayış sürecinde etkili, her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi çok önemlidir. Performans yönetim sisteminin amacı; sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek ve uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmek olmalıdır (Bayar, 2004: www.insankaynaklari.com).

Performans Değerlendirme, çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. 2000’li yıllara girmeye hazırlandığımız bugünlerde, organizasyonda "insan"ı ön plana çıkaran görüşlerin hakim olmasıyla beraber, performans değerlendirme sisteminin yönetsel fonksiyonlar arasındaki önemi daha da artmıştır. Performans değerlendirme çalışanlarınızı daha iyi tanımada bir araçtır. Eğer siz çalışanlarınızı nelerin motive ettiğini belirleyebilirsiniz, onlardaki gizli potansiyelleri keşfedebilirsiniz. Bu durum ise çalışanların beyni, yüreği, fiziği ile bütün yaratıcılığını işe yönelik ortaya koymasını sağlayacaktır. Artık modern anlamdaki performans yönetimi klasik terfileri ihtiva eden kariyer yönetim sistemlerini reddetmektedir. Öyle bir kariyer yönetim sistemi oluşturmalısınız ki; üstün performans gösteren, yaratıcılığı ile kabına sığamayanları tespit edebilmeli, kişisel beklentiler ile kurumsal hedefleri bir çizgide tutabilmelisiniz. Hatta klasik anlamdaki organizasyon içindeki yükselmeleri bir tarafa bırakıp, çalışanlarınızın yaratıcı fikirlerine onların liderliğinde yeni kurulacak organizasyonlarda sponsor olabilmelisiniz. Bu durum sınırsız yükselme imkanı yaratabilecektir. Geleceğin organizasyonlarında artık “genel müdür” gibi bir üst sınır olmayacak, yükselmenin anlamı değişecektir (Turgut, 2003: www.sayıstay.gov.tr).

Performans değerlendirmenin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Bu işleri gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak temel hedefler arasında yer

alır. Amirden çalışanlara bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri günümüzde bu noktada iflas etmişlerdir. Çünkü performans değerlendirme sisteminden organizasyonun esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, organizasyonu yarınlara taşımasıdır.

Eğitim ile performans değerlendirmenin ilişkisi bu noktadan başlar. Performans değerlendirme organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının tespitinde bir yoldur, eğitim ihtiyaçlarının önemli bir kısmı hakkında bizleri bilgi sahibi kılar.

Değerlendirme bireylerin gelişimini cesaretlendiren eğitim sürecinin düzenli bir parçası olmalıdır. Eğitim ve değerlendirmenin başarılı olabilmesi için, çalışanların performanslarını geliştirmeyi öğrenmeyi istemeleri, yöneticilerin ise çalışanlara performans seviyelerini arttırmada yardım etmeleri ve öğretmeleri gerekmektedir.

Eğitimde Performans Değerlendirmesinin gayesi, önceden tespit edilmiş amaçları gerçekleştirmek, bu amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda, plânlanan ve yürütülen etkinlikleri sürecin her aşamasında bilimsel esaslara ve objektif kriterlere göre ölçmek ve değerlendirmek; öğretme-öğrenme sürecini geliştirmek için gerekli önlemlerin alınmasını ve düzenlemelerin yapılmasını sağlayıcı çalışmalarda bulunmaktır. Bununla beraber, uygulamaların en iyi ve doğru olanında beraberliği sağlamak; Devlet'in sürekliliği için eğitimi etkili kılmak; öğretmenlerin yeterliliğini artırırken, eğitim ortamının iyileştirilmesine katkıda bulunmak; niteliğin yükseltilmesi ile verimin artırılmasında, programların ve öğretimin geliştirilmesinde çaba harcamak, hizmet sırasında temayüz eden elemanların üst görevlere hazırlanmasında ve getirilmesinde seçici rol almak suretiyle yönetimi güçlendirmek, performans değerlendirmesinin başlıca amaçlarındandır.

Diğer yandan; öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen verilerin; Öğretmen yetiştirme politikasının geliştirilmesinde; Öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarının programlarını gözden geçirmelerinde; Öğretmen adaylarının hizmet öncesi yetiştirilmesinde; Eğitim-öğretim kurumlarının ihtiyacı olan öğretmenlerin seçiminde; Öğretmenlerin adaylık sürecinde ve hizmet içinde yetiştirilmelerinde; Öğretmenlerin görevde yükselmelerinde ve terfilerinde; Öğretmenler için, performansa dayalı bir ödüllendirilme ve ücret sistemi getirilmesinde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Eğitimin her kademesinde, ülkemizin hızlı kalkınması için gerekli olan iyi eğitilmiş insan gücünün yetiştirilmesi, temel hedeflerimizdendir. Bu temel hedefin ortak elemanı olan öğrenciyi, topluma ve onun özelliklerine uyumlu, okuma-yazma becerilerini geliştirmiş, düşünme, analiz etme ve problem çözme yeterliliği olan, bilgi üretme ve bilgiyi verimli şekilde kullanabilme yeteneğine sahip, öğrendiğini davranışa dönüştüren, nitelikli bir insan olarak yetiştirmede, öğretmene önemli görevler düşmektedir. Öğretmen; neyi, niçin ve nasıl öğreteceğini bilmeli, öğrenmeyi paylaşabilmeli, öğrencilerini aktif öğrenme çabası gösteren kişiler haline getirebilmeli, etkinliklerinin amaca uygunluğunu ölçüp, sonuçlarını değerlendirerek, eksikliklerini giderebilmelidir

Bu nedenle; eğitim-öğretim çalışmalarındaki verimliliğin, bilimsel verilere ve objektif kriterlere göre ölçülüp değerlendirilerek, hedeflere hızla ulaşılabilmesi için, öğretmenlerin yakından izlenmesi, karşılaştıkları problemlerde kendilerine meslekî yardım ve rehberlikte bulunulması gibi pek çok yönleri ile öğretmen performansını değerlendirme ayrı bir önem arz etmektedir (www.meb.gov.tr).

2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Performansa Dayalı Ücretlendirme ile ilgili olarak bugüne kadar yayınlanmış önemli bazı çalışmalar şunlardır:

Sabuncuoğlu; 2000’de yazdığı “İnsan Kaynakları Yönetimi” isimli kitabında performans değerlemenin kapsamı, performans değerlendirme süreci, değerlendirme yöntemleri ve ücret yönteminden bahsetmiştir.

Bingöl’ün 1997’de yazdığı “Personel Yönetimi” kitabında başarı değerlemesi kapsamı ve ücret yönetimi uygulamalarından bahsedilmiştir.

Oruç; 2002’de yazdığı “Performans Değerlemesinin Ücret Yönetimi Üzerine Etkisi ve Uygulamadan Bir Örnek” isimli yüksek lisans tezinde, performansa dayalı ücretlendirme kapsamı, oluşturulması ve performansa dayalı ücretlendirme uygulamasında karşılaşılan sorunlar ve çözüm yollarından bahsetmiştir.

Benligiray; 1999’da yazdığı “İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi” isimli kitabında performans değerlendirmeyi insan kaynakları açısından ele almıştır.

Fındıkçı’nın 2001’de yazdığı “İnsan Kaynakları Yönetimi” isimli kitabında ücretlendirme kavramları uygulamaları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Kelleroğlu; 2003’de yazdığı “Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamaları” isimli yüksek lisans tezinde, performans değerlendirme ve değerlendirme sürecinden bahsetmiştir.

Kesici; 2005’de yazdığı “Performansa Göre Ücretlendirme Sistemi Kahramanmaraş Devlet Hastanesi ile Kadın-Doğum ve Çocuk Hastanesinde Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinde, performansa göre ücretlendirme ve bu konu ile ilgili uygulamalardan bahsetmiştir.

Karayormuk; 2001’de yazdığı “Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerleme ve Özdilek A.Ş.’de Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinde, performans yönetim felsefesinin temelini oluşturan verimlilik ve bunun sonucunda ortaya çıkan kalite olgusu ve aralarındaki ilişki, Özdilek A.Ş. işletmesinde yapılan bir uygulama ile ortaya konulmuştur.

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

3. 1. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 1990: 1).

Personel açısından personel değerlendirme; personelin işteki başarı düzeyinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen ve çoklukla işgörene önceden belirlenmiş ve tanımlanmış birtakım faktörlere göre pekiyi, iyi, orta zayıf gibi sıfatlar yada rakamsal puanlar takdir edilerek yapılan işlemlerdir Performans değerlendirme, kurumdaki görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini bir bütün olarak gözden geçirmektir (Yıldız, 2003: 2).

Günümüz esnek organizasyonlarında performans değerlendirme yöneticinin performans hedef ve standartlarıyla işgörenin kişisel performansını arttırmasına yol göstermektedir (Kestane, 2003: 13).

Performans değerlendirme maaş-ücret, terfi, işe son verme, deneme, transfer ve diğer iş aşamalarında yöneticinin karar vermesinde temel oluşturmaktadır.Eski tip teknikleri kullanan yöneticiler sadece kişisel performansı değerli görmekteydi. Oysa işçinin motivasyonu, yeteneklerinin gelişimi ve gelecekteki performansının artması, geçmişteki performansının dönütü ile gerçekleşir. Gerçekte dönüt sonuçta kazanılanların başlangıçla karşılaştırılmasıdır. Bu nedenledir ki, günümüz organizasyonlarında strateji belirlemek için performans değerlendirme sürekli yapıp işgörenin değişken performans değerleri periyodik aralıklarla kaydedilir. Bunlara bakarak işgörenin gelecekteki performansı ve gelişimi izlenir (Akyos, 1992 : 273-274).

Günümüz işletmelerinde başarı bir çok faktör belirleyici olsa da ağırlıklı olarak işletme fonksiyonlarını yerine getiren personelin göstereceği performans önem kazanmaktadır (Ünal, 1998: 130).

“Neden performans değerlendiririz?” sorusuna aşağıdaki yanıtları verebiliriz:

- Organizasyon içinde gerçekleştirmek istediklerinizin anlaşılma derecesini görebilmek,
- Kaynakların kullanılma etkinliğini analitik olarak ortaya çıkarabilmek,
- Gerçek olaylara dayanan kararlar verebilmek,
- Organizasyona bir bütün olarak bakabilmek,
- Organizasyondaki vizyon ve misyon paylaşımının seviyesini görebilmek,
- Hedeflere ulaşmada süreçleri yargılamak,
- Bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek,
- Organizasyonun gelişme indeksini sürekli olarak yukarıda tutabilmek, Belirgin davranışları motive edebilmek,
- Aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarını tespit etmek,
- Olumlu sonuçları tespit etmek ve kutlamak.

Aşağıdaki diyagramdan da anlaşılacağı gibi, performans değerlendirmesi, organizasyonun hedeflerin tanımlanması ve bu sürecin çalışanlara neler sağlayabileceğini göstermesi açısından son derece önemlidir. Organizasyonun üyeleri dikkatli iş analizleri yaparak sistemin dinamiklerini ve temel hedeflerini belirlemelidir. Bu durum örgütsel hedeflerin açık olarak ortaya konulmasını sağlamakla kalmaz, organizasyonun çeşitli kademeleri arasındaki iletişimi de kolaylaştırır.

Aşamalı performans:

Şekil: 3.1. Performans değerlendirme de aşamalı performans (Akyıldız, 2000: 37)

3. 2. Performansın Tanımı

Bazı kaynaklarda geçen performans değerlendirmenin tanımı aşağıdaki gibidir: Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Etkinlik ve yaratıcı hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek yerine getirir. İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Kelleroğlu, 2003: 2).

Literatürde, performans değerlendirmesi kavramı yerine; tezkiye, liyakat değerlemesi, işgören boylandırması, sicil verme, işgören değerlendirmesi, başarı değerlemesi gibi kavramlar kullanılmakta olup (Bingöl, 1997: 217), başarı, başarı değerlendirme, performans, performans değerlendirme ile ilgili aşağıdaki tanımlara yer verilmiştir.

Başarı; sözlük anlamı ile, bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin üzerine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlanması, önceden belirlenen standartlara göre görevin yerine getirilmesi ve hedefin gerçekleşmesi oranı (Bingöl, 1998: 226).

Başarı değerlemesi, bir işletmede çalışan işgörenlerin, belirli bir dönem içerisinde çalışmalarının, yeteneklerinin ve becerilerinin önceden belirlenmiş kriterlere göre sistemli olarak ölçülmesi ve gelecekteki potansiyel güçlerinin ortaya çıkarılmasını sağlayan (Bingöl, 1997: 217) ve personelin başarılılığı ya da başarısızlığı hakkında bir hüküm veren bir yargılama süreci (Nişancı, 1994: 229).

Herhangi bir görevin gereği olarak, önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi (Öztürk, 1996: 9), performans, amaçlanmış ve planlanmış bir faaliyet sonucunda bir işi yapan bireyin, topluluğun ya da işletmenin o işle

amaçlanan hedefe yönelik olarak elde edilen nitel ya da nicel olarak ölçen bir kavram (Benligiray, 1999: 5), performans,amacın gerçekleşme derecesidir (Kılıç, 1998: 1), İşletme amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanların göstermiş oldukları çabaların değerlendirilmesi (Akal, 1990: 1).

Personelin işine ilişkin yetenekleriyle genel durum ve davranışları bakımından, olumlu ve olumsuz niteliklerinin belli bir dönem içerisinde üstleri tarafından ve birimlerin veya şubelerin terfisi sırasında müfettişler tarafından sistemli olarak sicil raporu şeklinde belirtilmesi (Türkiye Halk Bankası, 1995: 44).

Kişinin yeteneklerini, potansiyel gücünü, iş başarımını ve davranışlarını diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümleme (Atalay, 2000: 234).

Dengeli bir ücret sisteminin kurulmasında ve uygulanmasında, işgören alımlarında ve atanmasında, terfilerde, rotasyon ve eğitim ihtiyaçlarının tespitinde kullanılan etkili bir yöntem (Sabuncuoğlu ve Tokal, 2001: 320), doğrudan doğruya çalışanın işteki etkinliğini, verimliliğini ve kişiliğini ölçmeye yarayan (Artan, 1979: 113), çalışanın görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışları ile ahlak durumunu belirleyen ve çalışanın işletmenin başarısına olan katkısını ölçen planlı bir araç (Büyükkılıç, 2001: 3).

Personelin işletme için taşıdığı önemin belirli süreler içerisinde nitel veya nicel olarak ölçülerek (Aytek, 1974: 244), işletme içindeki etkinliğinin üstü açısından analizinin yapılması ve kişiden istenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanması (Tikici, 1994: 52), "Genel anlamda, işgörenin iş başarımının adeta fotoğrafının çekilmesi olayıdır" (Erdoğan, 1991: 234). Çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Kaynak, 1996: 121).

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Ersen, 1997: 45). Performans değerlendirme bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa onu geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur (Erdoğan, 1991: 168).

Performansın bir diğer anlamı da verimliliktir. Verimlilik denilince "Toplam Faktör Verimliliği" de akla gelmektedir (Timur, 1984: 8). Performans emek verimliliği anlamında da kullanılmaktadır (Kubalı, 1998: 21). Performans, en genel anlamıyla üretim sürecinde elde edilen çıktıların girdilere oranlanması olarak ifade edilir (Önsal, 1992: 20). Bu tanımlardan yola çıkarak, performans değerlendirmeyi, genel olarak çalışanın işinde ne ölçüde başarılı olduğunun belirlenmesi ve bundan faydalanarak çalışana ideal bir gelişme planının hazırlanarak ona iletilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz.

3. 3. Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturmanın Esasları

İşletme performansı geniş bir boyut içerisinde, işletmeye ilişkin başlıca üç ana konudaki sorulara cevap verebilecek bir kavram olarak düşünülebilir. Buradan amaçlanan temel düşünce; örgütün mevcut durumunu, mevcut kaynaklarını ve örgüt düzenini inceleyerek performansı irdelemektir. Bu başlık altındaki sorulara gerçekçi çözümleri yanıt olarak alabilmek için; öncelikle işletmede amacımız nedir, işimiz tam olarak nedir, sorularına doğru cevaplar verilmesi gerekmektedir. Bunları belirledikten sonra "bu işte sonuçlara nasıl ulaşılmıştır?", "mevcut kaynaklar yararlı çıktı olarak ifade edilen bu sonucu sağlarken ne kadar verimli kullanılmıştır?" gibi sorularla mevcut durumun değerlendirmesi yapılabilir.

Performans değerlendirme sistemi, organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmesi doğrultusunda dört temel beklentisini ölçmek üzere yapılandırılmalıdır (Taşkın, 2003: www.insankaynaklari.com).

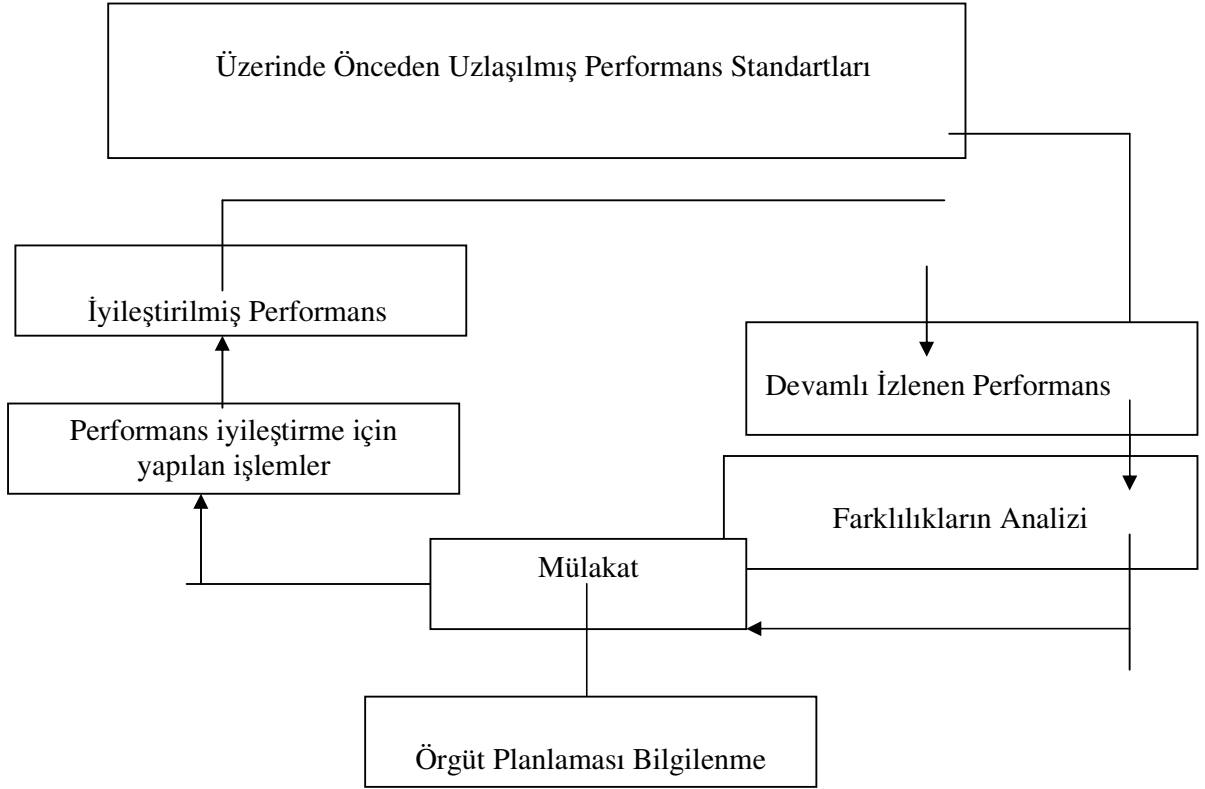
Bunlar:

- Finansal Beklentiler,
- Müşteri Beklentileri,
- İşe ait, içe dönük beklentiler,
- Değişim ve buna bağlı öğrenme beklentileri,

Çizelge 3.1: Performans Değerlemenin Kapsamı

	KİM	
DEĞERLENENLER Tüm Çalışanlar		DEĞERLEYENLER Üst Yönetici Kendi kendini Diğer yöneticiler İş Arkadaşları Astlar Karma Uygulama Personel yöneticisi İşletme dışı danışmanlar Grup değerleyiciler Müşteriler
	NEYİ	
AMAÇ Personelin iş performansı hakkında bilgi.Hedeflere ulaşma gelişim sağlama	Mevcut Başarı Gelecekteki potansiyel başarı.	ÖZELLİKLERİ Çalışana özgü başarı sonuçları
	NİÇİN	
	İşgücünün sürekliliği Başarının geliştirilmesi Örgütsel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi. İşgörenin geliştirilmesi. Yükselme ve işten çıkarma Ücret artışı Personel alımı ve atanması Bilgi kaynağı olarak ve iletişimde	
	NE ZAMAN	
BİÇİMSEL OLAN Yıllık sürelerde Altı Aylık Sürelerde Üç Aylık Sürelerde		BİÇİMSEL OLMAYAN Haftalık Günlük Sürekli
	NEREDE	
	NASIL	
YÖNTEMLER Geleneksel, Derecelleme Ölçeği, Normal Dağılım, Kontrol Listesi, İkili Karşılaştırma, Serbest Anlatım, Puanlama, Kritik Olay, Çağdaş, Değerleme Merkezi, Amaçların Değerlendirilmesi.		DEĞERLEME HATALARI İyimser ve kötümser değerlendirme, Orta derecelere kayma eğilimi, Nesnel davranmama Yakın geçmişte olaylardan etkilenmeme Kontrast hataları Hale etkisi

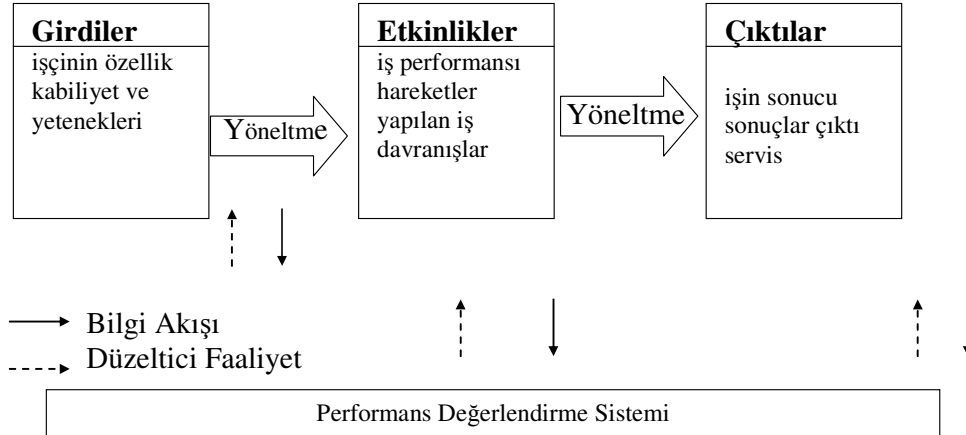
Ataay, 1990: 232-233



Şekil: 3.2 : Etkili Bir Performans Değerlendirme Modeli (Bayar, 2003: [www. insankaynaklari. com](http://www.insankaynaklari.com))

Performans değerlendirme yapmak istememizin temel amacı kuşkusuz örgütsel amaçlarımızın her seviyedeki yönetici ve çalışanlarımız tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesini ortaya çıkarmaktır. Buradan alacağımız geri besleme bilgisi, bize sistemimizdeki aksaklıkları zamanında tespit edip giderebilme imkanı verecektir. Bu döngü bizim sürekli iyileşmeyi gerçekleştirebilmemizin de teminatı olacaktır (Canman, 2000: 138).

Aşağıda yer alan grafikte temel faaliyet Performans Yönetimi Sisteminin ana unsurlarını oluşturmakta ve sistemin başarısı için bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Bu sistem şekil 3.3’de şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 3.3 : Performans Değerlendirme Sistemi (Ceylan, 1992: 471)

3. 4. Performans Değerlendirmenin Önemi

Günümüz işletmelerinde başarı, birçok faktör belirleyici olsa da ağırlıklı olarak işletme fonksiyonlarının yerine getiren personelin göstereceği performansa bağlı olmaktadır (Tekin, 1999: 43). 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 değerlendirmesi de bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilmektedir (Kelleroğlu, 2003: 3).

Performans Değerleme, çalışanın tanımlanmış olan görevi belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi olarak da ifade edilebilir (Fındıkçı, 2000: 298). Performans Değerleme sürecinin ana fonksiyonunu, çalışanların performansı ile ilgili geri besleme vererek gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak promosyon ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek sonuçlara ilişkin kararlar vermek ve işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi üretmektir (Akyıldız, 2000: 99).

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. Bir işletmede verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirlemek bakımından performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır (Türker, 2003: 50).

Organizasyonlarda performans değerlendirmesinin sistemli ve biçimsel ilk örnekleri, 1900'lü yılların başında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Türkiye'deki uygulamalar ise 80 yıl kadar önce kamu kesiminde başlamış olup, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması sonucunda son yıllarda büyük önem kazanmıştır (Uyargil, 1994: 1).

Günümüzün rekabetçi ortamında birçok örgüt, performans değerlendirmeyi nitelikli çalışanları örgüte çekmek, iş doyumu ile verimliliği artırmak için stratejik bir araç olarak kullanmakta, değerlemeyi bir çok yönetsel karara temel olarak almaktadır (Erel, 1997: 288). Personel değerlemesi işletme açısından önem taşıdığı kadar çalışanlar açısından da değer taşır (Zerenler, 2003: 9). Özellikle yüksek performans sergileyen işgörenler, çalışmalarının karşılığını görmek ve başarılı olmalarından dolayı kariyer beklentilerini yöneticilerine iletmek ve bu konuda onların görüşlerini almak isterler (Ünal, 1998: 111).

Ayrıca değerlendirme sonucunda işgörenlerin varsa eksiklikleri tespit edilerek bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı sağlanacaktır. Bu perspektiften bakıldığında, performans değerlendirmesinin, çalışanı işe yöneltme ve yönlendirme aracı olarak geliştirildiği söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1997: 166). 2. Dünya savaşında sonra performansın önem kazanmasının birçok sebebi vardır (Örücü, 2003: 90). Bunlardan ilki, dünyada yaşanan ekonomik kriz gerçeğinin artık geçici olmadığı gerçeğidir. İkincisi, 1970'li yıllardan sonra yatırım ve kar hadlerinde meydana gelen sürekli düşüşlerdir. Üçüncü ve son olarak da, ekonomik krizlerin öncelikle imalat sanayinde kendini göstermesidir.

Performans artışı bir ekonominin dinamik karakterini yansıtmaktadır. Belli bir dönemde performans artışı, sadece üretimdeki artışı değil üretim faktörlerinin de çok etkin kullanılmasını gerektirmektedir (Ataay, 1990: 6). Performans ayrıca ücret politikasının belirlenmesinde yönetimle ilgili kişilerin üretim faktörlerinde oluşan dalgalanmaları zamanında tespit edebilmelerinde ve gerekli tedbirlerin alınmasında çok önemlidir (Kabadayı, 2003: 64).

3. 5. Performans Değerlendirmenin Yararları

Günümüz işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan performans değerlendirmenin yararlarını; değerlendiren, (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve organizasyon açısından aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Canman, 1993 : 35-36).

3.5.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları:

- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi,
- İletişimin iyileştirilmesi,
- İlişkilerin iyileştirilmesi,
- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Bunlara ilaveten yönetici açısından;Yönetimsel becerilerin geliştirilmesi, Astların daha yakında tanınması böylece yetki devrinin kolaylaşması da sayılabilir (Argon, 2004: 226).

3.5.2. Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İşten elde edilen doyumun artması,
- Bunlara ilaveten ast açısından, güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanır,
- Örgütteki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlar (Argon, 2004: 226).

3.5.3. Örgüte Sağladığı Yararlar

- Bireylerin ve birimlerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Karlılığın artırılması,
- Verimin artırılması,
- Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi (Kelleroğlu: 2003: 5),
- Örgütün etkililiğinin ve verimliliğinin artmasında da, hizmet ve üretim kalitesinin gelişmesinde de örgüte yarar sağlamaktadır (Argon, 2004: 226),
- Performans değerlemenin bir yararı da doğru iş kararlarının alınmasında ışık tutmasıdır (Şamiloğlu, 2003: 80).

4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 1994 : 2).

Performans Yönetimi'nin ana bileşenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

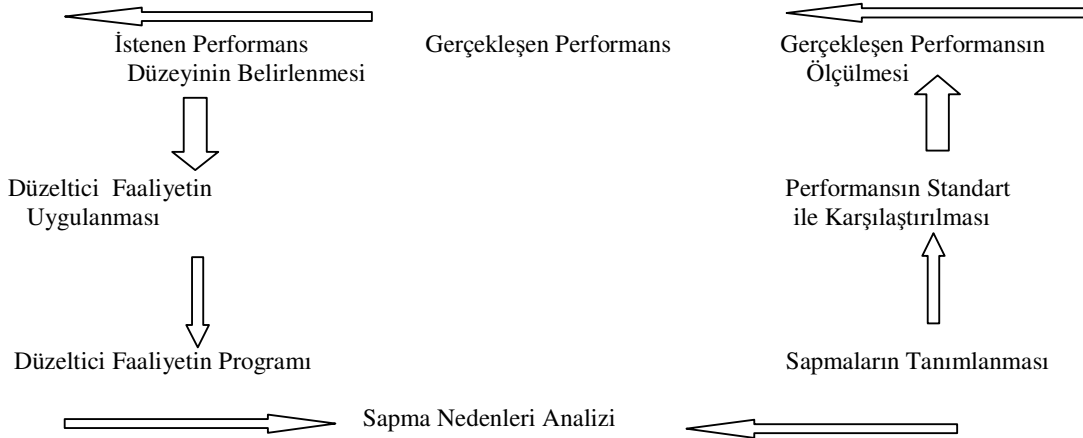
- Stratejik yön belirleme - planlama (Stratejik planlama buna bağlı yıllık iş planları),
- Kritik başarı alanı ve yıllık hedeflerin indirgenmesi ve süreç hedefleriyle ilişkilendirme,
- Yetkinlik hedefleri'nin belirlenmesi,
- Performans değerlendirme (Hedef gerçekleştirmelerinin değerlendirilmesi ve geri bildirim verilmesi),
- Rehberlik – İzleme,
- Yönetim ve profesyonel gelişim programları
- Ücret yönetimi (Ödüllendirme sistemleriyle ilişkilendirme),

- Kariyer yönetimi (Kariyer haritalarının ve yedekleme planlarının oluşturulması için alt yapı oluşturma).

Yukarıda açıklandığı gibi performans değerlendirme, performans yönetiminin sadece belli bir bölümünü kapsamakta olup tek başına uygulandığında yetersiz kalmaktadır.

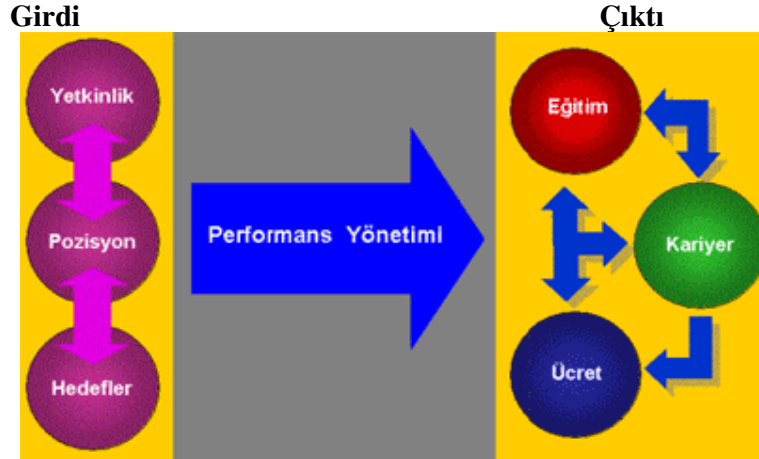
Etkin bir performans yönetimi sisteminin bünyesinde aşağıdaki unsurların yer alması gerekmektedir:

- Yönetici ile çalışan arasında karşılıklı geribildirim sağlamaya olanak tanıyacak bir diyalog ortamının kurulması,
- Gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik gelişim ve kariyer planlamasının yapılması,
- Bireysel gelişimin teşvik edilmesiyle beraber organizasyonel gelişime de katkıda bulunulması,
- Başarının ödüllendirilmesi (kariyer gelişimi, eğitim-bireysel gelişim, geri bildirimle çalışanların motive edilmesi, vb.)



Şekil: 4.1. Performans Yönetim Döngüsü (Afyonkale, 1992: 67)

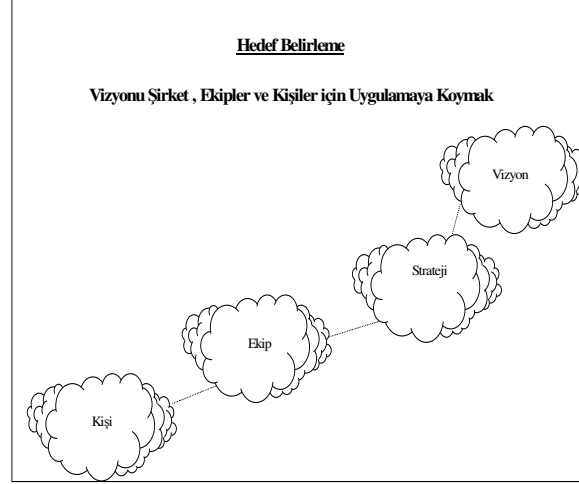
Performans yönetimi sistemi entegre insan kaynakları sistemi içerisinde, organizasyonun çalışanlardan beklentilerini ortaya koyarak çalışanın bu doğrultudaki çalışmalarını değerlendiren, bu doğrultuda kariyer (terfi, tayin, yedekleme), eğitim ve ücret yönetimi gibi diğer insan kaynakları süreçlerine girdi sağlayan temel bir sistemdir.



Şekil. 4.2: Etkin bir performans yönetimi sisteminin unsurları (Şentürk, 2004: www.insankaynaklari.com)

4.1. Performans Yönetimi Sisteminde Hedef Belirleme

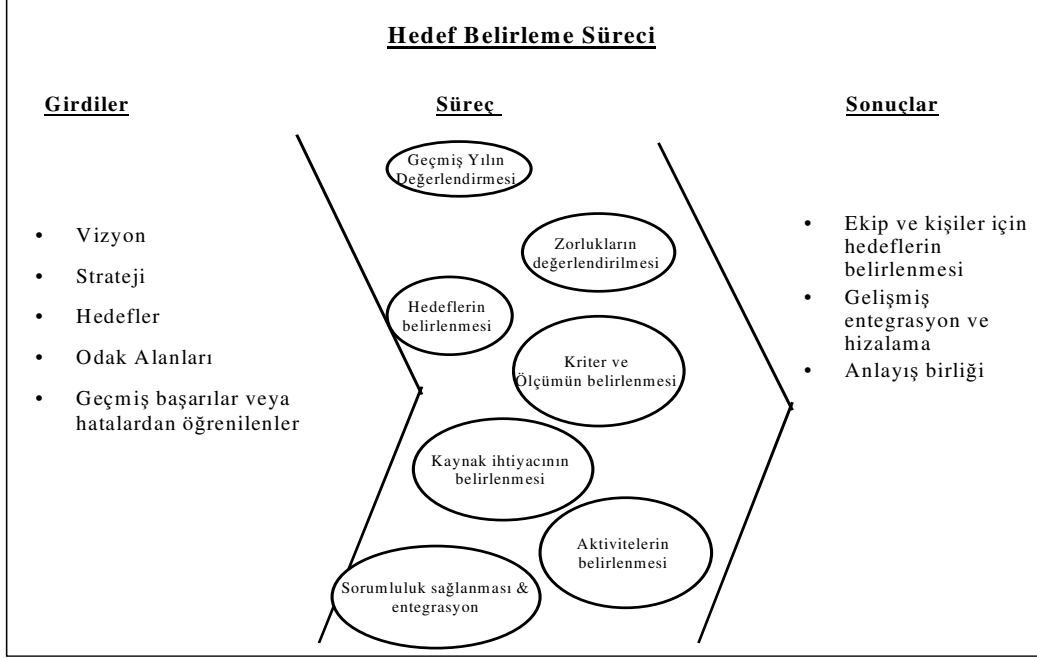
Kurumlarda hedef belirleme bir süreçtir; bu sürecin entegre ve spesifik olması etkinliğini de belirler. Kurumun vizyonu , stratejisi ve hedefleri üst yönetim ekibi tarafından belirlenirken, divizyonların hedefleri de kurum hedefleriyle paralel olarak belirlenir. Divizyon hedefleri, birim, takım ve kişisel hedeflere kadar iner. Bu süreçte entegrasyon, paralellik ve bütünlük uygulama etkinliğini de beraberinde getirir. Hedef belirleme süreci organizasyonda hem yukarıdan aşağıya ve hem de yanal etki yaratarak kurumdaki tüm fonksiyonları harekete geçirir (Eren, 2000: 24).



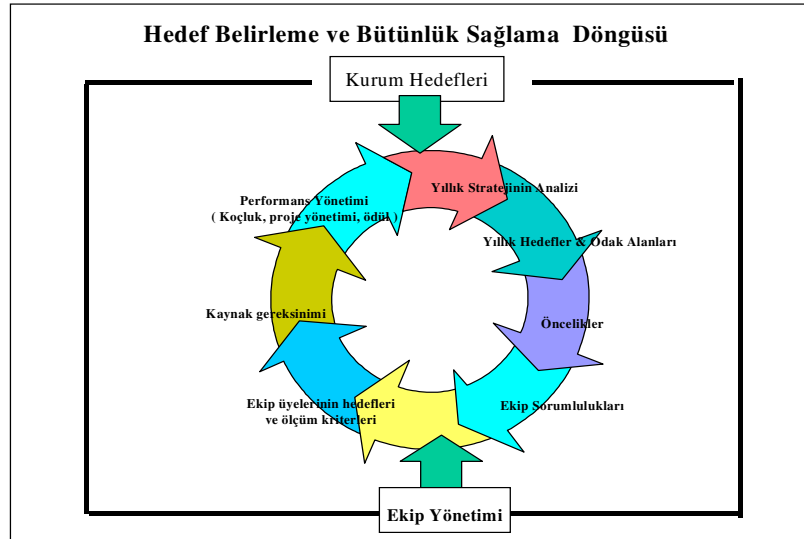
Şekil: 4.3. Hedef Belirleme Modeli (Pfizer İlaçları A. Ş., Performans Sistemi proje dökümanları, İstanbul, 1998)

Hedef belirleme süreci, kurumdaki tüm birim ve çalışanların organizasyonun hedeflerini bilmesi ve anlamasının yanı sıra, birim , ekip ve kişisel performansın da aynı yönde harekete geçirmeyi amaçlar; ekiplerin ve kişilerin kurum hedeflerini bilmesini , dolayısıyla kendi hedefleri ile kurum hedefleri arasında bağlantıyı anlamasına ve kurumun yönü ile bütünleşmiş performans göstermesini sağlar. Seneca'nın dediği gibi “ Kişi hangi limana gideceğini bilirse onun için her rüzgar doğru rüzgardır.”

Hedef belirleme , kurumda anlayış birliği , yüksek performans ve motivasyon yaratmanın önemli bir aracıdır (Eren, 2000: 41). Hedefler belirlenip divizyon , ekip ve kişisel hedefler ile bütünleştğinde , bu sürecin bir döngü olduğunu görürüz; yönetim ekibi bu döngünün işleyişinde önemli rol üstlenirken şirket performansını belirleyici şekilde iş yapar. Şekil 4.5 teki döngü hem kurumun bütünü için hem de tek tek tüm divizyon ve ekipler için geçerlidir. İnsan Kaynakları divizyonları da bu döngüyü bir taraftan kendi performans hedeflerini belirlemede çalıştırırken , diğer taraftan kurumun tüm birimlerinde etkin olarak çalışmasını sağlayacak süreci ortaya koyar.



Şekil: 4.4. Hedef Belirleme Süreci (Pfizer İlaçları A. Ş., Performans Sistemi proje dökümanları , İstanbul, 1998)



Şekil: 4.5. Hedef belirleme ve bütünlük sağlama döngüsü (Pfizer İlaçları A.Ş., 1998, Performans Sistemi proje dökümanları , İstanbul)

4 2. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları

Performans Yönetiminin Amacı, işgörenin görevini yapmasıyla elde ettiği ürününün örgütün amaçlarına göre değerini ortaya çıkarmaktır (Argon, 2004: 224). Performans Yönetimi

Sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar aşağıda belirtilmiştir (Uyargil, 1994 : 2).

- Performansı şirket yönetimi için ele aldığımızda ,şirketlerin önceden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığını belirleyen bir işlem dizisi olup performans hedeflerinin belirlenmesi performans yönetim sürecinin bir aşamasını oluşturmaktadır (Akal, 2000: 2).
- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Önceden belirlenen ölçümlere kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi (Zerenler, 2003: 194).

Yukarıda belirtilenlerden de anlaşılacağı gibi 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 (Kelleroğlu: 2003: 7).

4. 3. Performans Yönetimi Sisteminin Aşamaları

Performans değerlendirmesi, çalışanların performansının yönetimi ve geliştirilmesinde, zamanında ve doğru kadrolama kararlarında ve işletmenin ürettiği ürün ve hizmetin kalitesinin geliştirilmesinde giderek önem kazanan bir unsur haline gelmiştir (Canman, 2000: 73). Değerlemeler, aynı zamanda tedarik, seçim ve yerleştirme süreçlerinin geçerliliğini belirlemede bir denetim aracı olarak kullanılmaktadır (Bingöl, 1997: 171).

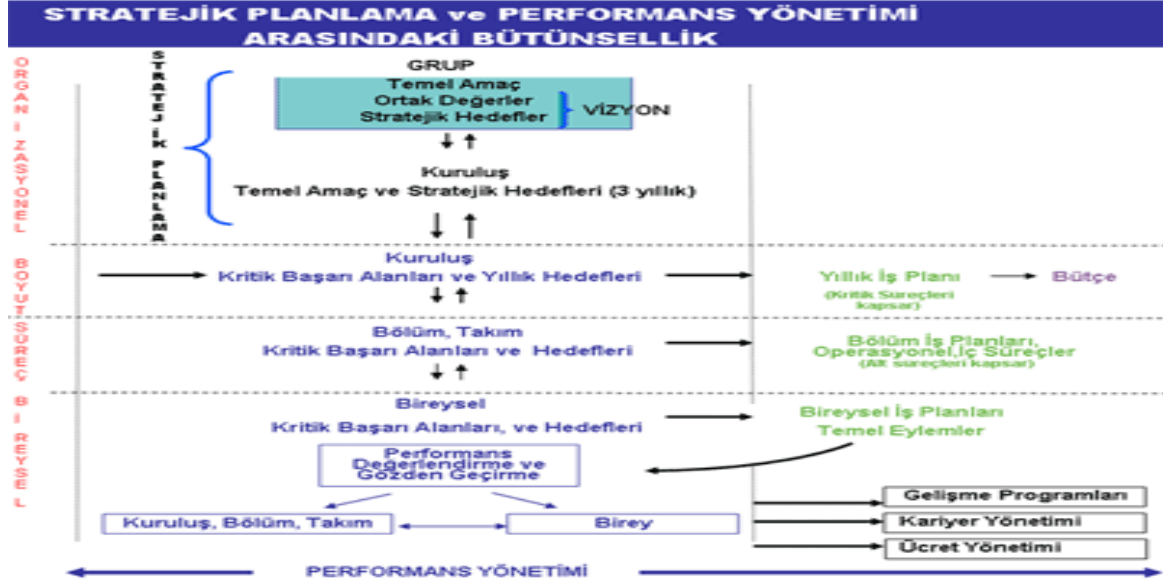
4.4. Performans Yönetim Sistemi Kullanım Alanları

4.4. 1. Stratejik Planlama

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar (Artan, 1979: 78). Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma-geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Stratejik planlama, şirketlerin genel amaç ve ilkelerine ulaşma derecesini çalışanların şirketlere katkılarını tespit edilmesini sağlarken gerçekleşmesi gereken ile gerçekleşen durumlar arasındaki farkı giderici çalışmalarda bulunabilme olanağını elde etmeye olanak tanır (Zerenler, 2003: 199).

4.4. 2. Personel Planlama

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, varolan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir. (Kaynak ve Diğerleri, 1998: 207).



Şekil: 4.6. Stratejik Planlama ve performans yönetimi arasındaki bütünsellik (Altıntaş, 2003: www.insankaynaklari.com)

4. 4. 3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi Performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapmak için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekir (Can ve diğerleri, 1998: 224). Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Böylece, eğitime ihtiyacı olan çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkıları artırılmaya çalışılır (Kaynak ve Diğerleri, 1998: 207). İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir (Canman, 2000: 139).

Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir. Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılır (Kelleroğlu, 2003: 8).

4. 4. 4. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından birisi de değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır (Göksu, 2003: 2). Örneğin, özendirici ücret sistemlerinden birisi olan performansa dayalı ücretlendirmenin uygulanabilmesi için, çalışanların performanslarına ilişkin bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır (Kubalı, 1998: 13). İşletmelerin çoğunda, doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır. Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır (Uyargil,

1994: 5). Sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir. Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.

Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır (Canman, 2001: 121).

Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli 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 (Fındıkcı, 1998 : 338).

4. 4. 5. Kariyer Geliştirme Sistemi

Değerlendirme sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir; özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç işgörenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Performans değerlendirmesi sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak işgörenlerle yapılan görüşmeler neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkıları artırılabilir (Erdoğan, 1991: 159).

Günümüz 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.

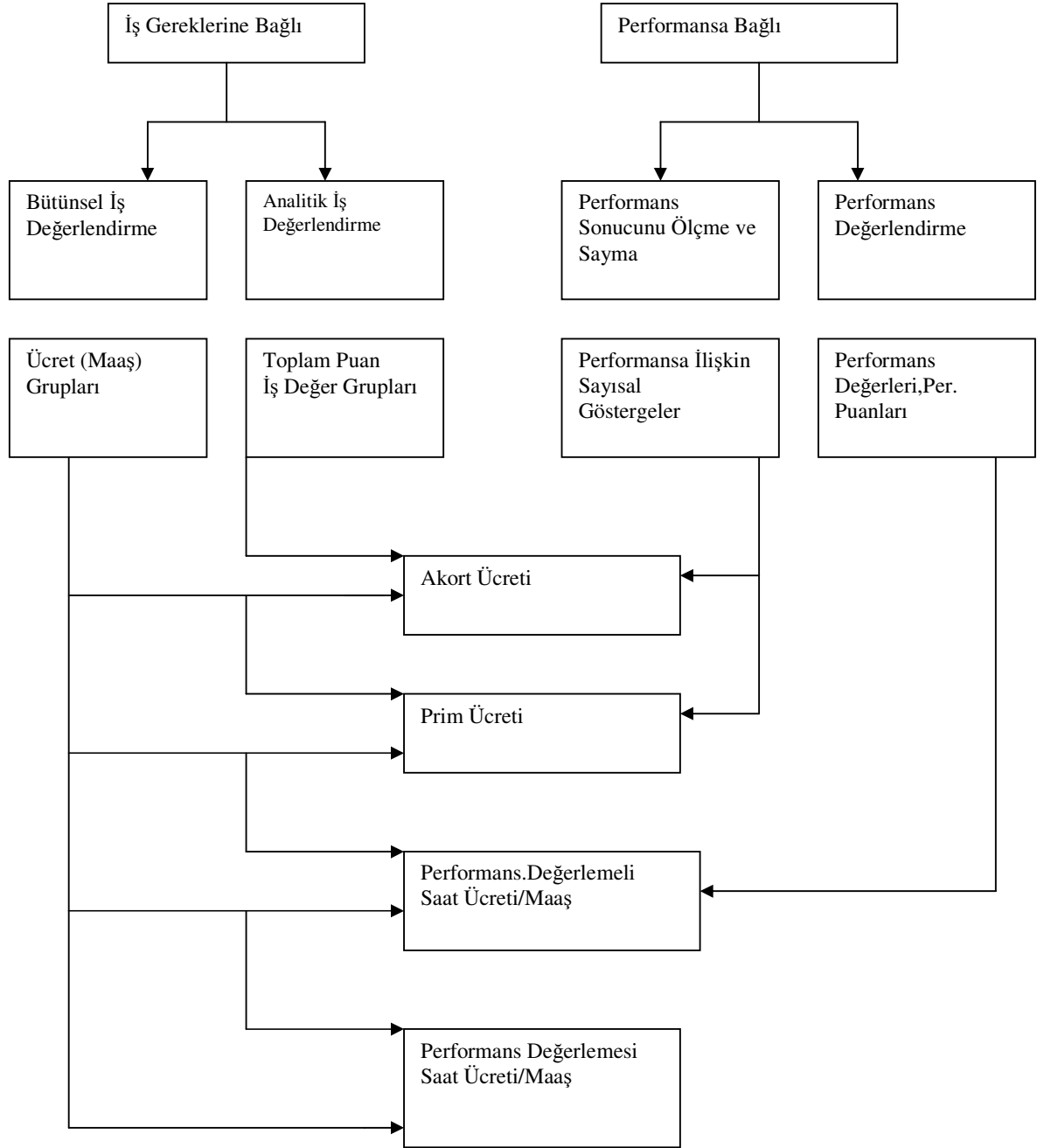
Çizelge 4.1’de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile Performans Yönetimi Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir.

4. 4. 6. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir (Yüksel, 2000: 12). Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir.

4.4.7. Sözleşme Yenileme veya İsten Çıkarma

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya isten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda 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 (Kelleroğlu, 2003: 12).



Şekil: 4.7. Ücret Yönetim döngüsü (Fındıkçı, 1998 : 338).

Çizelge 4.1. Kariyer Geliştirme Sistemi

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

Uyargil, 1998: 6

- Neyi ölçmeliyiz?
- İyileştirmemiz gereken süreçler nelerdir?
- Kaynaklarımızı öncelikle yönlendirmemiz gereken alanlar nelerdir?
- Çalışanların motivasyon derecesi nedir?
- Acaba daha iyiye gittik mi?

İyi bir performans değerlendirme sisteminde :

- Yüksek kaliteli ölçüm sistemleri dizayn edilmeli ve muhafaza ediliyor olmalı,
- Sürekli performans iyileştirmesinin bir parçası olarak, gelişmiş ölçüm sistemleri iş stratejileri ile birleştirilmiş, anlaşılır ve kabul edilir olmalı (Kelleroğlu, 2003: 5),
- Ölçme ve değerlendirmenin, yönetim sürecinin değişmez ve vazgeçilemez bir parçası olduğu benimsenmiş olmalıdır.

Yukarıdaki sürekli iyileşme küresinde ölçme-değerlendirmenin yerini görmektesiniz. İyileştirmenin mantığına inanılır, tasarlanır, uygulanır ve ölçülürse bekledikleriniz ve elde ettikleriniz ortaya çıkacaktır. Böyle bir değerlendirme sistemi klasik anlamdaki bir değerlendirme süreci ile işletilemeyecektir (Kestane, 2003: 12). Özellikle yoğun teknoloji kullanımı ve karmaşık iş hayatı, bize sadece tek akışlı (yukarıdan aşağıya/aşağıdan yukarıya) sistemleri kullanarak çözüme ulaşamayacağımızı göstermiştir. Bu durum bizleri global bir değerlendirme sistemi yaratmaya doğru götürmektedir.

5. PERFORMANS ÖLÇMENİN ÖNEMİ

Performans değerlendirme sisteminin içinde ölçmenin yeri ve önemi tartışılmaz. Hedeflerinizi çok iyi tespit etmiş olabilirsiniz, çok iyi bir sistem kurduğunuzu iddia ediyor olabilirsiniz, ama eğer düşündüğünüz seviyeleri ölçemiyorsanız şimdiye kadar yaptıklarınızın hiçbir faydası olmayacaktır (Zerenler, 2003: 43).

6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

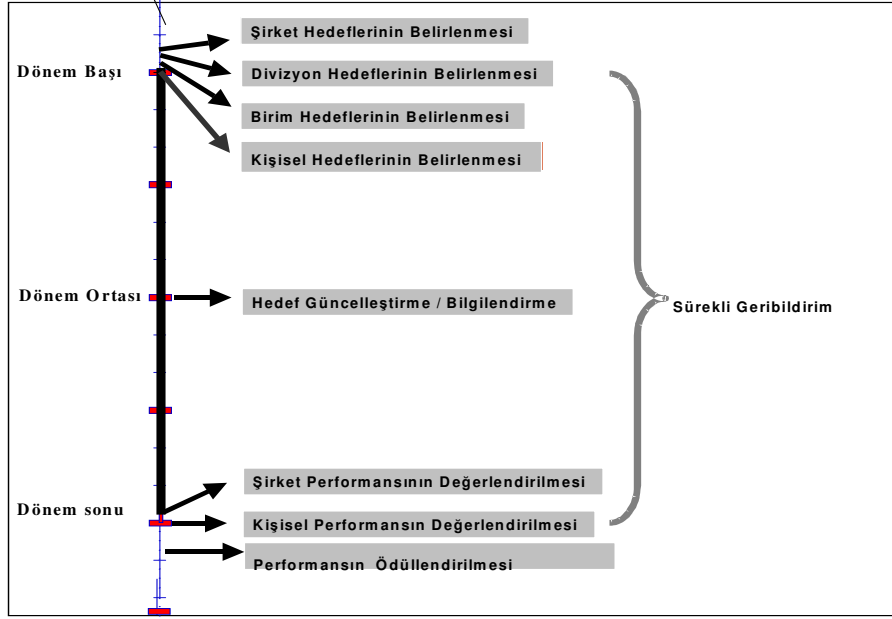
6.1. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlemesi, birey bazında, ekip bazında ve şirket bazında veya bunların bir karması şeklinde de olabilir (Bayraktaroğlu, 2002: 81). Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Rasgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek daha yerinde bir karar olacaktır. Performans değerlendirme süreci, yöneticinin temel yönetim fonksiyonu olan kontrol fonksiyonunun bir gereği olup en zor ve aynı zamanda en önemli görevidir (Kılıç, 1997: 1).

Cizelge: 5.1: Performans Değerlendirilmesi ve Ölçülmesinde Anahtar Performans Alanları

1. Ekonomik ve Mali Durum	- Başka işletmelerde aynı işte çalışanlara göre aldığınız ücret nasıl?
2. Fiziksel Çalışma Ortamı	- İyi bir havalandırma var mı - Isı derecesi uygun mu?
3. Performansın Göz önüne Alınması	- İyi iş yaptığınızda bu size hissettiriliyor mu? - Ücretiniz kaliteye göre değerlendiriliyor mu?
4. Çalışanların Katılımı ve Etkileri	- İşyerinde yapılacak değişiklikler hakkında söz hakkınız var mı? - Önerileriniz uygulamaya konuluyor mu?
5. İş Stresi	- İş stresiniz yoğun mu? - İş stresi çalışmanızı nasıl etkiliyor?
6. Beceri Geliştirme ve Kullanımı	- Yeni beceriler kazanabiliyor musunuz? - Yeni becerilerin çalışmanıza etkisi var mı?
7. İşçi-İşveren İlişkileri	- Şikayetleriniz çözümlenebiliyor mu? - İletişim yöntemleri uygun mu?
8. Grup İçi İlişkiler	- Ortak öneri geliştirme çabaları var mı?
9. Yönetici ile İlişkiler	- Başarılarınız takdir ediliyor mu? - Yönetici, çalışmalarınıza katkıda bulunuyor mu?
10. İşte İlerleme	- Terfilerde nesnel ölçütler uygulanıyor mu?
11. İletişim	- Çevrede olup bitenlerin çoğunu diğer çalışanlardan mı öğreniyorsunuz?
12. Değişikliğe Karşı Davranış	- Değişiklikleri ancak yapıldıktan sonra mı öğreniyorsunuz?
13. Çalışanların Organizasyona Bağlılığı	- İşten ayrılmayı düşünüyor musunuz? - Kaç yıldır aynı iş yerindesiniz?
14. İş Doyumu	- Örgütün ilkelerini ve amaçlarını benimsiyor musunuz? - İşe devamsızlık oranı yüksek midir? - verilen işi zamanında bitiriyor musunuz?
15. Bireysel Saygınlık	- Kararlarda serbestliğiniz var mı? - Kurulusta takdir ve ödül uygulamaları var mı?

(Akal, 1992: 132)



Şekil: 6.1. Performans Değerlendirme Süreci (Eren, 2000: 21)

6.1.1. Kriterlerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir. İşgörenlerin performanslarında gözlenen kriterler için değerlendirilecek veriler arasında;astlarından, akranlarından ve müşterilerden elde edilenler de önemlidir (Kılıç, 1997: 3).

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 200 : 163).

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Şirket Yöneticileri,ölçüm kriterleri konusunda öneriler geliştirmeli ve ölçümlerden doğan bilgiler şirket yöneticilerine sorunların belirlenmesinde ve karar almalarında destek olmalıdır (Zerenler, 2003: 203).

6.1.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi "neyin yapılması gerektiğidir". Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise "nasıl yapılması gerektiğidir". Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar (Kelleroğlu, 2003: 9). Standartlar bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen

ölçütler sayılabilir. Değerleme standartları bilgi verici ve geliştirici olursa şirket yöneticilerinin stratejik kararlarında yol gösterici olur (Bilgin, 2004: 204).

6.1.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. İşgören değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez (Kabadayı, 2003: 23). Kaldı ki, sık sık yapılan değerlemeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir (Uyargil, 1998: 30).

6.1.4. Değerlemecilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranışları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir (Şentürk, 2003: www.insankaynaklari.com).

6.1.5. 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 alış-verişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlemesinin gereğine inanç aşılanır. Toplantılarda işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve işgörenlerin değerlemesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır (Argon, 2004: 228).

Hangi konuda olursa olsun başarı sağlamanın ön koşulu ilgili işgörenlere yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi vermektir. Bazı biçimsel olmayan haberleşme kanallarından gerçeği yansıtmayan haberlerin işgörenlere verilmesi her zaman olmasa bile çoğu kez zararlı sonuçlar doğurur. Oysa yetkili kişilerden çıkan biçimsel bilgilerle işgörenlerin kuşku, önyargı ve gereksiz yorumlarına gerek kalmaksızın konular ve sorunlar aydınlığa kavuşur. Bu genel kural işgören değerlemesinde de çok önemli bir rol oynar (Uyargil, 1998 : 30).

Performans değerlemesi oldukça duyarlı bir konudur. Zira sistemin uygulanmasından etkilenecek olan kişiler akla gelen her türlü yorumu yapabilirler. Bu konuda işgörenlere yeterli bilgi verilmezse örneğin, bazı primlerin kaldırılacağı ya da belli sayıda işgörenin işinden çıkarılacağı kuşkusu taşınabilir. Bu nedenle, sistemin başarıya ulaşması isteniyorsa, bunun ilk koşulu olarak işgörenlere gerekli bilgiler verilmeli ve onların işbirliği sağlanmalıdır.

1.6.Bilgisayarlı değerlendirme

Bu değerlendirme yaklaşımlarından bilgisayarlı değerlendirme ve 360 derece değerlendirme yaklaşımları özellikle diğerlerine göre oldukça önemli farklar arz etmektedir. Bilgisayarlı performans değerlendirme sistemlerinde tüm yaklaşımlar bir arada kullanılabilirken çok daha objektif

ve hızlı bir değerlendirme sistemi oluşturulabilmektedir. Bununla birlikte işletmenin büyük ölçekli olması durumunda bilgisayarlı değerlendirme yaklaşımı günümüzde tek seçenek durumuna gelmektedir. Özellikle yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemlerinin bilgisayar yazılımları ile uygulanması durumunda performans değerlendirme sistemlerinin de elektronik tabanlı olarak oluşturulması gerekmektedir. Bu sistemler ile ilgili olarak özellikle örgüt kültürünün de performans değerlendirme sistemleri içerisinde önemli bir rolü olduğu göz önüne alınırsa yerel yazılımların kullanılması işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Ülkemizde pek çok yazılım firması bu amaca yönelik ürünlerini pazara sunmaktadır. Bu firmalardan birisi olan Genbil Yazılım'ın geliştirdiği HumanSoft programı hedef değerlendirme nitelik yetkinliği ve genel performans puanı üzerine odaklanan bir yazılım sistemidir.

Performans Değerlendirme

Performans Dosya No: 123
 Çalışan Seç: Mustafa İspan
 Departman: Yönetim
 Pozisyon: Genel Müdür

Performans Plan Tarihi: 01.02.2001
 Performans Değerlendirme Tarihi: 03.01.2002
 Yöneticinin Adı Soyadı: Hakan Parla
 Genel Performans Değerlendirmesi: Beklenen Seviyede

Hedef Değerlendirme: Nitelik Yetkinlikleri | Kapsal Gelişim Planı | Genel Performans Değerlendirmesi

Hedef Tanımı	Mevcut Durum	FGO	HGO	CGP	HGP	HPP	Detay
Satışın %70 yapma	Satışın %50	50	15	0	0	0	Detay
Müşterilerle ilişkileri kuvvetlendirme	Müşterilerle ilişkiler kopuk	60	20	20	10	0	Detay
Yazılım Departmanının koordinasyonu	Birbirlerinden bağımsız çalışma	20	30	20	20	0	Detay
		0	0	0	0	0	Detay

Record: 1 of 4

Record: 1 of 1

Şekil: 6.2. HumanSoft Performans Değerlendirme Yazılımı (Bayar, 2004: www.insankaynaklari.com)

6.1.7. Değerlemecileri Belirleme Süreci

Performans yönetim sisteminde değerlendirmelerin kim yada kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi yada kişileri işgörenleri yeterli bir süre gözlemlene imkanı ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalıdır (Uyargil, 1998: 31).

6.1.7.1. Yöneticilerce Değerleme

En geniş uygulama, her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, işgöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlendirme sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Ancak böyle bir değerlemenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur (Bayar, 2004: www.insankaynaklari.com).

Bir yönetici işinde başarılı bir işgöreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Bu durumda eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır. Yöneticilerin değerlendirmesinde tüm çalışanlarında etkin bir şekilde yönetimde verimliliği artırabilecektir (Türker, 2003: 133).

6.1.7.2. Özdeğerleme

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 (Canman, 2000: 135).

Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.

Araştırmalar göstermiştir ki, kendi kendini değerlendirmekteki asıl sorun çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler. Çalışanlar performans değerlerini standartlara uymadan kendi kafalarına göre yapmaktadırlar (Palmer, 1993 : 90).

6.1.7.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme

Bu değerlemede subjektif hataları en aza indirebilmek için Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemi de değerlemede bir etkililik ortaya çıkarabilecektir (Zerenler, 2003: 132).

Aynı ünite çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi 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 (Ünal, 1998: 36).

Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlendirmelere dayanılmaması önerilmektedir (Uyargil, 1994 : 34).

6.1.7.4. Astlarca Değerleme

Bir ilginç model de kişilerin astları tarafından değerlendirilmesidir. 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. Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir (Fındıkçı, 1999: 142).

6.1.7.5. Müşterilerce Değerleme

Çalışan kişilerin değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, iş yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir.

Her ne kadar, müşteri amaçları, organizasyonun amaçlarıyla tam olarak uyuşmasa da, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir (Kelleroğlu, 2003: 13).

6.2.Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme sürecinde benimsenecek örgütün ya da örgüt birimlerinin koşullarına uygun olması önem taşıyan bir husustur (Argon,2004:229). Performans değerlendirme yöntemlerini , geçmişe yönelik değerlendirme yöntemleri ve geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri olmak üzere iki gruba ayırmak gerekir (Özgen ve Diğerleri, 2001: 222). Geçmişe yönelik değerlendirme yöntemleri, çalışanın o güne kadar ortaya koyduğu performansı ölçer. Geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri ise, çalışanın gelecekte göstereceği performansı ölçmeye çalışır (Ceylan, 1992: 173).

Kişilerin performans seviyelerini ölçmek için geliştirilmiş yöntemlerden bazıları, performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilir yöntemlerdir (Türker,2003:130).

Diğer bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştıkları bir takım sorunlar çözmek ve daha etkin değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş çağdaş(modern) yöntemlerdir. Bu nedenle literatürde bazı yazarların değerlendirme yöntemlerini bu iki yaklaşım içerisinde ele aldıkları görülmektedir (Uyargil, 1994: 36-37).

Performans değerlendirme yöntemlerini; bireysel yöntemler ve diğer çalışanlarla karşılaştırmalı olarak değerlemeye imkan veren yöntemler olmak üzere iki grupta da toplamak mümkündür (Yüksel, 1998: 169).Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinimlerine ve kültürüne göre değişiklik gösterebilir.

Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar verilirken şu hususlara dikkat edilmesi değerlendirmenin etkinliğini ve başarısını etkileyecektir:

- Her yöntemin yapısının, neyi ölçtüğünün ve ortaya çıkardıkları sorunların iyi analiz edilmesi (Palmer, 1993: 39-40),
- Kullanılacak yöntemin örgütün yapısına ve personel politikalarına uygun olması,
- Kullanılacak yöntemin değerleyen ve değerlendirilen personel tarafından kabul görmesi ve benimsenmesi.

Çalışmanın bu bölümünde, söz konusu yöntemler incelenecek, yöntem seçiminde dikkat edilmesi gereken hususlar üzerinde durulacaktır. Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman için önemli bir sorun olmuş, bu nedenle organizasyonlar kullanacakları performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır (Acar,200:65).

6.2.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Personelin genel başarı durumlarına yaptıkları işlerin gerektirdiği belirli özellik ve niteliklere veya değerlendiricinin genel izlenimine göre yapılan bir değerlendirmedir (Sabuncuoğlu, 2000: 172). Bu değerlendirme yönteminde değerlendirme, bireyleri sıraya koyarak veya ikili karşılaştırmalarla yapılır (Taymaz, 1997:171). İkili karşılaştırma yoluyla değerlendirme de değerlendirilecek bireyler ikili olarak eşleştirilir (Argon, 2004: 226). İster sıraya koyma,ister ikili karşılaştırma yoluyla olsun sıralama yönteminin günümüzde kullanım alanı oldukça kısıtlıdır (Uyargil, 1994: 210).

Performans değerlendirmede, kişiyi tek başına değerlendiren ve onun gelişimini sağlayan yaklaşımları yanında, çalışanın diğer çalışanlarla birlikte değerlendiren ve karşılaştırma yapma imkanı tanıyan yöntemler de vardır(Tikici, 1994: 70). Bu yöntemde subjektiflikten kaynaklanan hatalarını en aza indirebilmek için çalışanları gruplara ayırarak her gruba giren personeli birbiriyle karşılaştıran yöntemler daha etkili olmaktadır (Türker, 2003: 133).

Grafik yönteminin "ortalama not verme" eğilimini gidermek için geliştirilmiş olan bu yöntemin, "Basit Sıralama" ve "İkili Karşılaştırma" olmak üzere iki tür uygulaması mevcuttur. Basit sıralama yönteminde, değerlendiriciden çalışanları belli bir ölçüte göre, en iyiden en kötüye doğru sıralaması istenir. Bu yöntem 20 kişiden az olan gruplara uygulanabilmektedir. Bu teknik yardımıyla en iyi ve en kötüyü saptamak kolaysa da, orta seviyede yer alan çalışanların sıralamasını yapmak oldukça zordur (Yüksel, 1990: 81).

İkili karşılaştırma yönteminde ise, işgörenlerin ismi bir kağıda veya kartlara yazılır. Daha sonra, her işgören diğer işgörenlerle tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek olan işgörenin katsayısına veya kartına bir işaret konur.

Bu karşılaştırma işlemi tüm personel için tanımlandıktan sonra ismi karşısına veya her karta konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre işgörenler sıralanır (Can ve Diğerleri, 1995: 181). İster basit, isterse ikili karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde, genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer yada organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır.

Sıralama yönteminde, kişiler sayısal olarak değerlendirilemedikleri için, kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır. Ayrıca bu yöntemde kişilerin pozisyonlar ve görev unvanlar dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları, değerlendirme hatalarından pozisyondan etkilenme hatasını doğuracaktır (Kaynak ve Diğerleri, 1998: 210-211).

Çizelge 6.1. Sıralama(Karşılaştırma) Yöntemi

1-Ali TEZCANLI(En Çok Başarılı)	6-Şule ENDER
2-Sadık KALMAZ	7-İsmail YOLLU
3-Faik SORGUN	8-İsmet KOŞMAZ
4-Fırat BİÇİÇİ	9-Sait TEKÇA
5-Sevim SERT	10-Esat SEL(En Az Başarılı)

Bingöl 1997: 231

Çizelge :6.2. Performans Değerlendirilmesinde Basit Sıralama Yöntemi

Sıra No	En İyi Performansa Sahip Personelin Adı ve Soyadları
1	Ahmet Utku
2	Rıza Ulucak
3	Serpil Uysal
4	Sezai Narin
5	Mehmet Çolak
6	Ünal Sezgin
7	Fevzi Polat

Bingöl 1997: 231

Çizelge: 6.3. Performans Değerlendirilmesinde Alternatif Sıralama Yöntemi

Sıra No	En İyi Performansa Sahip 5 Kişi	Sıra No	En Kötü Performansa Sahip 5 Kişi
1	Ali Tunç	1	Nuri Bulut
2	Bülent Tanı	2	Merdan Keskin
3	Ahmet Ulucak	3	Cevdet Topuz
4	Ulvi Altan	4	Sevim Acar
5	Sezai Torun	5	Zeki Güteryüz

Bingöl 1997: 232

Eğer kişi daha kötü ise “0” işaretini daha iyi ise “1” işaretini koyunuz.

Uygulaması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansına sahiptir. Bu yöntemi basit sıralama ve ikili karşılaştırma olarak iki parça halinde inceleyebiliriz. Basit sıralama yönteminde değerleyici astlarını en iyiden en kötüye doğru sıralar. Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise her bir kişi diğeriyle tek tek karşılaştırılır. Kişi sayısı arttıkça karşılaştırma sayısı da artar (Fındıkçı, 1999: 134). Özellikle aynı düzey görevlerdeki kişiler arasında kadrolama konusunda seçim yapılacağı zaman bu yöntemi uygulayan işletmelere rastlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 1999: 173).

Çizelge: 6.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İşe Göre Değerlendirme						Yaratıcılığa Göre Değerlendirme					
Karşılaştırma	A Art	B Bob	C John	D Diane	E Ed	Karşılaştırma	A Art	B Bob	C John	D Diane	E Ed
A Art		+	+	-	-	A Art		-	-	-	-
B Bob	-		-	-	-	B Bob	+		-	+	+
C John	-	+		+	-	C John	+	+		-	+
D Diane	+	+	-		+	D Diane	+	-	+		-
E Ed	+	+	+	-		E Ed	+	-	-	+	

Bob daha iyi
+ Daha iyi

Art daha iyi
- Daha kötü



Zairi, 1997: 520

6.2.2. Grafik Değerleme(Derecelendirme) Yöntemi

İşletmelerde başarı değerlemede kullanılan en basit yöntemlerden birisi grafik değerlendirme yöntemidir. Grafik değerlendirme yönteminde ölçek, ölçüm birimine göre oluşturulan 5 seçim noktasından oluşur. Bu değerler grafik üzerinde aşağıdaki şekilde yerleştirilir (Çabuk, 1999: 216).

Çizelge 6.5. Grafik Yöntemi

Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
--------------	----------	--------	---------	-------------

Kaynak: Çabuk, 1999: 216

Grafiksel derecelendirme yönetimi, aynı zamanda “standart puanlandırma cetveli” olarak da adlandırılmaktadır (Palmer, 1993; 41.) Bu değerlendirme yönteminde; değerlendirmeye tabi tutulacak çalışanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan; çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok yeterli şeklinde beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenmektedir. Böylece, toplu olarak tek bir tabloda çalışanların performans durumları görülmekte ve diğer çalışanlarla rahatlıkla karşılaştırma yapılabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 173).

Çizelge: 6.6. Grafiksel Derecelendirme (Rating) İçin Örnek

Adı	Soyadı:	:	Tarih:	
.....				
Çalıştığı Bölüm:.....				
Performans Kriterleri	Yetersiz	Gelişmeye İhtiyacı Var	Yeterli	Çok İyi Performans
1) Yaptığı işin kalitesi				
2) Yenilikçilik-Yaratıcılık				
3) Çalışma azmi				
4) Eğitim ve bilgi düzeyi				
5) Ekip çalışmasındaki başarısı				
6) Liderlik yeteneği				
7) Dürüstlük				
8) Problem çözme				
9) Uyum ve esneklik				
10) Potansiyel				
Diğer.....				

Kaynak: Çabuk, 1999: 216

Grafik yönteminde değerlendirilecek özelliklerin sıralanmış olması, gelişigüzel değerlemeyi önlemektedir. Bu yöntem çok kullanılan bir yöntem olmakla birlikte, 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 (Yüksel, 1998: 169). Bu yöntemin güvenilirliğini artırmak amacıyla, özellikle kullanılan niteliklerden ve derecelerden ne anlaşıldığı konusunda açıklama ve örnekler verilebilir (Bingöl, 1990: 179).

Performans değerlemesinde kullanılacak bir diğer basit yöntem de grafik değerlendirme ölçeğinin hazırlanmasıdır. Grafik değerlendirme yönteminde, bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin bulundukları performans noktaları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir.

Pratik görünmesine karşın bu yöntemin tıpkı ikili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez (Sabuncuoğlu, 1999: 173).

6.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirme yöntemlerin birisi de, "zorunlu dağılım yöntemi'dir. Bir çok yönetici, çalışanların pek çoğunun performans düzeylerinin farklı olmadığını belirterek, değerlendirmelerde belirli puan ve derecelere yönelebilirler. Oysa performans değerlendirme felsefesinin asıl hareket noktası, çalışanlar arasındaki başarı farklılıklarının hassas bir şekilde belirlenmesi ve değerlendirmenin de ona göre yapılmasıdır. Zorunlu dağılım yöntemi yolu ile, çalışanlar arasındaki farklılıklar ortaya konabilmekle ve daha etkin bir değerlendirme yapılabilir (Kaynak ve Diğerleri, 1998: 211).

Çizelge 6.7. Grafik Değerleme Tablosu

Faktörler	İş Adı :	Tarih :			
Bölüm :	İş Numarası :	Derece :			
	Değerlendirme				
Faktörler	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
Nitelik					
Nicelik					
Anlama Kabiliyeti					
İşe Devam					
Ekipman Koruma					
Değerlendiren					
Düşünceler					İmza
Tarih					

Kaynak: Zairı, 1997: 502.

Bu yöntem, normal dağılım eğrisinin özelliklerinden yararlanılarak geliştirilen bir yöntem olup, değerlendiriciler, değerlendirecekleri çalışanları önceden belirlenen yüzdelere göre çeşitli başarı derecelerine dağıtmak zorundadırlar (Canman, 1995: 23). Bu yöntemde göre; ön koşul olarak işgörenlerin %10'u çok yetersiz grubunda, %20'si yetersiz grubu içerisinde, %40'ı orta başarı grubunda, %20'si iyi grubunda ve %10'u en iyi grup içerisinde yer alacaktır (Bingöl, 1997: 233). Zorunlu dağılım yönteminde üstler aslarını performans düzeyinin genelde birbirine yakın olduğunu düşünürler. Yani performanslarında belirgin farklılıklar yoktur.

Örneğin işçilerimizin performans dağılımlarını aşağıdaki gibi düşünebiliriz:

- %15 En Yüksek Performans
- %20 Yüksek Performans
- %30 Orta Seviyeli Performans
- %20 Düşük Performans
- %15 Çok Düşük Performans

Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle yönetici çalışanları yukarıdaki gibi dereceler ayırabilir. Büyük organizasyonlarda çalışan sayısına bağlı olarak normal dağılıma yaklaşıldığından tekdüze sonuçlara ulaşmayı sağlayan oldukça kullanışlı bir yöntemdir (Zairı, 1997: 503). Yukarıda ele alınan sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir kritere dayalı, global olarak değerlendiren yöntemlerdir. Bunun yanı sıra, ücretlere ilişkin kararların alınmasında da bu yöntemlerden yararlanmak sakıncalı sonuçlar yaratabilir. Başarı sırasına konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar açık ve belirgin olmadığından, bu sıralamalara dayalı olarak belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır (Uyargil, 1994: 40).

6.2.4. Değerlendirme Skalaları Yöntemi

Performans değerlendirme ve geliştirmede yararlanılan değerlendirme merkezi yöntemi, çalışanların gelecekteki potansiyel durumlarının analiz edildiği bir yöntemdir (Tikici, 1994: 69). Örgüt içinde çalışan işgörenlerin gelecekteki performans düzeylerinin ne düzeyde olacağı, örgüt içi kadrolardan birine personel yerleştirme konusunda bir karar alınırken daha da önemlisi, terfi

ile ilgili bir karar verirken, personelin gelecekteki performans derecesinin ne olabileceğinin önceden kestirilebilmesine ihtiyaç vardır.

Bu gibi durumlarda, personelin geçmişte göstermiş olduğu performansın, gelecekte de göstereceği varsayımına göre, daha önceleri hiçbir yöneticilik tecrübesine sahip olmayan bir çalışanı göreve getirirken nasıl bir teknik kullanılacaktır? Sorusuna, "Değerlendirme Merkezi Tekniği" cevabı verilebilir (Ereyman, 2000: 179).

Değerlendirme merkezleri, büyük sorumluluk gerektiren işleri yapan yönetici pozisyonunda görev alan personele uygulanır.

Bu yöntem yardımıyla, ileride işletmenin üst kademelerinde görev alabilecek personel tespit edilmeye çalışılmakta, ayrıca bu yöntem hizmet içi eğitim ve personel seçme amaçlarıyla da kullanılmaktadır (Benligiray, 1999:173). Liderless grup tartışmalarında, 5-7 kişilik bir personel grubu, daha önceden tespit ettikleri bir problemi belli bir zaman diliminde çözmeye çalışmaktadırlar. Bekleyen sorunlar; bir yöneticinin masasında bekleyen sorunlarla ilgili dökümanları içerir ve yöneticinin gerekli tepkiyi vermesi istenir.

Rol oynama ise, katılımcının bir yönetici rolünü veya başka bir personelin rolünü üstlenmesi istenir (Küçük, 1999: 258). Bu yöntemin en önemli sakıncası, çok zaman alınması ve maliyetinin yüksek olmasıdır. Ayrıca değerlendirme merkezleriyle ölçülebildiğine inanılan çoğu psikolojik karakterli özelliklerin 3-4 günlük bir süre zarfında ve yapay bir ortamda sağlıklı bir şekilde ölçülmesi neredeyse imkansızdır (Sabuncuoğlu, 2000: 180-181).

Davranışsal Değerlendirme Skalaları kendi içinde de Davranışsal Gözlem ve Davranışsal Beklenti Skalaları olmak üzere ikiye ayrılır. 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 davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmakta ve değerlendirici bu davranışları gözlemleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.

Bu yönetim davranışsal beklenti skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, Davranışsal Gözlem Skalalarında sonuçların astlarına açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri-besleme sağlanması kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti skalaları için belirtilmiş olan aynı yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır (Uyargil, 1994: 41-48).

6.2.5. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde,değerlemeci kendisine bağlı personeli değerlendirme dönemi boyunca işini yaparken aşırı ölçüdeki olumlu veya olumsuz davranışlarını kaydetmek suretiyle değerlendirmektedir (Türker, 2003: 131). Bu yöntem, değerlendirmeyi yapacak olan kişinin, personelin performansı ile ilgili iyi yada kötü davranışlarını tanımlayan ifadeleri kaydetmesi şeklinde uygulanmaktadır. Bu ifadeler, kritik olaylar olarak adlandırılmaktadır. Kritik olaylar, belli bir dönem içerisinde çalışanın sergilemiş olduğu davranışları üzerinde yoğunlaşır ve bu davranışlar, istenen ve istenmeyen davranışlar şeklinde tanımlanır (Benligiray, 1999:152).

Kritik olaylar yönteminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, değerleyicilerin dönem içerisinde, sistematik notlar alması ve bu notlara göre değerlendirme yapmaları gerekir. Aksi takdirde bir dönem boyunca hangi personelin ne tür bir davranış sergilediği konusunda bir takım

yanılgılar olabilecektir (Yalçın, 1988: 98). Yöntemin uygulanışı basit görünüyorsa da, uygulamanın başarılı olabilmesi için, değerleyicilerin eğitilmeleri gerekir. Bu yöntem, çalışanların sürekli olarak gözlemlenmesini gerektirdiğinden, değerlendirilen personel üzerinde bir baskı unsuru oluşturmakta, bu da onların tatminsizliğine ve başarısız olmalarına neden olmaktadır (Sırma, 1997: 92).

Aynı zamanda bir değerlemeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir. Kritik olay yöntemi ile geliştirilen bir değerlendirme formunun örneği aşağıda gösterilmiştir:

Çizelge 6.8. Kritik Olaylar Formu

A İŞLETMESİ KRİTİK OLAYLAR FORMU	
AÇIKLAMALAR: Aşağıda ismi yazılı personelin kritik olaylarını, ilgili bölümlere kaydediniz.	
Personelin Adı Soyadı: Kürşat DEMİR	Bölümü: Boya
Değerleyen Adı Soyadı: Mustafa EOŞKUN	Değerleme Süresi: 01/10-31/12
GÜVENLİK:	
Tarih Olumlu Personel Davranışı	
12/10 Merdiven basamaklarından birinin gevşediğini bildirdi.	
14.12 Olumsuz Personel Davranışı	
Hortumu deponun önünde yolortasına bıraktı.	
MALZEME İSRAFI:	
Tarih 11-11 Olumlu Personel Davranışı	
03/10 Uzun süre kullanılmayacak boya kutusunun ağzını hava almaması için iyice kapattı	
Tarih Olumsuz Personel Davranışı	
12.09 Püskürtme araçlarını temizlemeden işi bıraktı	

Kaynak: Ceylan, 1992: 179

Bu yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin, bir satış elemanının müşteriye davranışı, takım arkadaşlarıyla ilişkileri, olumlu ve olumsuz iş tutumları ele alınabilir. Kritik olay yöntemiyle işgörenin değerlendirilmesinde, belirli bir dönem içinde işgören tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan değerlemenin daha objektif olması sağlanır; gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili işgörene iletilmekle onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olunur. Değerlendirilen kişiler devamlı gözlemlendiklerini bilerek tedirgin olabilirler. Bunun yanı sıra bu yöntemle kişiler arası performans farklılıklarını ortaya çıkarmak mümkün değildir. Bu yöntemle kişinin karakteri değil gerçek çalışması, eylem ve davranışları değerlendirilir.

Çizelge.6.9. Kritik Olay Tablosu

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezebildi		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu		
c. Sorunların kaynağına inemedi			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		Açıklama Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirdi.			Açıklama B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Sabuncuoğlu, 1997: 179.

Kritik değerlendirme yöntemi zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir. Yöntemin başarısı için değerleyicinin iyi analitik becerileri olmalı ve düzgün ve dürüst tanımlar yapabilmelidir. Ayrıca kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimine de dikkat edilmelidir.

Çizelge 6.10. Geleneksel Değerlendirme Skalası

a. kalite

b. kalite

c. kalite

d. kalite

e. kalite

g. kalite

h. Yapılan işin kalitesi

1. Yapılan işin kalitesi

Yüksek

Düşük

Yüksek

Düşük

5

4

3

2

1

Olağanüstü
Yüksek
Kalitede işçilik

Yapılan işin
kalitesi
genellikle
üstün

İş için orta
düzeyde
kalite

Kalite
Dalgalanmalar
Gösteriyor

Kalite
Nadiren
Tatminkar

Çok
Hatalı

Orta düzeyde
hatalı

Zaman zaman
Hatalı

Hiç hata
Yapmıyor

5

4

3

2

1

	Sürekli üstün	Bazen üstün	Sürekli Orta	Sürekli Yetersiz
Doğruluk Tasarıf Düzenlilik		x		

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
																x								
Yetersiz					Ortanın altı					Orta					Ortanın üstü					Mükemmel				

15

13

11

9

7

5

3

1

Hatalı ürün
Sayısı düşük

Yaptığı iş
genellikle O.K.

İşin sık sık
Kontrolü
Gerekliyor

Dikkatsiz ve
hata yapar

Yaptığı hataları, gösterdiği dikkat ve özeni değerlendiren ve kontrol
Kayıtlarını da dikkate alın.

Zayıf 1-6, Orta 7-8, İyi 19-25

20

Kaynak: Ceylan, 1992: 180.

Çizelge 6.11. Davranışsal Değerleme Skalası

Mühendisin Yeterliliği (Teknik Kabiliyet, Yöntem Bilgisi) Uygun Gördüğünüz yere X koyunuz.		Değerlendirilenin Adı
En Yüksek Performans	2.00	Bu mühendis çalışma gruplarına yardımcı olur, gerektiğinde öğüt verir, kendinden bekleneni en iyi şekilde gerçekleştirir.
Zor mühendislik problemlerinin her zaman çözer.	1.75	
Yüksek Performans	1.50	Bu mühendis işin gerektirdiği her şeyi bilir, bazı problemlere de cevap bulur.
Normal işi yaparken işin gereksinimini açıklar.	1.25	
Düşük Performans	1.00	Bu mühendis işin gerektirdiklerini bilir normal prosesi standart zamanında yapar.
Sadece rutin işlerle ilgilenir, mühendislik yeteneğini minimum kullanır.	0.75	
	0.50	Bu mühendis işi geç tamamlar, çabasını iş yetiştirmek için harcar.
	0.25	Bu mühendis normal işlerde dahi güçlük çeker.
	0.00	
		Bu mühendis, mühendislik bilgisinin yetersizliğinden daima başarısızdır.

Kaynak: Ceylan, 1992: 475.

Çizelge: 6.12 .Kritik Olay Formu

Açıklama: Elemanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin. İŞ GÖREVLERİ 1- Etkililik a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı. b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor. c) Görevlerini anladığı görülüyor. d) Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor. Olay:
2- İş Bilgisi a) İşle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip. b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor. c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar. d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor Olay:
İNSAN İLİŞKİLERİ 1- İletişim a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıki, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor. b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi. c) Örgütsel konularda becerikli. d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor. e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor. Olay:
2- Başkalarıyla ilişkiler a) Diğer çalışanlara karşı saygılı. b) Diplomata davranıyor. c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında. d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor. Olay:
DİĞER Elemanın performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklerle dayansın.

Kaynak: Palmer, 1993: 4

6.2.6. İşaretleme Listesi Yöntemi

Bu yöntemde personelin performansı ve özellikleri ile ilgili işaretleme üzere bir form da doldurulabilmektedir (Türker, 2003: 131). Bu yöntemde değerlendiriciler tarafından değerlendirilecekleri çalışanların çeşitli nitelik ve davranışların durumlarını ifade eden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler ise, bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar (Kaynak ve Diğerleri, 1998 : 183).

Bu değerlendirme tekniğinde diğer değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak değerlemeci değerlendirilenler hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde yer alan sorulara evet veya hayır şeklinde cevap vermektedir. Cevaplarla ilgili değerlendirme personel bölümü tarafından yapılmakta olup cevapların belirli bir ağırlığı olmakta ve değerlendirmeyi yapan kişinin bu konuda herhangi bir bilgisi bulunmamaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 183). Bu yöntemin uygulanmasının kolaylığı yanında bazı zorlukları da bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve soruların ağırlık durumunun belirlenmesi önemli bir sorundur (Bingöl, 1997: 185). Ayrıca bu teknik değerleyen kişinin hatalarına özellikle de hale etkisine açık olup, listede yer alan ifadeler, değerlemeciler tarafından yanlış anlaşılabilir (Ceylan, 1992: 177).

Çizelge. 6.13. Kontrol Listesi Formu Örneği

Kontrol Listesi Formu	
Adı-Soyadı :	Departman :
Değerlendirenin Adı :	Tarih :
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına çizgi üzerine X işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelermeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapılacak işi yoksa kendine iş arar.	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir.	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar.	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir.	
Düzensiz şekilde çalışır.	
Kendine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl	
Yapılacağı açıklanmasını ister.	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırılmaz.	
Çabuk öğrenir.	
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe	
Girişmek istemez.	
Çalışırken küçük hatalar yapar.	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır.	
Yaptığı işi yarıda bırakır.	
Arkadaşlarınca genellikle taklit edilir.	
Karmaşık işleri yapmayı sever.	
Anlatım güçlüğü çeker.	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.	

Kaynak: Sabuncuoğlu, 1997: 187.

Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Aslında her iki ifade değerlendirici tarafından aynı arzulanırken derecesinde görülse de, bu özelliklerin kişinin performansı ile ilişkisi ve performansına etkisi farklı oranda olduğunda, zorunlu seçim yöntemi ile daha hassas bir ölçüm yapmak mümkün olacaktır.

Yapılan araştırmalara göre güvenilirlik ve geçerlilik açısından nispi olarak bazı yöntemlerden daha üstün olduğu düşünülürse de, bu yöntemde kişilere geri-besleme sağlamak son derece güçtür. Ayrıca bazı yazarlarca, kendilerine sunulan ifadelerle yöneticilerin değerlendirmelerinin sınırlanmış olması, bu yöntemin organizasyonla değerlendiriciler arasındaki güven duygusunu sarsıcı bir yöntem olarak düşünülmesine neden olmaktadır (Uyargil, 1994: 49-50).

6.2.7. Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin, performans, devamsızlık ve işgücü devri gibi. Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan işgörenler de gene aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça, miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur.

Çizelge 6.14. Kontrol Listesi

İşgörenin Adı Soyadı: Bölümü: Görev Unvanı: Sicil No: İlk Yöneticisi: Değerleme Tarihi: Değerlemeyi Yapan:	
ÖZELLİKLER	VERİLEN DEĞERLER
1-) Elemanınız işine zamanında geliyor mu ?	Evet/ Hayır
2-) Elemanınız işini bitirmek için planlama	Evet / Hayır
3-) Sorduğunuzda işini yapınış 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 ını?	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	

Tikici, 1994: 67

Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri olarak puanlarla belirlenmiş olduğundan, bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir (Uyargil, 1994: 51).

6.2.8. Standartlar Yöntemi

Direkt İndeks yöntemine benzemekle birlikte, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise işgören ile amiri ya da işgörenlerin oluşturduğu bir grup ile amirleri arasındaki müzakereler sonucu belirlenir (Uyargil, 1994:49-50).

Bu yöntem Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanması biçiminde bilinmektedir.

6.2.9. Amaçlara Göre Yönetim

Bu yönetim anlayışı,yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte karşılaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini inceleyen bir süreçtir (Can ve diğerleri, 2001: 185). Amaçlara göre yönetim,örgüt amaçlarıyla başlayan ve yine bu noktaya dönen döngüsel bir sistem olarak da ele alınabilir (Argon, 2004: 226). Amaçlara göre yönetim, üst yöneticilerin hedefleri alt yöneticilerle birlikte belirlenmesi, her birinin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının saptanması sürecidir (Kayaoğlu, 2002: 11)). Amaçlara göre yönetim

kavramı, yetki ve sorumlulukları güçlendiren birey ve örgüt amaçlarını birbirine yaklaştıran ve ekip çalışması gerektiren bir süreçtir (İncir, 2000: 5).

Bu süreç aşağıda belirtilen dört safhadan oluşmaktadır.

- Amaçların belirlenmesi,
- Faaliyet Planlaması,
- Kendi kendini kontrol (Öz kontrol),
- Periyodik değerlendirmeler (Koçel, 1998: 91).

Amaçların belirlenmesinden önce durum değerlendirmesi yapılarak, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek, güçlü yönlerinden nasıl faydalanılacağı, zayıf yönlerinin nasıl geliştirileceği ve dış çevreden gelen fırsat ve tehditlerin neler olduğu gibi konular gözden geçirilerek amaçlar belirlenir (Barutçuoğlu, 1995: 71). Amaçların belirlenmesi, organizasyonun tepe yönetim kademesinden başlar ve bir amaçlar hiyerarşisi şeklinde organizasyonun alt kademelerine kadar iner (Akal, 1990: 220). Böylece organizasyon ve bu organizasyon içerisinde yer alan çalışanlar bir bütün olarak belirli bir amaca yönelmiş olmaktadır (Koçel, 1998: 91).

Amaçlara göre yönetim sürecinin ikinci aşaması, faaliyet planlamasıdır. Faaliyet planlaması, stratejik planda belirlenen işletmenin asıl amaçlarına ve birim ve birey düzeyine indirilen amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi ile ilgilidir (Sırma, 1997: 103). Faaliyetlerin planlanmasında, kişisel düzeye indirilen amaçlara nasıl ulaşılabileceği, amaçlara ulaşmak için hangi faaliyetlerin kim ya da kimler tarafından, nasıl, nerede ve hangi zaman aralıklarında yapılacağına karar verilmektedir. Faaliyet planlaması, amaçları tespit eden üst yönetim ile bunun uygulayıcısı olan alt kademe personelin arasında etkin bir iletişim sağlayan bir aşamadır (Barutçuoğlu, 1995: 72).

Amaçlara göre yönetimin üçüncü aşaması kendi kendini kontrol safhasıdır. Bu safha, işletme çalışanlarının daha önceden planlama aşamasında tespit edilen ve uygulama sırasında ortaya çıkabilecek sorunları önleyecek tedbirlerin alındığı safha olup, çalışanlara kendi beceri ve yeteneklerini tanıma ve geliştirme olanağı sağlamakta ve kişisel amaçları örgütsel amaçlarla birleştirmektedir (Sırma, 1997: 103).

Amaçlara göre yönetimin son safhası, belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını tespit eden periyodik değerlendirmelerdir. Bu değerlendirmelerde, dönem başında işletme yöneticisi ve çalışanlar arasında saptanan hedefler ile dönem sonunda gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılmakta ve buna göre bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirme ile, bir yandan çalışanlara geri besleme sağlanmakta ve ödüllendirme, eğitim, terfi vs. gibi alt sistemlere input oluşturulmaktadır (Koçel, 1998: 96). Amaçlara göre yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir.

6.2.9.1.Yöntemin Yararları

Çalışan ve değerleyici değerlendirme sürecine beraber katılırlar. Değerlemenin odağında çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik amaçlar vardır. Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Oysa bu sistemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir.

6.2.9.2.Yöntemin Sakıncaları

Değerleme sürecinde ast ve üst yoğun çaba ve çok zaman harcamak zorundadırlar. Bu yöntemin bir başka eksik yönü de amacın ne kadar başarıldığının yanı sıra nasıl başarıldığının da önemli olması ve bunun göz ardı edilmesidir (Koçel, 1998: 98). Eğer bir satış yöneticisi istenen

satış düzeyine yasal olmayan yöntemlerle ulaşıyorsa bu işletmeye zarar verebilir. Bu gibi yasal olmayan durumların olabilme potansiyeli yöneticilerin şirketlerce daha sıkı izlenme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır (Yüksel, 1998: 80). Daha etkin bir denetim sağlanarak, çalışanlar arasında iletişim gelişimi sağlanır (Sabuncuoğlu, 2000: 186).

7. 360 DERECE DEĞERLEME

Performans değerlendirmede geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte patron, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye olan kişidir. Patron adına hareket eden yöneticide değerlemede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etme)ye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler vb. olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1999: 169).

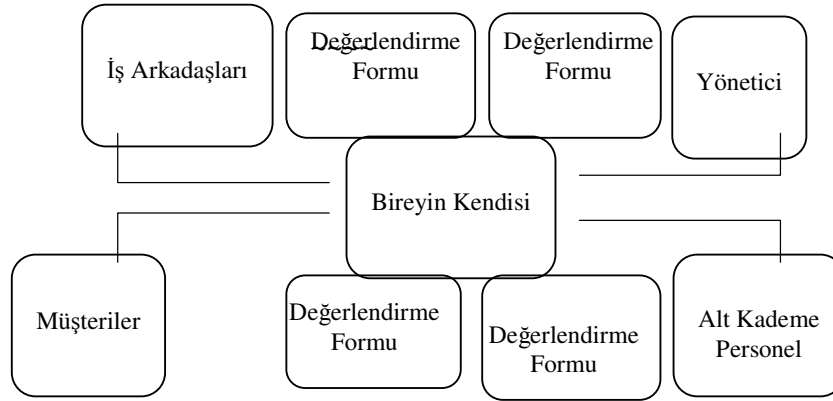
Bu yöntemin bazı avantajları şu şekildedir: Yöneticinin tek başına elde edemediği bilgileri farklı kişilerden elde edebilmesine imkan tanır. Bu yöntemle elde edilen bilgiler farklı kişilerden ve değerlendirilen kendisinden elde edildiği için daha objektif olabilir (Argon, 2004: 226). Bu performans değerlendirme sistemi, çok yönlü olarak sürekli bir arayışı ve sorgulamayı, çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır (Turgut, 2001: 62).

Bu değerlendirme yöntemi İnsan Kaynakları Yönetimi için verilen kararlarda devamlılığı ve bütünlülüğü sağlamaktadır. Organizasyonel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırarak organizasyonun başarısını mümkün kılmaktadır. Ayrıca gelecekte yöneticilerin performans değerlendirme ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için ihtiyaç duyacağı yüksek kalitede bilgi birikimini oluşturarak yöneticinin çalışanlar hakkında doğru karşılaştırmalar yaparak doğru kararlar vermesini sağlamaktadır. Yapısı itibarıyla de organizasyonun tüm alt sistemleri arasında bir bilgi iletişimi etkileşimini meydana getirir (Acar, 2000: 65).

Etkili bir Performans değerlendirme sisteminin en önemli parçalarından biri olan 360 Derece Değerlendirme yönteminde bir çok organizasyon, geleneksel yöntemden farklı olarak bireylere kazançlı çıkacakları fırsatları sunmakta ve çalışanlarının zayıf yönlerini stratejik bir şekilde geliştirmeyi sağlama yoluna gitmektedir (Ergül, 1996: 34). 360 Derece Performans sistemindeki emsal ve astların değerlendirme sürecine katılması doğru bulunurken bazıları da bireylerin teker teker başarısının ne düzeyde olduğu hakkında bilgi edinilemediği için takım çalışmalarında sakıncalı olduğu savunulmaktadır (Yalçın, 1997: 3) Organizasyonların İKY sistemi zayıf ve yetersiz ise 360 Derece değerlendirme yöntemi bu organizasyonlara pek bir şey kazandıramaz. Ayrıca; organizasyonda belirlenen hedeflerden ziyade, organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanmak zorundadır (Turgut, 1994: 53).

Performans değerlendirmesi son derece önemli ve tartışmaya açık bir konudur. Bu öneminden dolayı pek çok bilim adamı ve uygulamacı yeni değerlendirme yöntemleri arayışlarına gitmişlerdir. Günümüzde, çalışanlar değerlendirmek amacı ile pek çok yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden her biri, bir diğerinin olumsuz yanlarını bertaraf etmek için geliştirilmiş olup, tek ve mükemmel bir performans değerlendirme yönteminden söz etmek mümkün değildir (Ceylan, 1992: 119).

Performans değerlendirmenin temel amacı, işletmenin başarılı olabilmesi için, işgörenlerin ortaya koyması gerekli çabanın sınırlarını belirlemektir. İşletmelerin başarıya ulaşabilmeleri, ve değerlendirmenin kendisinden beklenen amaçları gerçekleştirebilmesi etkili bir değerlendirme yönteminin geliştirilmesiyle yakından ilgilidir (Canman, 1993: 17).



Şekil 7.1. 360 Derece Değerleme Şeması(Sabuncuoğlu, 1998: 169)

Performans değerlendirmesi, yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde, yardımcı bir rol oynamaktadır. Aynı anda, hem personelin gizli kalmış yeteceklerini, hem de eğitim gereksinimlerini ortaya çıkaran, hem yükselmelerde objektif bir ölçüm görevi gören, hem de başarılı çalışmayı ödüllendirici nitelikte olan hiçbir değerlendirme yöntemi yoktur. Tüm amaçların bir tek değerlendirme aracı ile gerçekleştirilmesini düşünmek önemli bir yanılgıdır (Ülker, 1997: 87-88).

Performans değerlendirme konusunda çeşitli değerlendirme yöntemleri geliştirilmiş olup, bu yöntemlerin seçilmesinde işletmenin ihtiyaçları ve sahip olduğu kurum kültürü önemli bir rol oynamaktadır. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı kararlaştırılmadan önce her yöntemin yapısını, neyi ölçtüğünü ve ortaya çıkardıkları sorunları iyi analiz etmek gerekir (Palmer, 1994: 39-40).

7.1. 360 Derece Geribildirim Ve Gelişim Sistemi

İş dünyası gittikçe daha rekabetçi bir ortam oluyor. Bunun sonucu olarak organizasyonlar performanslarını geliştirmeye yönelik sürekli arayış içindeler.

Organizasyonların gelişebilmesi için öncelikle çalışanlarının uyumunun sağlanması gereklidir. Bunun da başarıyla yapılması için şu andaki performanslarla ilgili gelişime açık alanların bilinmesi gerekir. İşte bu noktada 360 derece geri bildirim ve gelişim devreye girer. Gittikçe daha çok sayıda organizasyon 360 derece süreçlerini kullanmaktadır (Bayar, 2004: www.insankaynaklari.com).

360 derece geribildirim, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için ve kullanılan kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece geribildirim yöntemi, bu tip tek taraflı geribildirimün ötesinde çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun (örneğin; kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri) çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır (Yıldız, 1998: 125).

360 derece dediğimiz zaman kişinin astı, üstü, kişi ile aynı düzeyde çalışanlar ve müşterilerden değerlendirme alınması söz konusu oluyor. Burada tabii kişinin kendi

değerlendirmesi de önemli. Kişi kendisini nerede görüyor? Değerlendiriciler kişiyi nerede görüyor? Bir anlamda kişinin kendisine ayna tutması olarak tanımlayabiliriz. Performans değerlendirme sistemleri, hem organizasyonların hem de çalışanların hedeflere ulaşabilmeleri ve iş süreçlerinin düzenlenmesi için çok önemlidir. Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi 360 derece performans değerlendirme sistemidir.

360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir (Özdemir, 1991: 56). Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır (Erdoğan, 1995: 223).

Gerçekten de özen gösterilerek ve yeterli eğitim verilerek, çalışanların müşterilere daha iyi hizmet sunabilmeleri ve kendi kariyerlerini ilerletebilmeleri amacıyla uygulanan sistemler şirkete büyük artı değer kazandırmaktadır. Fakat sadece diğer şirketlerde mevcut diye uygulanmak istenen, üzerinde düşünülmeden adeta ısmarlanan 360 derece performans değerlendirme sistemleri şirketi çöküşe götürebilecek kadar tehlikeli olabilir. Bir başka tehlikeli nokta, şirketlerin performans değerlendirmede sadece 360 derece değerlendirme yöntemine bel bağlamalarıdır. Öncelikli olarak yapılması gereken genel bir performans değerlendirme sistemi oluşturup, daha sonra 360 derece sistemini yavaş yavaş kullanıma koymaktır. Bu nedenle, pek çok şirket bu yeni sistemi uygulamadan önce ilk olarak küçük çalışma grupları üzerinde dener.

360 derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. Bu sürece bağlı olarak geri bildirim araçlarının seçimi, değerlendiricilerin seçimi, toplanan verilerin kullanımı ve sistemin daha büyük bir performans değerlendirme sistemine entegre edilmesi gibi konularda birçok görüş bulunmaktadır (Fındıkcı, 1999: 142).

360 derece değerlendirme sistemi, yukarıda ifade edilen 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 amaçlamaktadır.

7.2. 360 Derece Geribildirim Ve Gelişim Sisteminin Özellikleri

Bu yöntem çalışanın performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını yansıtmakta ve performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bizim kültürümüzde kişiler karşısındakilere görüşlerini, özellikle de karşısındakinin iyileştirmesi gereken veya olumsuz yönleri ile ilgili düşüncelerini paylaşmakta çekingen davranırlar. Her ne kadar karşımızdakine kendisi ile ilgili iyileştirilmesi gereken yönleri yapıcı bir şekilde iletsek de, karşımızdakinin bunu yanlış anlayacağından veya bunu kişisel bir sorun olarak algılamasından çekiniriz. Dolayısıyla bu durum, kişilerin kendileriyle ilgili yeterince dürüst geribildirim alamamaları ile sonuçlanmaktadır (Canman, 2000: 137). Benzer şekilde kurum içerisinde çalışanların yılda bir veya iki defa yapılan performans görüşmeleri ile kendi performansları ile ilgili geribildirim alsalar dahi, bu geribildirim yöneticilerin görüşleriyle sınırlı kalmaktadır. 360 derece geribildirim ise çalışanı iş ortamında yakından gözlemleyebilen farklı grupların görüşlerini çalışana iletilmesine olanak sağlamaktadır. Bu doğrultuda çalışan kendi performansı ile ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü bir bütün olarak görebilmekte, bu veriler tek bir kişinin görüşünü yansıtmaması açısından da kişi tarafından yadsınmamaktadır (Bayar, 2004: www.insankaynaklari.com).

360 derece geribildirim kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin

gelişimini destekleyici bir süreçtir (Aykaç, 1999: 21). 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.

7. 3. 360 Derece Geribildirim Ve Gelişim Sisteminin Uygulanması

Yukarıdaki temel 8 kriter baz alınarak hazırlanacak bir değerlendirme anketi veri toplamada en önemli araç olacaktır. Bu anket gelişmiş bilişim sistemlerine sahip organizasyonlarda, güvenlikleri sağlanmış işletme içi lokal ağlarda (İntranet ve extranet) yer alabileceği gibi, optik okuyucularla değerlendirilebilecek şekilde de tasarlanabilir. Örneğin; Andersen 360 derece geribildirim ve gelişim sisteminin en önemli özelliği internet tabanlı olmasıdır. Bu şu demek; katılımcılar değerlendirmelerini internet üzerinden yapabilmekte ve geribildirim raporlarına internet üzerinden ulaşabilmektedirler. Böylelikle, dünyanın her yerinden katılımı sağlamanıza imkan tanınmakta, değerlendirme ve raporlama sürecinde minimum zaman ve insan kaynağı kullanılmaktadır.

Andersen, 360° Geribildirim ve Gelişim Sistemi'nin kullanımıyla detaylı ve derinlemesine geribildirim raporları oluşturulabilmektedir. Geribildirim raporlarında kişilere her bir yetkinlik alanında değerlendirici grubu bazında detaylı sonuçlar, en güçlü ve gelişmeye açık alanları ile ilgili bilgiler detaylı tablolarla iletilmektedir. Raporlarda belirlenen bir kıyaslama grubunun verileri de sunularak, kişilerin kendi performanslarını kıyaslamalarına fırsat yaratılmaktadır (Turgut, 2002: 42). Sistem ayrıca kişisel bazda oluşturulan geribildirim raporlarının yanı sıra, belirli bir grup (örneğin satış ekibi, orta kademe yöneticiler gibi) için bölüm veya grup raporlarının oluşturulmasına da olanak sağlamaktadır.

Ayrıca iki ayrı dönemde değerlendirme yapılarak (örneğin eğitim öncesi ve eğitim sonrası), bu iki dönem değerlendirmelerinin kıyaslandığı raporlar da oluşturulabilmektedir (Eren, 2000: 121). Sistemin bir diğer özelliği ise, çok esnek bir yapıya sahip olmasıdır. Kuruma uygun yetkinlikleri kullanılabilen, değerlendirici grupları (ast, üst, iş arkadaşı veya müşteri) ve sayıları, raporlama özellikleri kurum ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmektedir.

Kullanıcılara nasıl sunulduğundan daha önemlisi sunuş şeklidir. Herkes tarafından anlaşılabilmesi, soruların kafalarda soru işreti yaratmaması, ölçülebilir ve değerlendirilebilir hususları içermesi, bütün kullanıcıların rahatlıkla kullanabileceği bir ergonomiyle tasarlanması, sonuçların geçerliliği ve sistemin kısa sürede herkes tarafından doğru olarak algılanması açısından son derece önemlidir.

360 derece değerlendirme bir araç veya yöntem. Bu araç birçok farklı amaç için kurumlarda kullanılabilir. En yaygın kullanım alanı çalışanların performanslarının daha kapsamlı ve objektif olarak ölçülmesi ve çalışanlara bu şekilde bir geribildirim sağlanmasıdır (Kestane, 2003: 64).



Şekil: 7.2. 360 Derece Geribildirim Ve Gelişim Sistemi (Aytaç, 2002: [www. insankaynaklari. com](http://www.insankaynaklari.com))

Bu ölçüm çalışanın güçlü ve gelişmeye açık alanlarının belirlenmesine ve bu doğrultuda gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planlarının yapılmasına olanak sağlamaktadır. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür. Örneğin, bir şirket içerisinde satış ekibinin ya da yönetim ekibinin genel olarak etkinliği ölçülebilir (Bayar, 2004: [www. insankaynaklari. com](http://www.insankaynaklari.com)).

Bu aracın kullanım amaçlarından bir başkası da takım çalışmasını güçlendirmek ve takım içerisinde iletişimi artırmak, astların üstlerine ve diğer iş arkadaşlarına performansları ile ilgili görüşlerini iletmelerine olanak sağlamaktır.

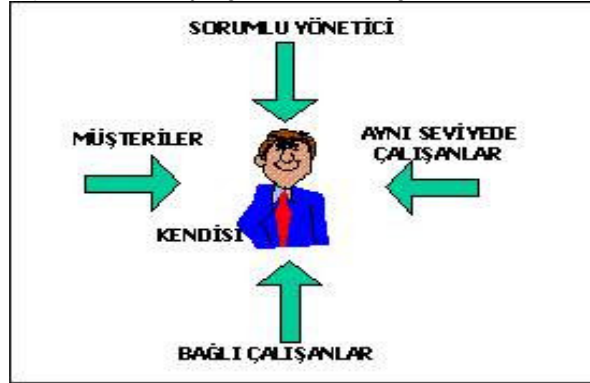
360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemi kurumun kullandığı mevcut bir performans değerlendirme sistemin olmadığı durumlarda performans değerlendirmesi amacıyla kullanılabileceği gibi kurum içinde varolan bir performans değerlendirme sistemine ek olarak da kullanılabilir. Ancak unutulmamalıdır ki, çalışanların performansının en etkin ölçümü hem hedef hem de yetkinliklerin ölçümü ile gerçekleşmektedir. 360 derece geribildirim ise performansla ilgili olarak sadece yetkinliklerin ölçümüne olanak sağlamaktadır.

Bu doğrultuda, bir kurumun 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemini uygulayabilmesi kurumun yetkinliklerinin tanımlı olmasına bağlıdır. Buna ek olarak bu yöntemin kurumda sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar yaratması için kurum içerisinde bir güven ortamının varolması, çalışanların bu yaklaşımın kendi ve kurumun gelişimine katkı sağlayacağını algılamaları büyük önem taşımaktadır (Bıçakçı, 2000: www.isguc.org).

360 derece değerlendirme sistemini uygulamak isteyen bir kurumun öncelikle bu yaklaşımı hangi amaçla uygulamak istediği ve kapsamı netleştirilmelidir. Kurumun mevcutta kullandığı bir yetkinlik modeli bulunmuyor ise kuruma özel bir yetkinlik modelinin geliştirilmesi gereklidir. Kurum içerisinde kimlerin kimler tarafından ve hangi yetkinlikler doğrultusunda değerlendirileceğinin tanımlanmasının ardından çalışanlara değerlendirecekleri kişiler ile ilgili formlar iletilmekte ve değerlendirmelerini yapmaları istenmektedir. Tüm değerlendirmeler tamamlandıktan sonra çalışanlara geribildirim raporları ulaştırılmaktadır (Bayar: 20004: [www.insankaynaklari. com](http://www.insankaynaklari.com)).

360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemi, organizasyondaki herkesin hem bireysel hem de kurumsal olarak kendine güvenmesini gerektiriyor. Örneğin; bir öğretmen öğrencilerine onların karşısında ‘benim eksiklerim neler?’ diye sorabiliyorsa bu durum özellikle onun kendisine güvendiğini göstermektedir. Tabii ki O, 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemine karşı çıkmayacak ve destekleyecektir.

ABD’ de HARVARD ,STANFORD gibi üniversitelerde öğretim elemanlarına sadece bir yıllık sözleşme yapılır. Eğer öğretim elemanı öğrenci tarafından isteniyorsa orda kalır ve kimse suni bir şekilde kendisini beğendirmeye çalışmaz. Aksine daha iyiyi yapmak için çaba gösterir. Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzu oluşturulur. Böylece performansa yönelik bakışı 360 dereceye çıkarmak amaçlanmaktadır.



Şekil: 7.3. Geribildirim raporları (Şentürk, 2003: www.insankaynaklari.com)

Çalışanın kendisinin de olduğu bir değerlendirme havuzunda bilgiler toplanır ve elde edilen ortalama performans bilgisi çalışan performans skoru olarak belirlenir. 360 derece geri besleme, merkezinde siz olmak üzere sizinle olan bütün iş bağlantılarından geri besleme almayı amaçlamaktadır (Barutçugil, 2002: 203). Her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla 8 temel kriter doğrultusunda geliştirilen kriterler envanteri geri besleme alınacak grubun özelliğine göre özelleştirilmelidir. Bu durum objektifliği arttıracaktır. Objektif bir değerlendirmeyi zorladığı için pek çok büyük şirket tarafından özellikle tercih edilmeye başlandı (Ünal, 1990: 92).

Klasik yönetim sistemlerine sahip organizasyonlarda uygulanması oldukça zor. Yeni yönetim yaklaşımının bir ürünü. Dünyadaki mevcut uygulama sonuçlarına genel olarak baktığımızda; klasik değerlendirme yöntemi olan amir değerlendirmesi ile çalışan performansının değerlendirildiği organizasyonlarda birden bire 360’a geçişin son derece güç olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki özellikle değişik seviyelerdeki liderlerin dirençlerini önceden hesap edebilmek ve gerekli tedbirleri almak gerekmektedir. İnsan doğasının değişime potansiyel direnci dikkate alındığında bu son derece olağan bir durumdur.

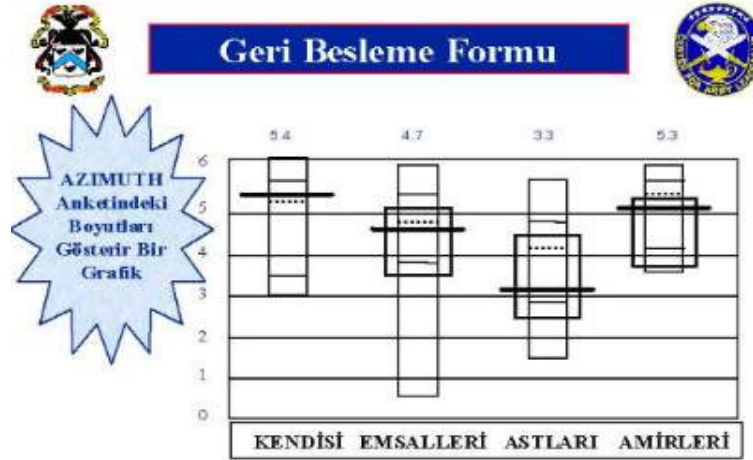
Bunu aşmak için;

- Öncelikle herkesi çok iyi eğitmeli ve motive etmeli,
- Hazırlık seviye en iyi durumda olan bir departmanın pilot uygulamalar için seçilmesi,
- 360’a geçerken bütün bileşenlerle değil, sadece ast ve üst gibi bir bileşeninde amirlerin mutlaka yer aldığı ikili bileşenler kullanılması, (bu durumu 360 yerine 180 derece değerlendirme olarak nitelendirebiliriz.)
- Bütün kademelerde aynı anda uygulamak yerine üst kademeye yakın kademelerden birisinde pilot uygulama başlatılması,

- Yapılan değerlendirmeler sonucunda her seviyeye uygun geri beslemeler verilmesi gerekmektedir. (Esen, 2000: 86).

Geri beslemelerin veriliş şekli 360'ın organizasyonda kurumsallaştırılması açısından hayati öneme haizdir. Geri beslemelerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Geri bildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır.

Şekil'de ABD Ordusunda kullanılmakta olan Azimuth ölçeğine göre yapılmış örnek bir geri bildirim grafiği yer almaktadır. Grafikten görüleceği üzere değerlendirilen personele dört boyutta geri besleme verilmektedir. Her boyutta ise alt ve üst sınırlarıyla beraber ortalama değerler de yer almaktadır. (Center For Army Leadership Fort Leavenworth, 23 June 99):



Şekil: 7.4. Geri Bildirim Raporu Örneği (Şentürk, 2003: www.insankaynaklari.com)

Astlarının teker teker kendisine kaç puan verdiğinin amire iletilmesi son derece sakıncalıdır. Bunun yerine astlarının kendisine verdiği puanın ortalamasının amire verilmesi, bu ortalamanın neyi ifade ettiğinin anlamlı hale getirilebilmesi için ise kendisi ile aynı seviye olan diğer amirlerin ortalamasının, verilen notların üst ve alt sınırlarının neler olduğunun geri bildirim raporunda yer alması geri bildirim amacına ulaştıracaktır. Böylece değerlendirilen personel istatistiksel olarak kendisini emsalleri ile mukayese etme şansına da sahip olacaktır. 360 derece yaklaşımda geri besleme çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir (Turgut, 2002: 45).

Çalışanın kendisinin de olduğu bir değerlendirme havuzunda bilgiler toplanır ve elde edilen ortalama performans bilgisi çalışan performans skoru olarak belirlenir.

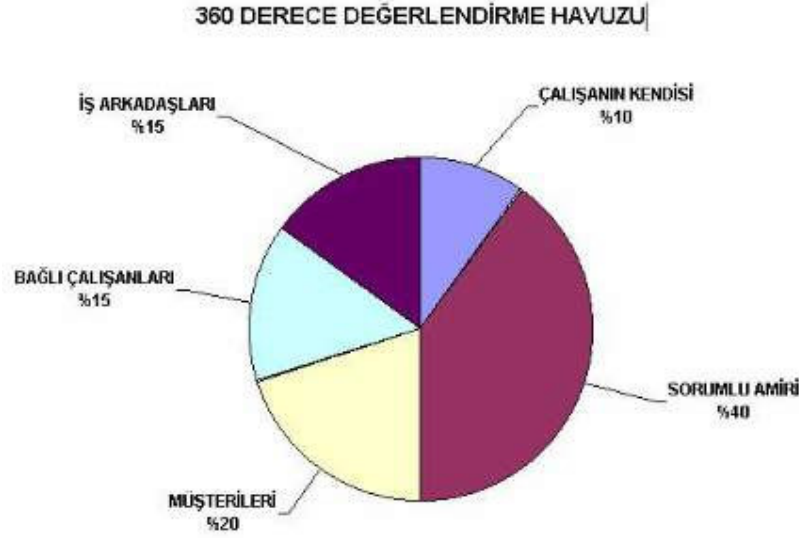
Havuzun dilimleri organizasyonun beklentileri, personelinin yetkinliği ve performans değerlendirmedeki tecrübesine bağlı olarak değişebilmektedir. Genel olarak tek yönlü, amirden geri besleme alan performans değerlendirme sistemlerinde dönüşüm kademeli olarak gerçekleşmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki bu kademeli geçiş 360 derece değerlendirme sisteminin kurumsallaşmasını hızlandırmaktadır

7.4. 360 Derece Geribildirim Ve Gelişim Sisteminin Uygulanmasının Avantaj ve Dezavantajları

Bilindiği gibi 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak bir performans havuzu oluşturulmaktaydı (Deliktaş, 2000: www.makalem.com). Organizasyonda bu yaklaşımla performans mimarisinin oluşturulmasının avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar,

- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar (Battal, 1996: 21),
- Çok sayıda değerlendiriciye imkan verir, bir kişinin duygusallığı önlenir,
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar,
- Amirler çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar,
- İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet ederler (Palmer, 1993: 32).



Şekil: 7.5. 360 Derece Değerlendirme Havuzu (Karazeybek, 2002: www.insankaynaklari.com)

1999'da ASTD (Amerika Eğitim ve Gelişim Kurumu) tarafından 750 Amerikan firmasında yapılan bir araştırmada bu firmaların eğitim ve performans değerlendirme sistemleri incelenmiş ve en başarılı 50 şirket belirlenmişti. 1998 yılında, bu 50 şirketin yüzde 75'i bireysel gelişim programları hazırlamakta, yüzde 33'ü ise 360 derece geri bildirim programları uygulamaktaydı. Bu yüzdeler 1997 senesinde ise sırasıyla yüzde 50 ve yüzde 10'du.

Bu artışı açıklayabilecek 360 derece geri bildirim sistemlerinin bazı avantajları şöyle özetlenebilir (Akal, 1996: 86):

- Daha Çok Kaynaktan Daha Yoğun Geri Bildirim
- Takım Gelişimi
- Kariyer Gelişimi İçin Sorumluluk Alma
- Azalan Ayrımcılık Riski
- İyileşen Müşteri Hizmetleri
- Eğitim İhtiyaç Belirleme ve eksik bilgi

360 Derece Geribildirim Ve Gelişim Sisteminin Uygulanmasının Dezavantajları:

- Süreçle İlgili Gerçekdışı Beklentiler
- Tasarım Aşamasındaki Hatalar
- Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler
- Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi
- Aşırı Kağıt İsrafı ve Bilgisayara Bilgi Giriş Yüğü

En iyi senaryoya göre, 360 derece geri bildirim sistemi, örgütsel stratejileri destekleyici, çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı bir performans değerlendirme sistemi olacaktır (Turgut, 2002: 56). Kötü senaryoya göre ise, moral ve motivasyonu yok edici, çalışanları birbirine düşüren bir ortam oluşabilir. Başarının sırrı detaylarda aranmalıdır. Uygulamaya başlamadan önce iyi düşünülmesi, başkalarının hatalarından ders çıkarılması ve örgütün değişime hazır hale getirilmesi gerekir (Bentley, 2000: 112).

8. PERFORMANS DEĞERLEME SIRASINDA YAPILAN HATALAR

Değerleme konusu insan ve değerleyenler de insan olunca, bir takım değerlendirme hatalarının yapılması da kaçınılmazdır. Bu hatalar sistemden ve özellikle de değerleyicilerden kaynaklanmaktadır. Bir işletmede uygulanan değerlendirme sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun, ona işlerlik kazandıracak olan değerlemecilerin yapmış oldukları hatalar, değerlendirmenin güvenilirliğini ve geçerliliğini ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle özellikle değerlendirmeyi yapacak olan kişi veya kişilerin, değerlendirme konusunda eğitilmeleri ve değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ile ilgili bilgilendirilmeleri gerekmektedir (Ceylan, 1992: 117). Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu, değerleyicilerin, değerlendirme ile ilgili kararlananda objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayanmaktadır. Ancak bu konuda eğitilmiş yöneticiler bile, performans değerlendirme sürecinde birtakım güçlüklerle karşılaşmaktadırlar (Tınaz, 1999: 392).

Performans değerlendirme aşamasında yapılan hatalar, değerlendirmenin amacına gölge düşürmektedir. Bu hatalar; yanlış yöntem seçilmesinden, çalışma ortamından, değerleyiciden, değerlendirme döneminde ve kullanılan araçlardan kaynaklanmaktadır. Ancak, performans değerlendirme konusunda yapılan hataların en yaygın olanı değerleyiciden kaynaklanan hatalardır (Benligiray, 1999: 207). Performans değerlendirme yöntemleri geliştirilirken değerlendiren kişilerin objektif ve önyargısız olacakları düşünülerek hazırlanmıştır. Çalışmamızın aşağıdaki kısmında performans değerlendirmesi sırasında yapılan çeşitli hatalardan ve bunları önleme çalışmalarından bahsedilecektir.

8.1. Hale Etkisi

Bu sorun değerlendiricinin performansını değerlendirdiği kişinin genel imajı konusunda karar vermesinden de kaynaklanabilmektedir. Bunu ortadan kaldırmanın en etkili yolu değerlendirilen herhangi bir özelliği diğer özelliklerden bağımsız düşünerek yansız bir şekilde ele almaktır (Barutçugil, 2002: 31).

Hale etkisi, yöneticilerin, çalışanları belirli bir iş alanındaki mükemmelliklerine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmeleridir. Bu durumun tersi de söz konusudur. Belirli bir alanda başarısız olan personel, diğer alanlarda da başarısız olarak değerlendirilebilir (Dışbank, 1999: 13). Bu şekilde personelin başarısız olan yönünün ön plana çıkması durumuna ise "Boynuz Etkisi" denir. Bu tür hatalar çalışanların gelişimini büyük ölçüde olumsuz yönde etkilemektedir (Palmer, 1993: 20).

Değerlendiricilerin hale etkisinde kalmalarının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan birisi, değerlendiricilerin ilk izlenimin etkisinde kalarak hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada kişi değerlendiriciyi olumlu yada olumsuz olarak etkileyerek, değerlendirmenin sonucunu kendi lehine veya aleyhine etkileyebilecektir. Hale etkisine yol açan diğer bir neden ise; değerleyicilerin çalışanların performanslarının bir yönünün olağanüstü iyi veya olağanüstü kötü olması ve değerlendirmeyi de bu doğrultuda yapmalarıdır (Uyargil, 1994: 74).

Hale veya boynuz etkisinin ortadan kaldırılması için bir çok öneri geliştirilmiş olup, bunlardan en etkili, değerlendiricilerin yapmış oldukları hatalar da bilinçli olarak yapmadıkları varsayımına dayanılarak bu konuda eğitilmeleridir. Böylece, değerleyiciler daha çok bilinçlenecek ve hata yapmaktan kaçınacaklardır (Uyargil, 1994:75). Hale etkisi değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Kaynak ve Diğerleri, 1999: 222).

Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaştırmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendir- melerini sürdürecektir. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmelerinde de astının performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir işgören olarak değerlendirecektir.

Çizelge: 8.1 Hale Etkisi Tablosu

Değerleme faktörleri					
İnisiyatif yeteneği					
İş birliği yeteneği					
İş çıkarma yeteneği					
İş başarma yeteneği					
İş bilgisi					
	1	2	3	4	5
Değerleme derecesi					

Sabuncuoğlu; .189.

8.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Bazı yöneticiler, performans değerlendirme sürecinde, sürekli olarak çalışanlara performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme eğilimi içerisine girmektedirler (Uyargil, 1994: 75). 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 (Tınaz, 1999:393).

Değerlendirmelerde yüksek puanlara yönelmenin işletme ve değerlendirilen personel bakımından ciddi birtakım sakıncaları bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, gerçeklerin göz ardı edilerek, geliştirmeye yönelik geri beslemenin sağlanamamasıdır. Bu hatayı gidermek için, değerlendirme amaçlarının ve kriterlerinin açık ve net bir şekilde ortaya konması ve çalışanların da bu konuda bilinçlendirilmeleri gerekmektedir (Can ve Diğerleri, 1995: 177).

Performans değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin yüksek puanlara yönelme nedenleri şu şekilde özetlenebilir:

Değerlendiricilerin;

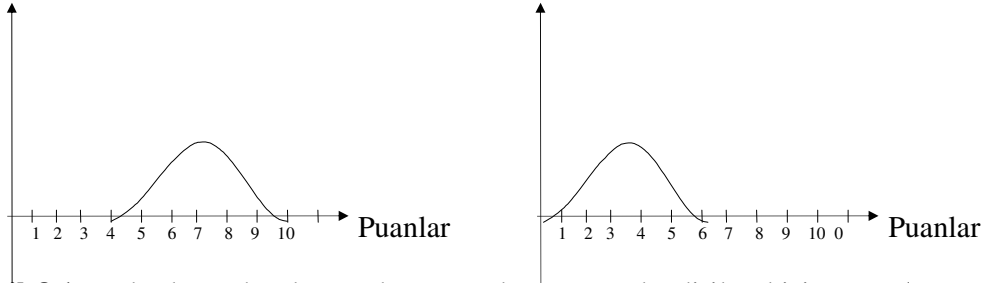
- Astları ile çatışmaktan kaçınmaları ve onlara karşı şirin gözükmek istekleri,
- Astları motive ederek, onlardan daha etkin bir şekilde yararlanabilmeleri,

- Kendi servislerinde çalışan astların diğer bölümlerde çalışan astlardan daha üstün olduklarını hissettirme istekleri,
- Özellikle terfi ve zam dönemlerinde kendi astlarının bu tür olanaklardan daha fazla yararlanabilecekleri düşüncesi ile yüksek puanlara yöneldikleri görülmektedir (Uyargil, 1994: 75).

Yüksek puanlara yönelme eğilimi, bir değerlendirme hatası olduğu kadar, düşük puanlara yönelme durumu da bir değerlendirme hatasıdır ve yüksek puanlamada olduğu gibi, değerlendirmenin güvenilirliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle; değerlendiricilerin mükemmeliyetçi bir zihniyete sahip olmaları, yüksek performans sergileyen astların daha ilerleyen dönemlerde kendi yerlerini alabilecekleri endişesi ve işletmedeki standartların yüksek olması nedeniyle, düşük değerlendirmeler yapılmakta ve değerlendirme sistemlerine önemli ölçüde zarar vermektedir (Uyargil, 1994: 76).

Performans değerlendirme sürecinde, yöneticilerin orta puanlara yönelmeleri sık karşılaşılan bir durumdur. Bu konuda yapılan araştırmalar, sistemin uygulandığı işletmelerde.

çalışanların çoğunun orta puan aldıklarını, buna karşılık çok az bir kısmının düşük ve yüksek puan aldıklarını göstermektedir. Performansa dayalı ücret sisteminin önemli amaçlarından biri çalışanları motive etmek iken, ücretlerin orta puanlar etrafında yoğunlaşması ile bu amaç gerçekleşmemektedir. Ayrıca yapılan araştırmalar çalışanların genellikle üstlerinin verdiği puanın üzerinde bir performans sergilediklerini göstermiştir (Ünal, 1998: 40).



Şekil 8.1. Yüksek ve düşük Puanlara Yönelme Değerlendirilen kişi sayısı (Tuğray Kaynak ve Diğerleri; s.223)

Şekil 8.1.'de yüksek ve düşük puanlara yönelen iki ayrı değerlendirme amirinin puanları görülmektedir. Her iki şekilde de puanlar normal dağılım gösteriyorlarsa da yüksek puanlara yönelen yöneticinin ortalaması iken, düşük puanlara yönelenin 3'dür. Her iki değerlendirme kendi içinde geçerli olmakla birlikte, sonuçlar topluca ele alındığında, sabit hatayı ortadan kaldırmak için bazı ayarlamalar yapmak gerekecektir.

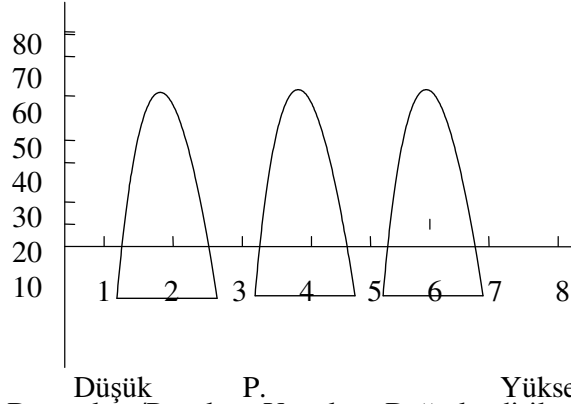
8.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Örgütlerde değerlendirme dönemi çoğunlukla bir yıllık bir süreyi kapsadığından, bu süre içerisinde bir çok olay unutulmakta, sadece değerlendirme dönemine yakın son birkaç ay içerisinde cereyan eden olaylar akılda kalmakta ve değerlendirmeler de bu yakın geçmişteki olayların etkisi altında yapılmaktadır. Bu durum hem değerlemenin sürekliliği ilkesi ile çelişmekte, hem de gerçeği ne derecede doğru yansıttığı tartışma konusudur (Dışbank, 1999: 13).

Bu tür bir değerlendirme hatasını önleyebilmek için, değerlendiricilerin değerlendirme dönemi içerisinde çalışanların performanslarına ilişkin notlar almaları önerilmektedir. Not tutma her ne kadar unutkanlıktan kaynaklanan hataları bir ölçüde önleyebilmekteyse de, bazı yöneticiler bunu bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu yöneticilere göre, özellikle dönem sonuna

doğru performansı giderek artan bir çalışana geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini olumsuz olarak etkileyecektir (Uyargil, 1994: 79).

Her ne kadar bu anlamlı ve doğru bir bakış açısı olsa da, çalışanın performansının neden değerlendirme dönemi sonuna doğru iyileşme gösterdiğinin iyi anlaşılması gerekmektedir. Belki de çalışan, sadece amirini etkilemek için dönem sonuna doğru iyi performans gösteriyor ve diğer zamanlarda da performansı yeniden düşürüyordu. Bu gibi durumlarda, amir gözlem ve not alma yolu ile uzun dönemli olarak astı değerlendirmeli ve hakkındaki görüşünü genel performansa yönelik oluşturmalıdır (Yaşarbank, 1999: 25).



Şekil 8.3. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme Değerlendirilen kişi sayısı (Tuğray Kaynak ve Diğerleri; s.225)

8.4. Kontrast Hatalar

Değerlendiricilerin kısa bir süre içerisinde bir çok kişiyi değerlendirmeleri ve ard arda yapılan bu değerlendirmelerde, kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle her bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkileneyecektir (Kaynak ve Diğerleri, 1998: 226). "Çok İyi" bir performans gösteren bir astla yapılan değerlendirmeden sonra "ortalama" performansı olan bir ast değerlendiriyorsa, normalde hak ettiği gibi orta düzeyde puan alabilecek bu ast, "çok iyi" performans gösteren ilk astın değerlendirmesinin etkisi ile "kötü" olarak değerlendirilebilecek, aksine, "vasat" bir çalışan "çok kötü" birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından vasatın üstünde "iyi" olarak değerlendirilebilecektir (Yaşarbank, 1999: 25). Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için, kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırmaya tabi tutulması ve daha sonra değerlendirmeye tabi tutulması uygun olacaktır (Kaynak ve Diğerleri, 1998: 226).

8.5. Kişisel Önyargılar

Performans değerlendirme sürecinde yapılan en yaygın hatalardan birisi de, "nesnel davranmama"dır. Değerlendirme sürecinde, personelin bireysel ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk vb) ağırlık verilmesi, buna karşılık işe ilişkin davranışlarının göz ardı edilmesi sonucunda, nesnel davranılmamış ve adil olma ilkesi çiğnenmiş olur (Can ve Diğerleri, 1995: 179). Performans değerlendirmesi, yapılan işin üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirmek için gerçekleştirilir. Ne var ki çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konular da işin içine karıştırılmaktadır. Kişisel yargıların değerlendirme sürecine sokulması, nesnelliği ortadan kaldırdığı gibi, değerlendirmenin de amacından sapmasına neden olur.

Bu nedenle, değerlendirme sürecinde, nesnel faktörler, işe ilişkin kriterler gibi konularda azami derecede dikkat sarf edilmesi gerekir (Akal, 1998: 95).

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerden yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır. Değerlendirme skalalarının oluşturulmasında aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır:

Skala yardımı ile değerlendirilecek performans boyutu/kriteri işin sadece tek bir özelliğini temsil etmelidir. Diğer bir deyişle kriterler arasındaki geçişim olmamalıdır. Ayrıca bunlar açık, net ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmalıdır (Açıkalın, 1996: 59). Skalada belirtilen puan aralıkları/dereceleri de anlaşılır ve açık bir biçim de ifade edilmelidir. Değerlendiriciler kısa bir sürede çok sayıda kişiyi değerlendirmek zorunda kalmamalıdır. Değerlendiriciler değerlendirme hataları konusunda bilinçlendirilmeli ve eğitilmelidir (Acar, 1999: 34).

9. DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Performansın sağlıklı bir şekilde ve objektif olarak ölçülmesi oldukça zor bir durumdur. Değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hataları, değerlendirme yöntemlerinin yetersiz oluşu, yapılan işlerin niteliklerinin sık sık değişmesi, işlerin karmaşık olması, teknolojik gelişmeler ve değerlendiricilerin bu konuda eğitim yetersizlikleri, değerlendirme kriterlerinin açık bir şekilde ortaya konmaması, değerlendirmenin kim yada kimler tarafından yapılacağı, değerlendirmenin hangi zaman aralıkları ile yapılacağı ve değerlendirme sonuçlarının ilgili taraflara ne şekilde iletileceği gibi konular değerlendirme sürecinde karşılaşılan başlıca sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Ünal, 1998: 40).

Ayrıca; çalışma koşullarının uygun olmaması, işletmenin stratejik amaçları doğrultusunda çalışanların doğru bir şekilde yönlendirilememesi ve çalışanların uygun olmayan birimlerde istihdam edilmeleri de büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Bektaş, 1992: 77). Çalışanlar, kendilerinden neler beklediğini bilmedikleri ve yetersiz , bilgilendirildikleri zaman, yöneticilerine, dolaylı olarak çalıştıkları işletmeye karşı güvensiz ve savunmacı bir tutum sergilemeye başlarlar. Çoğu çalışan, karşılarındaki kişilerin beklentilerini tam olarak karşılamak ister, yeter ki bu beklentilerin neler olduğunu anlayabilsin. Performans beklentileri karşılandığında pek çok sorun ortadan kalkar veya kendiliğinden çözümlenmiş olur (Thompson, 1998: 103).

Değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar; değerlendirilecek özellikler sorunu, değerlendirici sorunu, zamanlama sorunu ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin sorunlar şeklinde sınıflandırılabilir. Değerlendirmede en önemli sorun çalışanın kişiliğinin mi yoksa işteki başarısının mı değerlendirileceği sorunudur. Bu konuyla ilgili geleneksel ve çağdaş yaklaşım olmak üzere iki önemli yaklaşım vardır. Geleneksel Yaklaşımda kişisel özelliklerin davranış biçimlerinin ve alışkanlıkların çalışanın işine yansıtacağı ve onun verimini artıracığına yöneliktir.

Çağdaş yaklaşımda ise, kişilik özellikleri önemli değildir. Önemli olan kişinin işini nasıl ne kadar zamanda ve ne nitelikte yaptığının tespitidir.

Değerlendirici olacak kişi konusunda bir çok görüş ortaya atılmakta olup bunlardan en yaygın olanı ast'ın en yakın üst tarafından değerlendirilmesidir. Değerlendirilen kişiyle aynı ortamda çalışmanın ve ona yakın olmanın yararlarının yanında değerlendirmenin subjektif olabilmesi gibi sakıncası da söz konusudur (Canman, 1995:149-150).

Bu nedenle değerlendirmenin birden fazla yönetici tarafından yapılıp, bireysel değerlendirmelerde ortaya çıkabilecek subjektiflik ve önyargılı davranış şekillerinin ortadan

kaldırılması söz konusu olabilir (Kaynak ve Diğerleri, 1998: 209). İşgören değerlemesinde kullanılan yöntem ve varılan sonuçlar her zaman eleştirilere açıktır. Bugüne dek, işgören verimini, alışkanlık ve özellikle davranışlarını gerçekten ölçen objektif bir değerlendirme yöntemi henüz bulunmuş değildir. Her yöntemin kendine özgü sakıncaları ve uygulamada karşılaşılan güçlükleri vardır. İşgören değerlemesinde en çok karşılaşılan sorunları şu şekilde özetleyebiliriz (Sabuncuoğlu, 1994 :186-188). İşgörenlerin biçimsel yoldan değerlendirilmesi yöneticiler tarafından yakından gözlem gerektirir. Ancak yöneticinin kendi gözetimi altında bulunan 20, 30 hatta çok sayıda astlardan her birini, teker teker ne gibi işler yaptıkların yeterince ve ayrıntılarıyla bilmesi ve izlemesi oldukça güç ve pek ender rastlanabilen bir durumdur.

İşgörenin değerlendirilmesi, yönetici ile astı arasında bulunması gereken olumlu ve yapıcı nitelikteki gözetim ve yardım ilişkilerini etkilemektedir.

Değerleme yöneticiye adeta bir yargıç rolü vermekte ve bu rol yönetici-işgören yakınlaşmasını engellemektedir. Özellikle yönetime katılmayı amaçlayan işletmelerde sözü edilen durum gerçekten yıkıcı etkiler doğurabilmektedir (Aykaç, 1999: 51).

Öte yandan işgören değerlemesine yöneltilen bir diğer eleştiri de, sistemin uygulanması sırasında gerekli gereksiz bir çok formalitelere yer verildiği, kırtasiyeciliğe yol açtığı ve bunun doğal sonucu olarak da ortaya zaman ve ekonomik kaybın çıktığı yolundadır. Değerleme çalışmalarına tepki gösteren diğer bir taraf da sendikalarlardır. Ücretler, terfi, vardiya seçimi, fazla mesai vb. konulara ilişkin kararlarda kıdem ilkesini esas alan sendikalar, bu gibi kararlarda performans değerlemesinin etkili olmasına karşı koyarlar (Balcı, 2003: 111).

Toplu sözleşmelerin bir çok maddesinde kıdemini belirleyici bir rol oynadığı düşünülecek olursa, sendikanın performans değerlemeye gösterdiği tepkilerin nedeni daha iyi anlaşılacaktır.

Çünkü sendikalar kıdem kriterinin çalışma başarısını sağlamayı kolaylaştırdığını, performans değerlendirme kriterlerinden daha objektif olduğunu ve uyuşmazlıklara daha, kolay çözüm getirebildiğini savunurlar. Bu nedenle bazı sendikalar sisteme tümüyle karşı çıkarlar. Diğer bazıları ise işverenle bu konuda pazarlığa girmeyi tercih ederler. İşletme içinde performans değerlendirme çalışmalarına özellikle işçiler ve sendikalardan gelen bu tepkiler, programların daha çok yönetici ya da büro personelinin değerlemede yoğunlaşmasına neden olmuştur (Balkan, 1976: 87).

Değerlendirme konusunda karşılaşılan sorunlardan biri de değerlendirmenin hangi zaman aralığı ile yapılacağı konusudur. Bu konuda farklı görüşler ileri sürülmüştür. Uygulamaya bakıldığında, değerlendirmenin yılda bir defa, yılın belli bir ayında ve geçmiş döneme ait bir değerlendirme yapıldığı görülmektedir (Tutum, 1979: 157). Bunun yanında değerlendirmenin sabit bir zaman aralığı ile yapılmasından çok, belirli durumlara bağlandığı örnekler de söz konusudur. Buna göre; ücret artışlarının yapılacağı, terfi ve nakil kararlarının alınacağı ve çalışanların görev unvanının değiştiği dönemlerde ayrıca bir değerlendirme yapılabilir (Bingöl, 1990: 176).

Değerlendirmelerin yılda birkaç kez yapıldığı da görülmektedir. Belirli tarihlerde değerlendirme yapılması yerine, özellikle işe yeni alınmalarda veya terfi dönemlerinde de değerlendirme yapılması mümkündür. Burada dikkat edilecek nokta, değerlendirme sonucu yapılacak olan geri beslemenin hem işletme bakımından ve hem de çalışan bakımından yararlı olabilmesidir (Yüksel, 1998: 164-165).

Değerlendirme konusunda bir başka görüş; meslek özelliği ağır basan memurluklarda değerlendirme aralığının 3-5 yıl kadar genişletilmesidir. Ayrıca, yapılan değerlendirmenin, çalışanın başarılı ya da başarısızlık durumuna göre yapılması da söz konusudur (Hacıoğlu, 2002: 7). Böylece her defasında çok sayıda kişiyi değerlendirip, zaman kaybetme ve değerlendirmenin çalışanlar üzerindeki baskısını ortadan kaldırabilmek ve daha verimli sonuçlara ulaşmak mümkün olacaktır (Tutum, 1979: 157).

Performans değerlendirmesinin ne zaman ve hangi zaman aralıkları ile yapılacağı, çalışanların görev niteliklerine, pozisyonlarına ve işletmenin uygulamış olduğu personel politikalarına bağlıysa da, bir çok işletme değerlendirmeyi, yıllık veya altı aylık dönemler içerisinde yapmaktadırlar (Ataay, 1990: 241-242). Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu değerlemeyi yapacak olan kişilerin, gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımıyla oluşturulmuş ve geliştirilmiştir. Ancak performans değerlendirme sürecinde, eğitilmiş yöneticiler bile çoğu kez çalışanları objektif ve etkili bir şekilde değerlendirirken bir takım güçlüklerle karşılaşmaktadırlar (Tınaz, 1999: 392).

Objektif olmama, performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunların başında gelir. Değerlendirme aşamasında, değerlendirilen ve değerlendiren insan olunca, subjektif değerlendirmelerin ortaya çıkması olağan bir durumdur. Değerlendirmede amaç, çalışanların işletme hedeflerine ne ölçüde ulaşabildiklerinin belirlenmesidir. Ancak bu hedeflerin gerçekleşmesi sürecinde, kişilik özellikleri ile beraber çalışanların davranış ve tutumları da işin içerisine girebilmektedir. Böylece, çalışanların hedefleri gerçekleştirme düzeyi ile, kişilik özellikleri birbirine karışabilmekte ve önyargılar ön plana çıkabilmektedir.

Bu sorunun ortadan kaldırılabilmesi için, değerlendirme sürecinin subjektif etkenlerden ve önyargılardan arındırılması ve çalışanların işe dönük davranışlarının ölçülmesi ve en önemlisi değerlendirme kriterlerinin açık bir şekilde ortaya konması gerekmektedir (Fındıkçı, 1999: 302). Değerlendirme konusunda en çok tartışılan konulardan birisi de, değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirilip bildirilmemesi , yani, gizlilik, açıklık sorunudur. Değerlendirme sonuçları çalışanlara aktarılmalı mı? Yoksa gizli mi tutulmalıdır? Eğer sonuçlar çalışanlara aktarılacaksa, hangi yöntem kullanılmalıdır? Bu konuda yapılan araştırmalara göre; değerlendirme sonuçlarının yani geri beslemenin olumsuz olduğu durumlarda, çalışanların savunma mekanizmalarını çalıştırıp, saldırgan bir tutum içerisine girdiklerini, bu nedenle de bir çok yöneticinin değerlendirme sonuçlarını gizli tutma eğilimi içerisine girdiklerini ya da bu sorumlulukları başkalarına aktarma yolunu seçtiklerini göstermiştir (Canman, 1993: 15).

Özellikle değerlendirme sonuçlarının olumsuz olduğu durumlarda, geri besleme sağlanırken, çalışanın, başarılı ve güçlü olduğu konular da ortaya konmalıdır. Böylelikle, çalışanın saldırgan bir tutum içerisine girmesi önlenerek ve performans değerlendirme görüşmesinden etkinlik sağlanmış olacaktır. Bu da ancak, ilgili birim yöneticisinin, davranış biçimi ve sahip olduğu bilgi ve tecrübesi ile mümkün olacaktır (Uyargil, 1994: 135).

10. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ

10.1. Performans Kavramı ve Önemi

Performansın klasik anlamdaki tanımlarından bazıları aşağıdaki gibi olabilir: performansın en basit tanımıyla, üretim araçları ve faktör miktarı ile üretim miktarı arasındaki ilişkileri, ifade eder. Daha yüksek performans demek; aynı miktarda kaynak ile daha fazla üretmek, aynı girdi ile hacim ve kalite açısından daha gelişmiş çıktı sağlamaktır. Performans, aynı zamanda, sonuçlar ile bu sonuçlara varmak için harcanan zaman arasındaki ilişkidir. Zaman, evrensel bir ölçü ve insanın kontrolünün dışında olduğundan, genellikle iyi bir belirleyicidir. İstenen sonuca ulaşmak için ne kadar az zaman harcandıysa sistem o kadar verimlidir (Bilgin, 2002: 7).

Bu ve buna benzer şekildeki performans tanımları, günümüzün yaklaşımlarını açıklamaya yeterli gelmemektedir. Elbette performans eldeki kaynaklarla en çok üretimi gerçekleştirme uğraşdır ve ekonomideki girdilerle çıktılar arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktır (Demir, 1998: 221). Ancak bu yaklaşımla sınırlı bir görüş dar bir bakış açısını yansıtır. Günümüzde

performans, girdi-çıkıtı ilişkisi olarak hedeflenen klasik tanımın da ötesinde, çalışma ye yaşama çevresinin kalitesinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi olarak algılanmaktadır (Berzek, 1984: 5). Bu yönüyle performans, sadece işletme yöneticilerinin ekonomi amaçlı yaklaşımına bağlı olmayan, toplumsal yönü ekonomik boyutu kadar önem taşıyan bir konudur (Dinçer, 1996: 304)

Çağımızın en önemli kavramlarından birisi haline gelen performans, gerek gelişmiş gerek gelişmekte olan ülkeler açısından büyük önem taşımaktadır. Gelişmiş ülkelerde sürdürülebilir ekonomik büyüme ile fiyat istikrarını korumak açısından temel bir unsur olan performans, gelişmekte olan ülkeler için, ülkede yapısal değişimi de içeren kalkınma ve gelişme sorunlarının çözüme kavuşturulmasında etkin bir araçtır (Akyıldız, 2001:45).

Ulusal ekonomi bakımından kıt olan kaynakların en rasyonel biçimde kullanılabilmesinin en etkin yolu verimliliklerdir. Performans artışı, sadece üretimdeki artışın değil, üretim faktörlerinin de etkin bir şekilde kullanıldığının göstergesidir (Güldamla, 1978: 35). Refah düzeyini yükseltmek isteyen her toplumun temel hedefi varolan kaynakların en yararlı yerlerde ve en yararlı biçimde kullanarak üretimini en çoğa çıkarmak olduğundan, performans çok önemli bir kavramdır (Doğan, 1996:130). Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler bakımından, ekonomik büyüme ve kalkınmanın gerçekleştirilmesi esas itibarıyla performans temelinde kalıcı olma niteliği kazanacaktır (Bilgin, 2004: 2).

10. 2. Bir Faktör fiyatı Olarak Ücret

Ücret, çalışana emeğinin karşılığında, yaratılmasında rol oynadığı sosyal hasıladan bir pay almasını sağlayan bir faktör fiyatıdır. Dar anlamıyla ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir (Gürbüz, 2002: 143). Ücret ödemeleri, emek sahibinin hizmetinin fiyatı olunca hizmetin en önemli unsurlarından biri olan emeğin de fiyat kuramının bağlı olduğu esaslara uyması gerekir. Yani arz ve talep mekanizması, ücret kavramı üzerinde de etkili olmaktadır (Göksu, 2003:13). Fakat bu etki, farklı bir şekilde oluşur. Çünkü, ücret mekanizmasının yapısında emeğe ait bazı özelliklerin varlığını kabul etmek gerekir.

İnsan emeği için ödenen ücretin belirlenmesi sanıldığı kadar basit değildir. Bunun basit olmayıp güç oluşu, emeğin oldukça çeşitli ve aynı zamanda birçok ruhsal ve bedensel şartlara bağlı olmasından ileri gelir. Emek unsuru, onu meydana getiren çalışanın yaşayışı, geçimi ve meslek yaşamına hazırlanma şartları ile sıkı bir şekilde ilgilidir (Işıklı, 1975: 11). Ayrıca ücretin teşkili ve gelişimi ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarıyla çok yakından ilgilidir. Ücret, ülkelerin ekonomik yapılarına, kalkınmışlık seviyelerine ve siyasal sistemdeki anlayışlarına bağlı olarak şekillenecektir (Türker, 2003: 22).

Ücret, emeğin somut ifadesi olan hizmetin karşılığı olduğuna göre, hizmetin ağırlığı, riski, önemi, sorumluluğu, içinde bulunduğu şartlar ve gerektirdiği nitelikler ücretin tespitinde ve farklılaşmasında geçerli gerekçeler olarak ileri sürülebilir (Yalçın, S: 1994).

Bu gerekçelere bağlı olarak personele yapılacak ödemeler, sosyal ihtiyaçlar da göz önüne alınarak beş ayrı türe bölünebilir.

- İşin ve hizmetin kendisine bağlı olarak yapılan ödemeler,
- İşin ve hizmetin normal mesai saatleri dışına taşan kısmı veya farklı türleri için yapılan ödemeler (Erdem, 2002: 91)
- İş ve hizmetin arz ettiği önem, sorumluluk, nitelik, güçlük, risk, içinde bulunduğu tabii ve coğrafi şartlar, kişide gerektirdiği özel nitelikler v.s. sebeplerle yapılacak ödemeler,
- Olağanüstü gayret ve çalışma sonucu sağlanacak yarar, başarı, performans v.s. sebeplerle yapılacak takdir ve teşvik edici nitelikteki ödemeler (Ansal, 2001: 65),
- Herhangi bir hizmetin ve işin karşılığı olmamakla birlikte, sosyal niteliği ağır basan sosyo-ekonomik amaçlı ödemeler (Aksu, 1993: 71).

10. 3. Ücret Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Modern yönetim anlayışında işgücü maddi ve manevi olmayan yollarla daha verimli çalışmaya yönlendirilmektedir (Akal, 1990: 92), parasal ve parasal olmayan bu yollardan biri diğerinden daha önemli değildir. İşgücüne ödenen ücretin miktarının fazlalığı, bu konuyla ilgili problemlerin çözümü için tek başına yeterli olamamaktadır (Aydoğdu, 1998: 41). Ücreti belirlemede yaşanan sorunları en aza indirgeyebilmek için ücret konusuna daha geniş bir perspektiften bakmak gerekmektedir.

Tarihsel gelişimine paralel olarak öncelen sadece bir maliyet unsuru olarak ele alınan ücret, zamanla ekonomi biliminin makro-ekonomik analizlerinde bir gelir unsuru olarak da tanımlanmaya başlanmıştır (Göksu, 2003: 3).

Birçok ekonomist-bilim insanın, ücret hakkındaki farklı düşünceleri çeşitli iktisadi doktrinlerin doğmasına neden olmuştur. iktisadi düşünce tarihini en çok meşgul eden konulardan birisi olan ücret teorilerine aşağıda kısaca yer verilmektedir: İlk olarak 16 ve 17. yüzyılda, Merkantilistler, ücreti bir maliyet unsuru olarak görmüşlerdir. Merkantilistlere göre bir ülkedeki ücretler ne kadar düşük olursa, o ülkede üretilen malların fiyatı da o ölçüde düşük olabilecek ve dış ticaret (ihracat) artarak ülke daha çabuk zenginleşecektir (Göksu, 2003: 5). A. Smith, ücretlerin emek arz ve talebi sonucunda belirleneceğini savunmuştur.

Ricardo, ücretlerin işçinin aynı işi yapmaya devam edebilmesi için gerekli fiziki durumunu korumaya yeter bir gelir düzeyinde olması gerektiğini iddia etmiş, bu miktarın yaşam standardını yükselten bir düzeye ulaşsa bile bu düzeyin geçici olacağını, nüfus artışı ile emek arzının da artacağını, böylece ücretlerin tekrar eski asgari fiziksel yaşamı sürdürecektir düzeye düşeceğini ileri sürmüştür (Ünal, A: 1999). F. Lasalle, daha sonraları "Tunç Kanunu" adı verilen teorisi ile Ricardo'nun görüşüne destek vermiştir. Lasalle, tunç Kanunu'na göre, kapitalist toplumlarda ücretlerin asgari fiziksel geçim sınırının üzerine çıkmadığını, yani bu sınırdan tunç gibi katılaştığını, bu nedenle devletin duruma müdahale ederek çalışanların piyasa kurumlarına tabi olmak yüzünden karşılaştıkları sefaleti önlemesi gerektiğini savunmuştur.

K. Marx, Ricardo'nun ücret teorisinden hareketle işçilerin nasıl istismar edildiğini, bu istismarın giderek arttığını ve sonuçta büyük bir işsiz ordusunun oluşmasıyla geniş kitlelerin sefaletinin dayanılmaz bir noktaya geleceğini, bunun da sınıf mücadelesinin nedeni olduğunu söylemiştir (Artan, 1985: 86). J. M. Keynes, ücretlerin büyük bir kitlenin gelirini oluşturması nedeniyle yüksek ücretlerin efektif talebi artırma gücünün yüksek olduğunu ileri sürmüştür. Keynes'e göre kapitalist ekonomilerin asıl problemi tasarruf bolluğudur. Bu teoriler içinde günümüzde de önemini koruyan ve emeğin marjinal verimliliğinin ücret sınırını belirlediğini ortaya atan 'marjinal performans teorisi', verimliliğin artması sonucu reel ücretlerin de devamlı olarak artabileceğini savunmaktadır. Ancak, rekabet düzeyinden daha yüksek düzeyde ücret ödenmesi halinde işsizliğe veya işgücünün yanlış tahsisine neden olunacağını da kabul etmektedir (Zerenler, 2003: 9). Bugün ülkemizde uygulanan ücret sistem(ler)i, "eşit işe eşit ücret" ve "hakça çalışmanın hakça karşılığı" gibi temel ilkelerden yoksundur. Bu açılarıdan bakıldığında mevcut ücret sistemi, Ürün ve/veya hizmet üretiminde verimliliği ve etkenliği artırmak yerine bilakis engelleyici bir işlev görmektedir. O halde öncelikle "ücret'in doğru yapılmış bir tanımı, bu engelin ciddiyetini kavramak açısından büyük önem taşımaktadır. Ücret;

- Ekonomik anlamı ile mal ve hizmet üretiminde harcanan insan emeğinin karşılığı, başka bir ifadeyle işgücünün fiyatıdır (Artan, 1979: 224).

- Bir üretim faaliyetine bedensel ve düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı, üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paradır (Zerenler, 2003: 3).

• Ekonomik açıdan "emeğin fiyatı sosyal siyaset açısından "emeğin geçim aracı" ve iş hukuku açısından da "emeğin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır (Türker, 2003: 26).

Ülkemizde yıllardır sürekli olarak düzeltilmesi gerektiği tartışılmamışsa rağmen bir türlü sorun alanı olmaktan çıkarılamayan "ücret sistemi" konusuna farklı bir bakış açısından yaklaşmak, artık bir zorunluluk olarak kabul edilmelidir (Ergenç, 1982: 16).

Ücretlerin bugüne kadar genellikle yüksek ya da düşük olduğu tartışıldığı halde "hakça" dağıtılıp dağıtılmadığı üzerinde fazla durulmadığını kabul etmek gerekir. Bugün gelinen nokta, emek ve sermaye arasındaki farklılık dışında, ücretlerin bazı kesimlerde düşük ya da yüksek olmasından çok hakça dağıtılmamış olmasının verdiği huzursuzluğun, performans artışını olumsuz olarak etkilediği gerçeğidir (Karadayı, 2002: 65).

Psikolojik Açıdan Ücret, yapılan bir araştırmada ücretin motivasyon aracı olarak ve iş memnuniyetsizliğine neden olan bir faktör olarak görülmesinin nedenleri araştırılmış ve ortaya çıkan tablo aşağıda gösterilmiştir (Kumbul, 2000: www.ısguc.org).

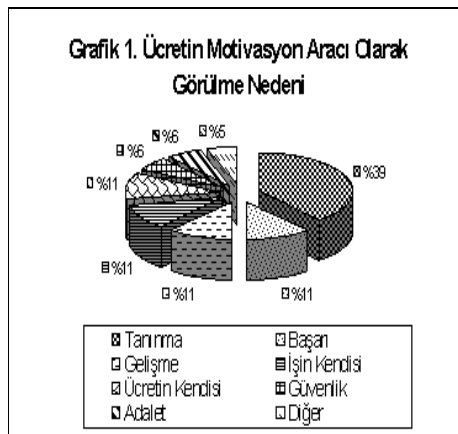
Ücret, genellikle arzu edilen sonuçlara erişmede bir araç olarak görülmekte ve bu sonuçlara ulaşmayı sağladığı sürece de giderek önemi artan bir faktör olarak kendini göstermektedir (Göksu, 2003: 2). Ücret, çalışanların örgüt içindeki göreceli pozisyonunu ve yaptığı işin diğer işler ile kıyaslanınca örgüt amaçlarına ulaşmada ne derecede başarılı olduğunu belirleyen bir göstergedir.

Ücretin örgüt içindeki yüksekliği, dolaylı olarak, çalışanların ve bağlı bulundukları bölümlerin çalışma koşulları ve diğer bölümler üzerinde ne derecede denetim sahibi oldukları hakkında bir fikir verir (Tınar, 1996, 63).

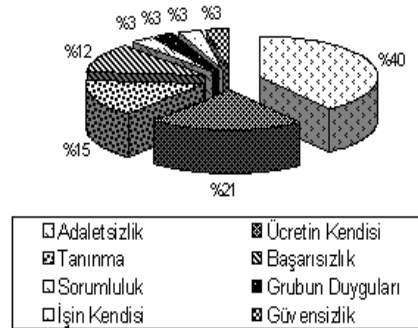
Ücretin böylesi önemli psikolojik işlevlerinin bulunması konunun hassasiyetini gözler önüne sermektedir. Önceki paragraflarda, ücretin adil olmaması durumunda iş memnuniyetsizliğine yol açabileceğinden bahsedilmiştir. Ücretten memnun olmama durumunda çalışanları bekleyecek olan durumlar aşağıdaki şekilde bir model halinde belirtilmiştir (Şen, 2004: www.ısguc.org).

10.4. Ücret Yaklaşımları ve Ödüllendirme

Ücretlendirme sistemlerinin iyi belirlenmiş stratejiler içerisinde ele alınması ve detaylarının ayrıntılı olarak planlanması gerekmektedir. Kurumların ücret ve ödüllendirme stratejilerinden farklı beklentileri bulunmaktadır (Artan, 1979: 26).



Grafik 2. Ücretin İş Memnuniyetsizliğine Neden Olan Faktörleri



Şekil: 10.1. Ücretin Motivasyon Olarak Görülme Durumu (Kumbul, 2000: www.ısguc.org)

Şekil: 10.2. Ücretin İş Memnuniyetsizliğine neden olan faktörler (Kumbul, 2000: www.ısguc.org)

Şekil 1. Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları Modeli



Şekil: 10.3. Ücreti Memnuniyetsizliğinin Sonuçları Modeli (Kumbul, 2000: www.isguc.org)

Ücret sistemlerinin en temel kullanım alanı, şirket tarafından istenen davranışları sergilemesi konusunda çalışanları motive edebilmektir, ancak motivasyonun tek kaynağının ücret olduğu düşünülmemelidir. Motivasyonu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır (Aldemir ve diğerleri, 1996: 236). Kişinin yaptığı iş, işin içeriği, kişisel gelişim olanakları, şirketin değerleri, yaklaşımları, yönetimin liderlik anlayışı, çalışma ortamı gibi birçok faktör motivasyonu etkilemektedir. Dolayısıyla ücretin, motivasyonun yalnızca önemli bir unsuru olduğunun üzerinde durmak gerekmektedir.

Bu konu ile ilgili araştırmalar, ücretin çalışanların iş değiştirmesindeki ilk üç nedenden biri olduğunu göstermektedir. Çalışanların ücret konusundaki memnuniyetini sağlamak her zaman mümkün olmadığı gibi, bu konunun çalışanlar tarafından sorgulanması da engellenememektedir (Canman, 2000: 142). Şirketler, çalışanların davranışlarını belirli yönde değiştirmek için eğitimler vermekte ya da bu isteklerini yazılı hale getirmektedir. Ancak, sadece bunların yapılması ile davranış değişikliklerinin sağlanamadığı gözlenmektedir. Çalışanlar, herhangi bir davranışlarını değiştirdiklerinde, bunun sonucunda bir fayda elde etme beklentisi içerisinde olmaktadır. Şirketler, ücret ve ödüllendirme araçlarında bu mesajları taşıyabildikleri zaman istenen tarzda bir şirket kültürü yaratılmasına destek olabilmektedirler.

Ana hatlarıyla bakıldığında ücret ve ödüllendirme yönetiminde 4 ana boyutla karşılaşılmaktadır:

- “Ne kadar ödemeliyiz?”: Bu boyutta şirketlerin, organizasyonun hangi kademelerine ne kadar ödeme yapmak istediklerine karar vermeleri gerekmektedir.
- “Ne için ödemeliyiz?”: Ödemenin, çalışanın yetkinlikleri, davranışları kişiliği, yaptığı iş, performansı gibi başlıklardan hangisi ya da hangileri için yapılacağının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir.
- “Nasıl ödemeliyiz?”: Bu boyut, ücretin temel ücret ya da değişken ücret olarak ödenmesi kararının verildiği noktadır.
- “Ödeyebilir miyiz?”: Bu boyut, yukarıda tanımlanmış boyutlar ile birlikte incelendiğinde ödeme gücünün olup olmadığı ve hangi noktaya kadar ödemeye razı olunduğunun görüldüğü boyut olarak ortaya çıkmaktadır.

ve buna bağlı olarak ortaya çıkan faktör fiyatlarının pahalılaşması, günümüzde özellikle kalkınmış ülkelerde kaynakların daha verimli kullanımı sorununu gündeme getirmiştir (Yalçın, 1994: 178).

Ulusal ya da uluslararası pazarlarda satmak amacıyla üretim yapan her işletme, belirli bir noktadan sonra, üretimde kullandığı her tür kaynağı diğer işletmelerden daha verimli kullanmak zorundadır (Tınaz, 1999: 398). Ancak böylelikle varlığını sürdürebilir, kendini geliştirerek yeniden üretebilir. Aynı şekilde toplumların refah düzeylerinin daha da yükseltilmesinin, ülkelerin ekonomik ve siyasal bağımsızlıklarını koruyabilmesinin temel faktörlerinden biri de, o toplumun ve ülkenin sahip olduğu kaynakları öteki toplum ve ülkelere daha verimli kullanmasıdır (Kestane, 2003: 74).

Diğer taraftan, gelişmiş ülkelerde yapılan çeşitli araştırmalar, bugünün gelişmiş ülkelerindeki ekonomik büyümenin, girdi miktarlarındaki artışlardan çok, toplam performans artışlarıyla sağlanabildiğini açıkça ortaya koymuştur (Şafak, C :2004). Endüstride performans konusunun hiç şüphe yok ki işçilik giderleri ile çok yakın ve doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Performans-ücret ilişkileri, özellikle 1950' lardan 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 (Tekin, 1999: 40).

Bütün bu faktörler dikkate alındığında, performans-ücret ilişkisinin işçi ve işveren kesimlerinin yakından ilgilendirdiği açıktır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki ve AB'ndeki uygulamalar incelendiğinde ücret artışlarının performansla ilişkilendirilmesi, işletmedeki bütün işçilerin belli amaçlar etrafında birleşmesini sağladığı gibi, maliyetlerin azalması yolu ile kazançların artırılmasına ve dolayısıyla istihdam hacminde bir gelişmeye de yol açmaktadır (Tiftik, 1977: 109).

Bu anlamda performans-ücret artışı ilişkisine dayanan bir ücret politikasının işçi, işveren ve genel ekonomi bakımından faydalanan şu şekilde sıralanabilir: Çalışanın artan verimden pay alacağını bilmesi, ona güven hissi aşılar. Bunun için çalışan daha fazla ücret elde edebilmek amacıyla, eskiye oranla daha akılcı çalışarak üretimin artırılmasına katkı verir (Sabuncuoğlu, 1997: 126).

Performans-ücret artışı ilişkisi teknolojik değişimi de beraberinde getirmektedir. Teknolojik değişim sonucu yenilenen süreçler, çalışanların yetiştirilmesine ve eğitilmesine neden olmakta ve insan kaynağının niteliğini artırmaktadır. Performans-ücret artışı ilişkisi rekabet gücünü artırmakta da etkili bir araçtır (Yeniçeri, 2003: 57). Performans-ücret artışına dayalı Bir ücret politikası, optimal maliyet; bu ise daha fazla mal satabilme, daha fazla üretim ve daha fazla istihdam demektir. Performans-ücret artışı ilişkisi aynı zamanda kurulu kapasiteden tam yararlanma imkanı sağlar. Atıl işgücü veya gizli işsizlik ortadan kaldırılabilir. Performans-ücret artışı ilişkisi ekonomik büyümeyi hızlandırır, Ekonomik büyüme, kıt olan üretim kaynaklarının daha etkili kullanılması demektir (Akal, 1998: 1981) Özellikle kıt olan nitelikli işgücünden daha etkin yararlanmak, gelişmekte olan ülkeler için ayrıca önem taşımaktadır. çalışanların nominal gelirleri sabit iken, performanstaki artışlar fiyatlarda tedrici düşümlere yol açar. Ancak, bu durum, Türkiye gibi ekonomilerde kardan fedakarlık edilmesi anlamına da gelmektedir, Tam rekabetin söz konusu olduğu hallerde, performansta meydana gelen artış sonucu maliyet düşer. Bu da arzın, dolayısıyla istihdamın artması demektir (Akyıldız, 2001: 148).

Performans-ücret artışı ilişkisi; işçiler açısından daha fazla ücret artışı, daha fazla iş güvenliği, daha huzurlu çalışma ortamı, maliyetlerin daha fazla düşmesi, dolayısıyla fiyatların düşmesi demektir. İşverenler ise, performans-ücret artışı ilişkisini, artan performanstan hisse alma, daha düşük maliyet, daha fazla ürün elde etmek, kurulu kapasiteden tam yararlanmak, kıt

kaynakların rasyonel kullanılması, daha işlevsel bir ücret yapısı, maliyetlerin düşmesi nedeniyle o endüstri veya işletmenin rekabet gücünün ve ihracat imkanlarının artması olarak kabul etmektedirler (Tortop, 1999: 49).

Performansın sosyal taraflara ve ülke ekonomisine sağladığı tüm faydalar dikkate alındığında, performans-ücret ilişkisinin ülkemizde artık ciddiyetle ele alınmasının gereği ortaya çıkmaktadır (Akyıldız, 2001: 34).

Performans-ücret ilişkisinin kurulmasında “Üçlü diyalog” belirleyici rol üstlenmelidir: Endüstri ilişkileri sistemini oluşturan işçi-işveren-hükümet üçlüsünün performans artışlarına ilgisi büyük önem taşımaktadır. Çünkü, işyeri düzeyinde başlayan performans artışı, işkolu düzeyine, oradan da ulusal düzeye kadar tüm sosyo-ekonomik yapıyı etkileyecek öneme sahiptir. Taraflar arasında güçlü ve köklü endüstri ilişkilerinin kurulması verimliliğin artırılmasında başlıca unsurdur (Tutum, 1979: 88).

Endüstri ilişkilerinin geliştirilmesi ise taraflar arasında etkili bir diyalogun tesisine; toplu sözleşme düzenine müdahale olmamasına; sosyal güvenlik sistemlerinin mali yönden güçlü bir yapıya kavuşturulmasına ve rasyonel bir ücret sisteminin kurulmasına bağlıdır. Gelişmiş endüstri ilişkilerine sahip bir ülkede performans-ücret ilişkisinin daha kolay şekilde ve uzlaşmacı yolla oluşturulacağı, neredeyse kesinlik kazanmış bir husus haline gelmiştir (Kestane, D: 20001). Emek faktörü, üretim sürecinin en önemli unsurlarından birisidir, Emek faktörünün performans artışına katkıda bulunacak önemli etkenlerden birisi olması nedeniyle, performans artışından pay alması gerekecektir. Bu da ücretlerin emek verimliliğine bağlanmasıyla gerçekleşebilir (DPT, 2000: 6).

Emek faktörünün üretime yönelen tüm faaliyetleri sonucu elde ettiği gelir olarak tamamlanan ücret ile işgücü verimliliği arasındaki ilişki iki yönlü olarak ele alınabilir: işgücü verimliliği ile ücret arasında teoride neden-sonuç ilişkisi vardır (Yüksel, 2000: 161). Gelişmiş ülkelerde ücret artışı performans artışını, performans artışı da ücret artışını beraberinde getirmektedir. Bu nedenle ücret ve performans arasındaki ilişki iki yönlüdür. Ancak az gelişmiş ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde verimliliğe örgütsel düzeyde önem verilmemesi ve performans artırma tekniklerinin kullanılmaması sonucu, performans ve ücret arasındaki neden-sonuç ilişkisi kurulamamaktadır. Ücret diğer bir açıdan motivasyon aracı olarak da ele alınabilir. Motivasyon-ücret-performans ilişkisinin temel alındığı ücret sistemlerinde ücret, motivasyon aracı olmaktadır, performans-örgüt ilişkisi çerçevesinde dikkat edilmesi başka bir nokta, performans-ücret ilişkisini düzenleyen koşullar dışında salt ücret sistemini düzenleyen uygulamalara da büyük ihtiyaç duyulduğu gerçeğidir (Kobu, 1987: 608).

10.6. Performansa Dayalı Ücret Politikaları

Ücret politikası mevzuat ve diğer düzenlemelerle, iktisat politikası ve sosyal politikanın belli hedeflerine ulaşabilmek amacıyla hükümetin ve diğer sosyal tarafların ücrete ilişkin anlayışıdır. Hükümet, işçi ve işveren tarafından demokratik bir düzen içerisinde ücretlerdeki düzenlemelerin, kural ve mekanizmasının kontrolü ücret politikası olarak tanımlanmaktadır (Canman, 2000: 203). Çağdaş ücret politikasının üç amacı vardır:

- Ücret politikası enflasyona yol açmamalı, enflasyona karşı koymalıdır. İyi bir ücret politikası ücret-fiyat yarışını önlemeli, dengeyi sağlamalıdır.
- Ücret politikası, üretim artışı teşvik etmelidir. İşçiyi daha çok çalışmaya yönleltmeli, performans artışı sağlayarak üretimi artırmalıdır.
- İşgücünün mobilitesini ve dengeli dağılımını sağlamalıdır (Gürbüz, 2002: 32).

Ücret politikası, milli gelirin bölüşümünde araç görevi görmeli, adil gelir dağılımına yardımcı olmalıdır. Ücret politikası gelir dağılımı politikasının önemli araçlarından biridir. Gelir

dağılım politikası, ilkönce üretim faktörlerini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemeyi ücret politikası yoluyla sağlamaktadır (Artan, 1979: 56).

Ücretler, ekonomik gücün genişletilmesi, sermaye birikimi, uluslararası rekabet gibi konularda çok önemli bir etken olmuştur. Görüldüğü gibi bir yandan toplumsal bir etken, öte yandan stratejik bir ekonomik değişken rolü oynamıştır. Ücret politikaları tarih boyunca bu iki kutup arasında gidip gelen bir görünüm vermektedir (Artan, 1979: 35).

Günümüzde sağlıklı bir ücret politikası, ekonomik kalkınma sürecinde üretimin daha yüksek bir düzeye çıkartılmasını ve ücret düzeyini ekonominin bütününe zarar verecek düzeyde olmamasını gerekli görmektedir. Ücret politikasının çalışanların ücretlerinin artırılmasını hedeflemesinin yanı sıra, iktisadi refahı artırmak, elde edilen refah artışının adli dağılımına yardımcı olmak, emek hareketliliğini sağlamak gibi hedeflere de hizmet etmesi gereği üzerinde durulmaktadır. Kısaca ücret politikası, ücretlilerin hakkını korumalı ve yükseltmeli, ancak ekonomik ve toplumsal gerçekleri de göz önünde bulundurmalıdır (Türker, N: 2003).

Verimliliğe dayalı ücret politikası, ekonomik gelişmede ücretli kesimin çıkarlarını koruyan ve diğer ekonomi politikası hedeflerinin gerçekleştirilmesini tehlikeye düşürmeyen, uygun bir ölçüye bağlanması ihtiyacından doğmuş, ekonomik gerileme ve enflasyona neden olmadan ücretlerin çıkabileceği üst sınırı objektif olarak gösteren ölçü olarak ele alınmıştır. Verimliliğe dayalı ücret politikası, ücret artışlarında gösterge olarak performans düzeyinin dikkate alınmasını öngörmektedir. Bununla, ücret artışlarının doğuracağı olumsuz sonuçları önlemek amaçlanmıştır. Ücret artışı ile performans arasındaki uyumu temel alan verimliliğe dayalı ücret politikası, toplu pazarlıktaki ücret görüşmelerinde performans düzeyinin baz alınmasını öngörmektedir (Songur,1995: 45). Verimliliğe dayalı ücret politikası;

- Fiyat istikrarının sağlanması ve hızlı gelişme hedefi,
- Kalkınma meyvelerinin adil dağılımı olmak üzere iki temel amaçtan hareket etmektedir (Korkmaz ve diğerleri, 1985: 19).

Ücret-enflasyon ilişkisinde yüksek ücretlerden enflasyon nedenlerinden birisi olduğu bilinir. Bu nedenle ücret seviyesinin düşük tutulması düşünülebilir. Ancak, uzun dönemde enflasyonla mücadele için verimliliğin artırılması gerekmektedir. Ücret seviyesinin düşük tutulması, olumsuz performans artışı pek çok faktörün karmaşık etkileşimi sonucu sağlanmaktadır. Performans artışına katkıda bulunacak ekonomik, toplumsal, siyasal ve yasal koşulların sağlıklı olarak yaratılması önem taşımaktadır. Bu koşulların sağlanmış olması, performans artışıyla birlikte, aynı zamanda toplumsal ve kişisel refah düzeyinde yükselmeyi, üretimin her aşamasında adil ve dengeli bölüşümü beraberinde getirecektir (Ünal, 1999: 115).

Ulusal düzeyde performans artışı sağlanması toplumsal ve bireysel refaha ulaşmanın başlıca yoludur. Bunun için üretimi oluşturan tüm unsurları bir araya getirecek etkili bir örgütlenme gerekmektedir. Ulusal düzeyde refah artışı sadece belirli kesimlerin çabaları ile değil, toplumu oluşturan tüm kesimlerin çaba ve katkılarıyla gerçekleştirilebilir. Kuşkusuz bunun için yapılması gereken, toplumda performans bilincinin oluşturulması ve benimsetilmesidir. Bu bakış açısı, herkesin üzerinde birleşebileceği bir yaklaşım biçimini ifade etmektedir, Ancak, bu ortak yaklaşım içinde kesimlerin önem verdikleri önceliklerde farklılıklar olması da doğaldır.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde performans artışlarının temelini insan kaynaklarının kalitesi ve işgücünün eğitim düzeyi oluşturmaktadır. Bu alanda yapılan tüm araştırma, inceleme ve çalışmalar eğitim ile performans arasındaki ilişkiye işaret etmekte ve eğitimin performans artışına katkısının önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bakımdan, sanayileşme ve kalkınma hedefleri ile tutarlı bir eğitim stratejisi performans artışının temelini oluşturmaktadır.(Kestane, 2003: 66).

Üretimin yüksek düzeylere çıkarılması, verimliliğin artması bir anlamda çalışanların temel hak ve özgürlüklerinin gözetilmesiyle gerçekleştirilebilir.

Emeğin verimliliğinin artmasını sağlamak, onu yalnızca bir maliyet unsuru olarak görmek yerine insan olarak ele almak ve değerlendirmekle mümkündür. Emek verimliliği birçok faktörden etkilenmektedir. Emeğin etkinliği olarak nitelendirilen eğitilmiş, sağlıklı işgücünün üretime katkısının yüksek olacağı açıktır. Ancak, işgücünün dışındaki faktörler de verim artışında önemli rol oynamaktadır. İşletme düzeyinde etkin bir İşletme yönetimi, kullanılan teknoloji, hammadde ve malzemenin niteliği, işyerindeki çalışma koşulları vb. emeğin verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Özdemir, 1991: 22).

10.7. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Genel Esasları

Yakın zamanlarda birçok ülkede hizmet süresinin uzunluğuna göre ücret sisteminden (kıdem ücret sistemi) vazgeçilmekte ve bireysel ya da grup performansına bağlı ücret (performance based pay systems) uygulamalarına yönelinmektedir. Ücret sistemlerinde bu yönde değişim büyük oranda OECD ülkelerindeki uygulamalardan etkilenmektedir. 1980'li yıllardan itibaren bir çok ülkede yönetsel organizasyonlarda ve ücret sistemlerinde daha üst düzeylerde yönetsel otonomi ve ücret esnekliği sağlanması yolunda, özellikle de performansa göre ücret sisteminde önemli adımlar atılmıştır. Reformlar birçok ülkedeki değişik alanların tanınması, kamu sektörünün değişik bölümleri tarafından (eğitim, vergi toplama hizmeti, emniyet ve adalet hizmetleri gibi) üretilen hizmet türlerinin tanınması ve spesifik işgücü piyasasının faaliyetleri sonucu doğacak ihtiyaçlarını karşılayan ücret yapısı uygunluğunun tanınması ile güdülenmektedir (Kutal, 1996: 67).

En genel tanımı ile performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurarak oluşturulan ücret sistemlerini içerir (Kelleroğlu, 2003: 4). Genellikle performans yönetim sisteminin bir parçası olan performansa dayalı ücretlendirmede, ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenir. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda ücreti farklılaştırmak, performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturur (Özgen ve diğerleri, 2002: 268).

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 (İnce, 2003: 5).

“Bireysel performansa dayalı ücret sistemi”, bireylerin tek tek performanslarını artırmalarıyla toplam kurum performansının artacağı varsayımına dayanmaktadır. Öncelikle personel çalışmasının karşılığının ödenmesini ister. Başarılı bir kişi, bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışırken, kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan kişiyle aynı ücreti alırsa, bu durum çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir (Özkalp, 2000: 34).

Bu açıdan “takıma dayalı performans” ücreti uygulandığında, çalışanların kalite ve müşteri memnuniyeti ilkelerini benimsemeleri, çalışan katılımının sağlanması ve işbirliği için gerekli ortamın sağlanması mümkün olacaktır. Böylece, kurumda takım çalışması yaygınlaşacağı gibi, takımların etkinliği de artacaktır (İncir, 1999: 89).

Performans bağlantılı ücret sistemini uygulamaya çalışan İrlanda, Kanada, ABD, Yeni Zelanda gibi ülkelerde özellikle üst ve orta düzeydeki yöneticileri hedefleyen düzenlemeler söz konusudur. Bunun aksine bazı ülkelere ise performans bağlantılı ücret sistemi ya yoktur ya da lokal uygulanmaktadır. Örneğin Almanya, Yunanistan, İtalya, Lüksemburg, İsviçre’de durum böyledir. Genel olarak performans sistemini uygulamayan ülkelere ilerlemeler ise liyakat

ilkesine göre yapılmaktadır (Kumbul, 2003: 36).Ücretin performansla ilişkilendirilmesinde dört temel yaklaşım mevcuttur:

- Prim,
- Maaşta daha yüksek (oransal) artış,
- Maaş sınıflandırması,
- Maaşın daha hızlı (zamansal) artması,

Bunlardan her birinin yerel şartlar da göz önüne alındığında dikkate değer avantaj ve dezavantajları vardır.

Performansa dayalı ücret sisteminin “kriterleri” ise şöyle sıralanabilir:

- Objektif ve Ölçülebilir ve önemli olanı ölçer olmalıdır,
- Performansı doğru bir şekilde ölçebilecek bir değerlendirme sistemi ile birlikte işlemelidir (Kelleroğlu, 2003: 16),
- Sadece yönetime değil, çalışanlara da uygulama sonuçları “geri bildirim” yapılacak şekilde düzenlenmelidir,
- Kolay anlaşılabilir olmalıdır,
- Kontrol edilebilir olan ile ilgili olmalı, çalışanların kontrolü dışında olan olayları hesaba katmamalıdır.

10.8. Performansa Dayalı Ücret Çeşitleri

10.8.1.Bireysel Performansa Dayalı Ücret

Bireysel performans ile ücret arasında kurulacak ilişki ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanlarına göre belirlenmesi söz konusu olmaktadır. Bireysel performansa dayalı ücret, bireysel performansa bağlı olarak kök ücrete yapılan artışlardır. Bu sistemde kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak bu belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması da amaçlanmaktadır (Ünal, 1999: 33).

Bireysel performansa dayalı ücret sistemini kullanan işletmelerde performans değerlendirme sisteminin oturmuş ve sağlıklı bir şekilde işliyor olması bir zorunluluktur. Çünkü bu sistemde kişilerin performansı üretilen miktar, satışlar, karlar, maliyet vb. somut göstergelere göre değil, subjektif değerlemelere göre ölçülmektedir (Zerenler, 2003: 196).

Bununla beraber, bireysel başarıların ödüllendirilmesini, takım çalışmasının önemli olduğu hallerde grup dayanışmasını zayıflattığı görüşü de mevcuttur. Bunun için de mavi yakalı işçilerde kullanımının daha az olduğu görülmektedir.

Sistemin her aşamasında katılım sağlanmalı, performans ile ücret arasındaki ilişki anlaşılır bir şekilde işgörenlere açıklanmalıdır.

10.8.2. Takım (Grup) Performansa Dayalı Ücret

Günümüzde takım çalışmaları işletmelerde en çok dikkati çeken uygulamalar haline gelmiştir.Yani bir grup işgören birlikte çalışmakta, sorun çıkarsa bu sorunları birlikte çözmekte, hataları birlikte azaltmaktadırlar. Aynı zamanda o grup ile ilgili idari işleri de yüklenmektedirler (Bingöl, 1998:231). Bu durumda, takımların ödüllendirilmesinde, takımda yer alan bireylerin ayrı ayrı ödüllendirilmesi yerine, takıma dayalı performans ücret sistemleri önem kazanmıştır. Özellikle bu tarz bir uygulama, işgörenleri direkt denetlemenin mümkün olmadığı, takım

çalışması ve işbirliğinin başarı, performans ve motivasyon açısından önemli olduğu hallerde önem kazanmaktadır (Canman, 2000: 137). Bu tarz bir sistem, çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliğini, yardımlaşmayı teşvik edeceği gibi grup dayanışması da sağlamaktadır.

Takım çalışmasının en önemli özelliğinden birisi de, Toplam Kalite anlayışı içerisinde yer alan önemli bir unsur olmasıdır. "Takım çalışması olmadan kalite olmaz" görüşü nedeniyle işletmeler açısından Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında ele alınacak en uygun ödüllendirme yöntemi Takım Performansına Dayalı Ücret Sistemi olmaktadır. Geleneksel olarak çalışanlar bireysel performanslarına göre ücretlendirilmektedir. Ancak çağdaş uygulamalar kişilerin ekip içerisinde nasıl bir performans gösterdikleri dikkate alınarak değerlendirilmesi yönünde yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla ücretleme sistemlerinin de ekip bazlı bir alt yapıya kavuşturulması kaçınılmaz olmaktadır (Ünal, 1999: 32).

Ancak bu tarz bir ücret sistemi yapısında da bazı aksaklıklar olabilir. Birincisi ekibin performansı ölçülebilir olmalı ve ekip üyelerine geri bildirim sağlanmalıdır. İkincisi ekip üyeleri arasında adil bir iş dağılımı yapılmalıdır ve yüksek performanslı işgörenler, diğer ekip üyelerine karşı, ekibin performansını olumsuz etkilediği gibi düşüncelere kapılmamalıdır. Ayrıca bu tür bir sistemde de ekipler arası rekabet kaçınılmaz olacaktır. Yine de bu sistem, ekip ruhunu yükseltmesi ve çalışanlar arasında daha kolay kabul edilmesi nedeni ile teşvik almaktadır.

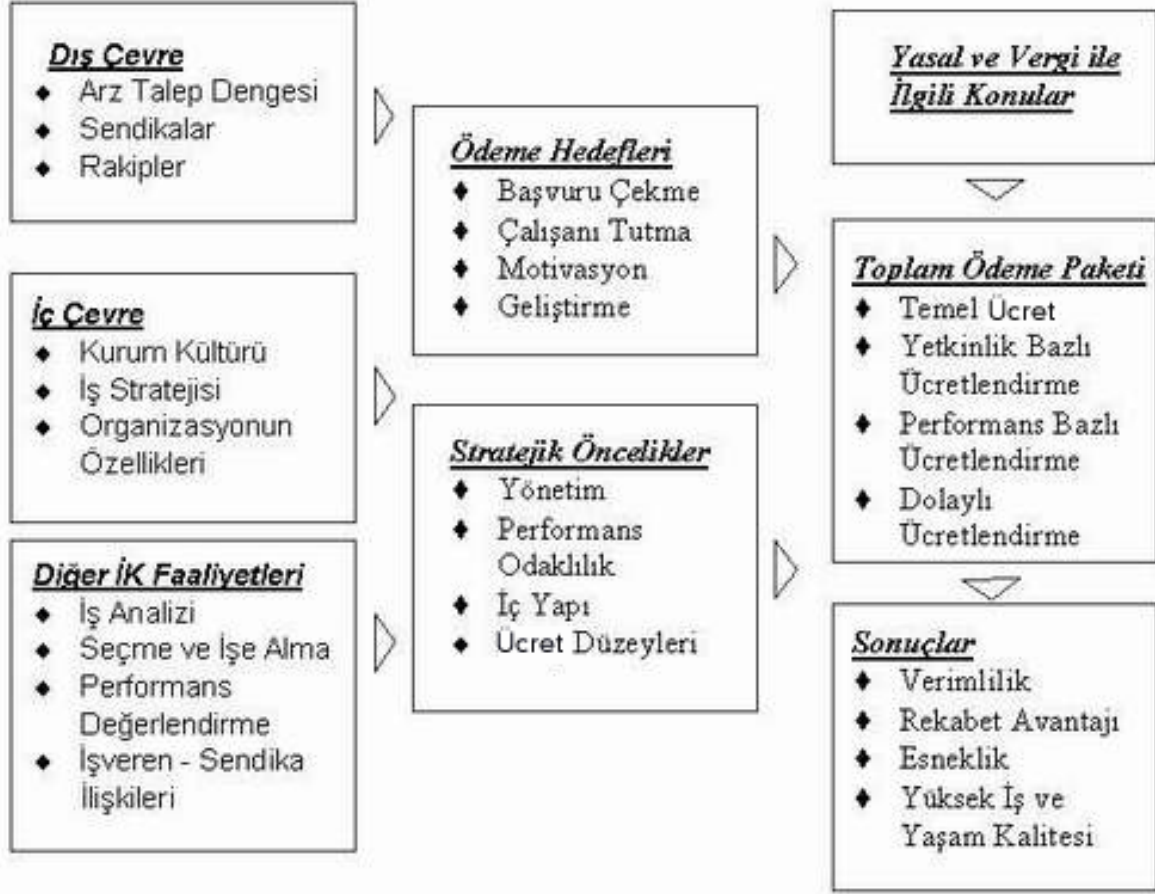
10. 8. 3. Organizasyon Performansına Dayalı Ücret

Organizasyon performansına dayalı ücret planları, çalışanların işletme ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları işbirliğine yönleltmek 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 (Aytok, 1974: 115). İki türü mevcuttur. Bunlardan biri kazanç paylaşımı, diğeri ise kar paylaşımıdır.

Bu modele (Şekil: 10.5. Organizasyonda Ücretlendirme Modeli) bakıldığında ücretlendirme fonksiyonunun İnsan Kaynakları fonksiyonları içinde diğer insan kaynakları konularıyla ve firma içi - dışı çevreyle en fazla ilişkileri olan fonksiyon olduğu görülüyor (Akal, 1990: 95). Bu modelden hareketle ücretlendirme ile ilgili önemli bazı prensipleri şöyle sıralayabiliriz: Ücretlendirme tasarımı ücretlendirme sisteminin işletme ve İnsan Kaynakları stratejilerinin bir parçası olduğunu göz önünde bulundurmak gerekir. Değişim içinde olan GE, Motorola, Allied Signal gibi şirketler ücretlendirmede pozisyon ve kıdem yerine takım çalışması, kalite geliştirme, yetkinlik ilerletme gibi yeni ölçütleri kullanmaya başlamışlardır.

Ücretlendirme kararı verilirken ayrıca piyasadaki ödeme sistemleri ve seviyeleri de incelenir. Ancak bu günümüzde o kadar da kolay değildir. Eskiden şirketlerin ödeme sistemleri göreceli olarak daha basitti: Paket temel bir maaştan ve birkaç ek yarardan oluşuyordu. Şimdilerde çok çeşitli ödeme sistemi kullanılmaktadır: Performansa dayalı bonuslar bazen asıl maaşı kat kat aşmaktadır (Akal, 2000: 52).

İktisat teorisine göre, ücretleri belirleyen faktör emek piyasasındaki arz ve talep dengesidir. Binlerce beyaz yakalı kalifiye çalışanın işsiz kaldığı ve iş aradığı günümüz Türkiye'sinde şirketler krizden dolayı maaş indirimlerine gitmektedirler. Maaş indirimleri özellikle bankacılık sektöründe bazı firmalarda, işten çıkarmaya bir alternatif olarak sunulmakta ve yüzde 50'lere varmaktadır. Buna rağmen çok az kişi iş değiştirmeye cesaret edebilmektedir.



Şekil: 10.5. Organizasyonda Ücretlendirme Modeli (Kaynak, 2000: 143)

Organizasyonun yaşam eğrisindeki yeri de ücretlendirme politikasını önemli ölçüde etkiler. Kurum kültürü ücretlendirme politikalarında etkilidir (Korkmaz ve diğerleri, 1985: 19). Şirket içi girişimciliği özendiren bir firmada yaratıcı olma, risk alma, katılım ve kişisel başarı prim olarak daha fazla ödüllendirilecektir. Toplam kalite kültürünün baskın olduğu bir şirkette ise, ödüllendirme daha çok takım bazlı olacaktır.

10.9. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Çeşitleri

10.9.1. Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri

Ücret artışlarında uzun zamandır uygulanan genel bir yöntem olan ve bireysel performansa dayalı bir artış gösteren liyakata dayalı ücret sistemlerinin uygulanabilirliği ve etkinliği uygun bir performans değerlendirme sisteminin olmasına bağlıdır. Liyakata dayalı ücret sistemlerinde amaç, kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde, ücret yapısını bozmadan, belirli bir değişiklik yapmaktır. Ancak, düşük performans gösterildiğinde bu ücret sisteminde değişiklik yapılmadığı için ücretin özendiriciliği ortadan kalkmaktadır (Açıkalın, 1996: 47).

10.9.2. Özendirici Ücret Sistemleri

Liyakata dayalı ücret sistemlerinde kullanılan bireysel performansa göre daha somut (satış hacmi) bir ölçüm kullanan özendirici ücret sistemlerinde, alınan ek ücret kök ücrete dahil edilmez

ve alınacak olan komisyon daha önceden çalışan tarafından bilinir ve dönemsel olarak performanstaki değişikliklere göre dalgalanmalar gösterebilir (Acar, 1995: 76). Satış komisyonlarındaki değişikliğin çalışanın performansına göre değil de daha çok ürünün kalitesi, markası ve ürünün fiyatına göre değişiklik göstermesi bu ücret sisteminin eleştirilen tarafıdır.

10.9.3.Kar Paylaşımı

Bu sistem, çalışanın bireysel performansına göre değil, örgütün karlarına bağlı olarak değişiklik gösterir ve çalışana prim adı altında nakit olarak veya sonradan ödenmek üzere belli bir süreliğine fonda tutularak ödenir (Akal, 1994: 64).

Kuruluşlarda iyi ilişkilerin ve işçilerin işbirliğinin sağlanması gereğine inanan yönetimlerin başvuracağı bir araç olan kâr paylaşım sistemi, işçilerin, işletmenin kârından, önceden saptanmış bir orana göre, düzenli ücretlerine ilave olarak pay almalarını sağlayan anlaşmalardır.

Kâr paylaşım sisteminde üç türlü plan mevcuttur (Akal, 1994: 63).

- Peşin Ödeme Planı: Bu planda kâr, belirlendikten sonra işçilere dolaysız ve peşin olarak dağıtılır.
- Geciktirilmiş Ödeme Planı: Bu planda kâr, işgörene belirli bir süre veya olayı takiben dağıtılır (Emeklilik vs.)
- Karışık Plan: Bu planda ise, kârın bir kısmı kısa dönemde para olarak ödenirken, kalan kısmı geciktirilmiş ödeme planına göre ödenir (Aktan, 2000: www.canaktan.com).

Kâra katılma sistemlerinde dağıtım, genelde planda hedeflenen amaca göre farklılık göstermektedir. Kıdem özendirilmek isteniyorsa işçi payları çalışma yılına göre, tasarruf amaçlanıyorsa işçi payları bireysel katkılara göre değerlendirilebilir.

Planın faydaları şu alanlarda ortaya çıkmaktadır (Artan, 1979:57).

- Çalışanların ve sendikanın ilgisine açıktır.
- Üretimi özendirme niteliği bulunmaktadır.
- Çalışanlarda işletmenin bağımsız parçası olma inancı yaratmaktadır.
- Çalışanlar için uzun süreli güvence sağlamaktadır.
- İşletmede olumlu ortam yaratmaktadır.
- Çalışanların işbirliğini güçlendirmektedir.

Bu sistemde çalışanlara dağıtılacak kâr miktarı, işletmenin toplam kârının % 5'i ile % 50'si arasında değişmektedir. Ayrıca kârın dağıtımı, çalışanların ücretlerine göre olabileceği gibi, performansa, kıdeme göre de yapılabilmektedir (Ünal, A.:1998).

Performans artışının getirdiği kazançların paylaşılması çalışanı işe ve işletmeye daha çok bağladığı gibi, motive de ederek daha fazla çalışmaları konusunda teşvik yaratmaktadır. Bu da işletmenin verimliliğinin artması için bir nedendir (Fındıkcı, 1999:78).

10.9.4.Uzun Dönemli Özendirici Ücret Sistemleri

Bu sistemler genellikle yöneticilere örgütün performansını artırmaları ve/veya sabit giderleri düşürmeleri halinde verilen ek ücretlerdir (Ünal, 1998: 23).

10.9.5. Performans Primi

Bu tip bir prim bireysel veya grup performansını baz alarak verilmektedir. Bireysel bazlı olduğunda bu ücret artışı performans ölçülerine dayandırılmaktadır. 1980 yılından beri, A.B.D'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 (Göksu, 2003: 11). Performansa bağlı olarak belirlenen ücretlerde bu kadar çok artış yaşanmasının sebepleri hem çalışanların hem de örgütlerin bundan yarar sağladıkları şeklinde değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, performansa dayalı ücretlendirmenin, hem çalışan hem de örgüt için sağladığı avantajlara kısaca değinilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

10.10. Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri

Gelişmiş kurum performansı sayesinde hız ve performans artar. Hız ve verimliliğin günümüzde kurumlar için ne denli 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 performans yaklaşık % 30 daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kobu, 1987: 608). Yetenekli çalışanların kurumdan ayrılmasını engeller. Kurum, ücret sisteminin yardımıyla başarılı olanların farkına varma şansı yüksek olacağından çalışanların kuruma bağlılığı ve dolayısıyla elde tutulması sağlanmış olacaktır (Aldemir, 2001: 22). 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 (Ünal, 1998:34). Uyarı kriteri sağlar. Yönetim, personel hakkında kesin performans kriterleri oluşturur. Çalışanlar da daha yüksek ücretlerle ödüllенmek için bu kriterleri gerçekleştirmeye çalışırlar. Doğru kişilerin doğru miktarlarla ödüllendirilmesini sağlar. Performansa dayalı ödeme yapılması, tüm çalışanların ücretlerini toplu olarak artırma yerine verimli çalışan ve performansı iyi olan çalışanların ücretlerini yükseltme yönü ile verimsiz personelin de rekabet sürecine katılma motivasyonunu artıracaktır (Kestane, 2003: 25).

İşlere ilişkin belirgin hedefleri tanımlar. Hedef tanımının yapılabilmesi için iş analizinin yapılması gerekli olduğundan, performans kriterleri için iş analizinin yapılması bu sayede sağlanmış olacaktır (Kelleroğlu, 2003: 11). Kişilerin iş tatmininin artması ile birlikte şikayetler ve işe devamsızlık azalır. Motive edici etkisi vardır. Çünkü, performansa dayalı ücret ile başarılı kişiler ödüllendirilmektedir. 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 (Türker, 2003:16).

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 artırmaktadır. Bu da kaliteyi artırarak örgütün hizmet kalitesinin devamını sağlamaktadır.

10.11. Performansa Dayalı Ücret Sisteminde Karşılaşılabilecek Zorluklar

Literatürde sistemin kendisi değil, uygulama hatalarının olumsuzluklara yol açtığı görüşü ağır basmakta ve bu açıdan uygulama sırasında yapılan hataların giderilmesi sistemin başarısı açısından belirleyici olmaktadır (Artan, 1979: 115). Performansın sağlıklı bir biçimde ölçülmesi

oldukça zordur. Değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hataları ve kullanılan değerlendirme yöntemlerinin yetersiz yönleri bunlardan başlıcalarıdır. Ayrıca çalışanların performansın adil, rasyonel ve objektif bir biçimde belirlenmesi konusunda güvensizliği sistemin başarısını etkileyecektir (Akdeniz , 1998: 11).

Performans bağlantılı ücret sistemlerinin yönetsel performansa etkisini tespit edebilmede zorluklar vardır. Çünkü performans kültürünün oluşturulmasında performans bağlantılı ücret sisteminin başarılı olup olmadığını sistematize edebilmek kolay değildir.. Bunun dışında özellikle tepe yöneticileri bakımından performansa bağlı ücretin gerçek hedefe ulaşma mı yoksa çalışma piyasası şartlarının zorlaması sunucunda başvurulmuş bir yöntem mi olduğu hususunda belirsizlikler olabilir (Kelleroğlu, 2003:12).

Birçok ülke en üst düzeydeki yöneticiler dışında personelin motivasyonu için performans bağlantılı ücret sistemini kamu hizmetlerinde uygulamaktadır. Bütünüyle değerlendirildiğinde iyi performansın ödüllendirilmesi prensibinin çekiciliğine rağmen başarının sınırlı olduğu ileri sürülmektedir. İngiltere’de yapılan bir araştırmada personelin % 60’ı performans bağlantılı ücret sisteminin ilkelerini olumlu bulurken, büyük bir çoğunluk kendi kurumlarındaki uygulamalardan hayal kırıklığı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Uygulamanın adaletsiz yapıldığı, personeli yeterince motive etmediği ve kıskançlıklara neden olduğu belirtilmiştir. Performans bağlantılı ücret sistemi teoride oldukça popüler olmasına rağmen pratikte karşılaşılan problemler dikkate alındığından, performans kriterlerinin yeterince iyi tespit edilmediğinden kaynaklandığı şeklinde de değerlendirilebilir (Ünal, 1998: 34).

Performans bağlantılı sistemin önemli problemlerinden biri, kişinin farklı çeşitte ödeme planına tabi olmasından dolayı performansındaki artışın doğrudan ücretine yansıtılmamasıdır. Yöneticiler çok kısa sürelerde bir şeyler yapabilmenin baskısıyla bazı personelin işten ayrılmaması ya da daha yüksek performans göstermesi için bu kişilere daha yüksek oranlar uygulayabilirler. Ancak bu şekildeki uygulamalara personelin alışması nedeniyle gittikçe daha yüksek ücret taleplerini de beraberinde getirebilir (Kobu, 1987: 32).

Kamu hizmetlerinde yönetimin performansını tespit edebilmek oldukça zor olmakla birlikte birimlerin kazançlarını personele ücret olarak yansıtmak da hem kolay değildir hem de adil olamayabilir. Performans bağlantılı ücretin kendisini finanse edebildiği durumlarda da söz konusu olabilir. Örneğin Türkiye’de bazı kamu kurum ve kuruluşlarında ve devlet hastanelerinde döner sermaye vb. uygulamalara gidilerek personele ek ödemeler yapılmaktadır. Bu uygulamaların performansı artırdığına dair bir delil olmadığı gibi ücretlerin yetersiz olduğu kamu kesiminde bu türden parça parça uygulamalar adaletsizliklere de yol açabilmektedir (Canman, 2000: 138).

Tek taraflı ücret kontrolünün olduğu ülkelerde bütçe kontrolü, yerinden yönetim ve toplu sözleşme sistemi uygulanan ülkelere kıyasla daha iyi durumdadır. Bu ülkeler içinde ücret skalasını tek merkezli sözleşmelerle belirleyenler bütçe kontrolünü daha rahat yapabilmektedirler. Bununla birlikte bütçe kontrolüne önem veren ülkelerde etkinliğin artırılması ve yerinden yönetim gibi hedeflerin gerçekleştirilmesi buna bağlı olarak daha zor olmaktadır (Göksu, 2003: 8).

Birbirleriyle rekabet eden çalışanlar arasında anlaşmazlıklar çıkabilir. Bu durum özellikle ekip çalışmasını gerektiren işlerde uyum, hız ve verimliliği olumsuz etkileyebilir. Takımı değil, bireyi ön plana çıkaran “bireysel performansa dayalı ücret”, takım çalışmasını engellemekte veya en azından takım çalışmasının etkinliğini azaltmaktadır (Zerenler, 2003: 24). Uygulama maliyetleri yükselebilir. Öncelikle uygulamanın sağlıklı işleyebilmesi için “iş analizi” ve “norm kadro” çalışması yapılması zorunludur. Diğer taraftan performans ölçümü sürekli bir süreç olduğuna göre bunun gerektireceği maliyet unsurları da dikkate alınmalıdır (Özgen ve diğerleri, 2002: 269). Yöneticiler üzerinde ek bir baskı oluşabilir. Yöneticilerin personeli

değerlendirme puanları üzerinde önemli bir role sahip olması, çalışanların yöneticilere subjektif baskılar kurmasını yoğunlaştırabilir.

Bireysel başarıların ödüllendirilmesi, takım çalışmasının önemli olduğu hallerde grup dayanışmasını zayıflatmaktadır. Ayrıca, performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığı gruplarda, farklı ücret alan kişiler arasında oluşan aşırı rekabet, işbölümü ve yardımlaşmaya da engel olmaktadır (Kestane, 2003: 19).

Bu sistemin demotivasyona yol açabileceğine dair görüşler de bulunmaktadır. Taylor'un geleneksel motivasyon kuramının artık işlemediğini iddia eden modern kuramlara göre, performansa dayalı ücret motivasyonu düşürebilir. Bu kuramlara göre, performansın çok yakından izlenmesi ve denetlenmesi çalışanlarda olumsuz duygular uyandırmakta ve bu süreç motivasyona negatif olarak yansımaktadır (Örücü, 2003: 54). Çalışanların performans kriterlerine odaklanarak yaratıcılıklarını ve inisiyatif kullanma yeteneklerini kaybettikleri üzerinde duran bu kuramları araştırmak için yapılan çalışmalarda bulunan sonuca göre; performansa dayalı ücret sistemi nitelik ve yetkinlik düzeyi düşük çalışanlara uygulandığında onları motive etmekte ve performanslarını artırmaktadır ancak bu sistem nitelik ve yetkinlik düzeyi yüksek olan çalışanlara uygulandığında, motivasyon ve dolayısıyla da performans düşmektedir (Korkmaz, 1985: 127).

Sistemin uygulanması aşamasında etkinliğini düşüren olumsuz koşullar ise şunlardır:

- Performansın nesnel ölçümünün imkansız olduğu durumlarda bu sistemi uygulamaya koymak,
- Performans gerçekleşikten sonra hedefleri koymak, (Özgen, 2002: 89)
- Belirlenen performans hedefleri çalışanın kolaylıkla başarabileceği yada asla başaramayacağı zorluk düzeyinde olduğunda,
- Performans hedefleri belirlenirken çalışanların katkısı ve görüşleri alınmadığında ve bu hedefler çalışanlar tarafından benimsenmediğinde,
- Amaç çalışanların geliştirilmesi yerine ödüllendirme ve cezalandırma olarak belirlenirse,
- Çalışanlara gerçekleştirdikleri performans hakkında doğru ve yeterli geribildirim (backfeed) verilmediğinde,

Performansa dayalı ücret uygulamasının başarısı olumsuz olarak etkilenecektir. Ancak belirtilen koşulların iyileştirildiği durumda, sistemin başarılı olacağı ve motivasyon artırıcı bir etkiye sahip olması ise kaçınılmazdır (Kestane, 2003:46).

10.12. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği

Kamu hizmetlerinde bir yandan, artan yasal düzenlemeler, tüketici beklentilerindeki artış, daha fazla mali sorumluluk, kaynakların daha belirginleşmesi önem kazanmakta, diğer taraftan etkin bir hizmet verilmesi amacı da ön plana çıkmaktadır. İyi yönetim ve bunu yapabilecek insanları işe almak ve tutabilmek konusundaki baskılar her zamankinden çok daha fazladır.

Ücretin, hem kamu sektörü verimliliğini artırma hem de kamu sektörü tarafından üretilen hizmetlerin kalitesini geliştirme mekanizması olarak görülmeye başlanmasına bağlı olarak ücretin kamu hizmetlerinde hız, kalite ve verimliliğin artırılması için önemli bir araç rolünden etkin istifade edilebilmesi yolu açılmış olacaktır. Bu durum performans bağlantılı sistemin önemini artırmaktadır (Şamiloğlu, 2003: 80).

Kamuda insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılabilmesi, kamu hizmetlerinin gerektirdiği unvan, nitelik ve sayıda personel istihdamı ile mümkündür. Böylece kamuda sayı ve nitelik itibarıyla kadro standardizasyonu uygulamasına geçilmesi halinde ölçülebilir ve karşılaştırılabilir nesnel ölçütler hazır olacağından, çalışanların işlerindeki performansını değerlendirmek daha kolay ve adil olacaktır. Performans sonuçlarına göre sorgulama ve ödül

sistemi oluşturularak, çalışanlar başarı ve performanslarına göre kuruma yaptıkları katkı oranında değerlendirileceklerdir (Canman, 2000: 136).

Personel mevzuatındaki ödül, ikramiye ve teşvik sisteminin olağanüstü başarıya endeksli olması ve sıkça işletilen bir yöntem olmaması, çalışanlar üzerinde tam olarak motive edici etki yaratma fonksiyonunu azaltmaktadır. “Ne kadar çalışırsam çalışayım karşılığını görmüyorum” düşüncesi çalışanları durağanlığa sevk etmekte, performans ve etkinliği köreltmektedir (Sevimli, 2001: www.ısguc.org).

Ücret sistemlerinin orta ve üst düzey kamu yöneticileri için daha önemli bir unsur olduğu kabul edilebilir. Bu doğrultuda kamu yönetiminde kariyer arayışında olan adaylar için düşük bir ücret seviyesinden başlayarak, kariyerindeki ilerleme ile ücretin artırılmasını hedef alan bir sistem kullanılabilir. Bu yöntem hem performansı artıracak hem de daha fazla güdüleme imkanı sağlayacaktır (Akyıldız, 2001: 112). Kamu kesiminde performans belirlemenin zorluğu, hükümetleri özellik arz eden belli kurumlarda çalışan personele daha fazla ücret ödemeye yönlendirilmektedir. Ancak bu durum, çalışanlar arasında ücret farklılığı nedeniyle iç denge sisteminin bozulmasına bağlı olarak motivasyon ve üretkenlik üzerinde olumsuz etki yapabilecektir (Zerenler, 2003: 16).

Tek taraflı ücret belirleme yerine çalışan temsilcilerinin de iştiraki ile toplu sözleşme sisteminin uygulanması iş ve performans analizi açısından olumlu etki yapacaktır.

Örneğin Türkiye’de kamu kesiminde çalışan memurların maaşları tek taraflı hükümet kararıyla belirlenmekte iken çalışanlara ücret belirlenmesinde taraf olması noktasında önemli gelişme sağlanmıştır. Diğer taraftan yerel yönetimlerde ve merkezi yönetimde işçi statüsünde çalışan kamu görevlileri için toplu sözleşme sistemi başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Aynı durum bir çok ülkede de söz konusudur. Çalışanların ücret belirleme kriterleri üzerinde katkılarının alınması iş ve performans analizlerinin sağlıklı yapılabilmesi açısından olumlu bir süreçtir (Gürbüz, 2002: 67).

Performans bağlantılı sistemde ancak objektif kriterlere dayalı ve açık bir performans değerlendirme sistemi ile iş başarısı ölçülebilir. İş tanımlarının anlaşılır olması yanında çalışan personel ve yöneticilerin her ikisi de rollerin farkında olmak zorundadırlar (Bingöl, 1999: 225).

Ancak bu konu üzerinde yeterince durulmadığı zaman, ücretin performansa dayandırılmasına ilişkin huzursuzluk ve sağlıksız değerlemeler olabilmektedir (Kobu, 1987: 606).

Kamu kesiminde performans değerlemesi ile ilgili çalışmaların sağlıklı ve gerçekçi bir zemine oturtulabilmesi, öncelikle kamu personeli kadro ve pozisyonlarına ilişkin “norm kadro”larının belirlenmiş olması gerekir. Bu bağlamda, “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usul ve Esaslar” 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla 20.12.2000 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiş bulunmakta ve 2001-2003 yılları arasında bu çalışmaların tamamlanması planlanmaktadır (Taştan, 2003: 25).

Usul ve Esaslara göre; 1998/16 sayılı Başbakanlık Genelgesinde sayılan kurum ve kuruluşların memur, işçi ve sözleşmeli personel kadro ve pozisyonlarına ilişkin “norm kadroları” tespit edilirken, çalışmalara teşkilat (örgüt) analizi yapılarak başlanması gerekmektedir. İş analizleri ve iş ölçümleri yapıldıktan sonra bu analiz ve ölçümlere dayanılarak, her kadro/pozisyonlarda çalıştırılacaklarda aranacak nitelikler belirlenecek, son aşamada ise birim bazında gerekli kadro/pozisyon sayısı (norm kadro) tespit edilecektir. Norm kadro çalışmaları sonucunda, memur, işçi ve sözleşmeli personel kadro ve pozisyonlarının görev tanımlarının yapılması suretiyle hangi kadroya hangi nitelikteki personelin hangi şartlarla atanacağı belirlenebilecek ve kamudaki unvan sayısı azaltılabilecektir. Ayrıca, birimler itibarıyla standart kadro sayılarının tespiti ile personel fazlası bulunan kurumlardan personel açığı bulunan kurumlara personel aktarması sağlanabilecektir. Bu açıdan, norm kadro sistemi önemli ve olumlu bir aşama olarak görülmektedir (Korkmaz, 1985: 54).

Çalışanlara yapılan ödemenin kriterleri, her bir çalışanın pozisyonuna, pozisyonun gerektirdiği görevlere ve bu görevlerdeki performansına ve çalışanların bilgi, beceri ve kabiliyetlerine dayanmalıdır (Türker, N: 2003).

Kamu hizmetlerindeki ücret sistemleri reformu, gerek emek piyasasında istihdam ve ücretlerdeki esneklik artışı gerekse bunun kamu sektörüne yansımalarının kaçınılmaz olması bilinci motivasyon unsuru sağlamaktadır. OECD raporunda da vurgulandığı üzere, bu tür bir reform uygulamayı düşünen yönetimler, üç ana enstrümanı kullanabilirler: Bunlardan birincisi kamu ve özel sektör rekabeti açısından geleneksel olarak kamu sektörü tarafından arz edilen hizmetlerde gerekli tedbirleri almalıdır. İkinci husus ücretlerin tespitinde yerinden yönetim ilkesinin yaygınlaştırılmasıdır. Üçüncü olarak ücretin bireyselleştirilmesinin sağlanmasıdır. Performans bağlantılı ücret sistemi bu üç ana enstrümanı desteklemektedir (Halis, 2003: 122).

Çalışanlar yüksek performansın daha yüksek maddi ödülleri getireceğine inandırılmalıdır. Düşük performans puanı ile yüksek performans puanına verilen ödüller arasındaki fark yeterince büyük değilse çalışanların sisteme ilgisi azalmaktadır. Hatta kurumun performansa yeterince önem vermediği duygusunun oluşmasına yol açabilmektedir (Yalçın, 1994: 67).

Ödülün çalışan tarafından önemli ve değerli olarak algılanması ve bireyin ihtiyaçlarının tatmininde bir araç niteliği taşıması gerekmektedir (Kestane, 2000: 6).

Ücret ve performans arasındaki ilişki açık, anlaşılır ve dolaysız olmalıdır. Ayrıca ücretle performans arasında kurulan bu ilişki çalışanlar tarafından da tam ve doğru olarak algılanmalıdır. (Akyıldız, 2000: 35)

Performansa dayalı ücretlendirme üzerine özellikle OECD'nin üye ülkeler üzerinde teşvik edici yönlendirmesi, sistemin yayılmasına olumlu katkılar sağlamaktadır. OECD üyesi olan ülkemiz için OECD deneyimlerinin dikkate alınması ile ülkemiz açısından sistemin artı ve eksilerinin analiz edilerek ulusal bazda çalışmalar yapılması hususunda yönlendirici bir kaynak imkanını da beraberinde getirmekte ve avantajlı bir süreç olarak dikkate alınmaktadır. Bu gelişme gerek somut adımların atılması gerekse uygulamanın yapıldığı ülke örneklerinin dikkate alınması açısından yeni açılımları da beraberinde getirecektir (Aktan, 2000: www.canaktan.com).

Performansa dayalı ücretin kamu kesiminde uygulanması eğitim ve kültürle alakalı bir durumdur. Performans kültürü çok önemli bir unsur ve insan kaynaklarının yeniden yapılandırılmasını da gerektirmektedir. Bu konuda öncelik performans kültürü oluşumu sağlamak ve personelin bu konuda bilinçlenmesidir (Bingöl, 1998: 87).

Her şeyden önce, performansa dayalı ücret uygulamasında karşılaşılan güçlükler sistemin özrürlü oluşundan değil, daha çok uygulama hatalarından kaynaklanmaktadır.

Bunun için sistem uygulanırken (Aldemir ,2001: 21);

- İş hedeflerinin belirlenmesine çalışanların da katılımı,
- Açık ve karşılıklı olarak kabul edilen iş tanımlarının yapılması,
- Performans kriterlerinin açık, objektif ve anlaşılır olması,
- Çalışan temsilcilerinin de katıldığı bir itiraz mekanizmasının oluşturulması halinde ,

Sistemin uygulaması başarı ile yürütülebilecektir.

10.13. Performansa Dayalı Ücretin çeşitli Taraflar Açısından Değerlendirilmesi

Performansa Dayalı Ücret sisteminin olumlu ve olumsuz yanlarını tam olarak kavrayabilmek için bu sistemin çeşitli taraflarca nasıl algılandığı üzerinde durulması gerekmektedir. Bu bölümde, çalışan kesim, örgütsel yönetim ve örgüte karşı çalışanların haklarını koruyan işçi sendikalarının bu sisteme olan bakış açıları incelenecektir (Kestane, 2003: 69).

10.13.1. Çalışanlar Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Adaleti Sağlar: performansa dayalı ücret 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 (Derdiman, 2003: 22). Adalet anlayışına göre, kişiler kendi katkılarını (nitelik, çaba, deneyim, eğitim) ve sağladıkları sonuçları diğer kişilerin katkı ve çıktıları ile karşılaştıracaklardır. Dolayısıyla, performansa dayalı ücret sistemi kişideki eşitsizlik duygusunu kaldırarak tatmin ve adalet sağlamış olmaktadır (Erdem, 2002: 142).

Motivasyon ve Teşvik Aracıdır: Çalışanların çalışmaları karşılığında takdir edilmesi de bir motivasyon aracıdır. Performansa dayalı ücret 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 (Türker, 2003: 162).

10.13.2. Örgüt Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Rekabet Gücünü Arttırır: performansa dayalı ücret çalışanların bireysel performanslarına yaptığı olumlu etki ile örgütün toplam performansını artırmaktadır. Bu da kaliteyi artırarak örgütün rekabet gücünü devam ettirmesini sağlamaktadır (Can, 1998: 124).

Karlılık ve Verimliliği Arttırır: performansa dayalı ücret sistemlerinin kar ve kazanç paylaşımı gibi bir takım uygulamaları örgütte performans 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 performansa dayalı ücret sistemlerine olan bakışlarının değerlendirilmesi gerekmektedir (Ünalan, 2002: 33).

10.13.3. İşçi Sendikaları Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi

İşçi sendikaları, performansa dayalı ücret ile ücretin bireyselleştirildiği ve böylece işçi-işveren sendikalarının kolektif ilişkiler yoluyla belirlediği ücret standartlarından uzaklaştığı endişesiyle sisteme karşı çıkmaktadırlar (Keser, 2004: 34). 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 (İncir, 2000: 65).

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 PDÜ 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.

Çizelge: 10.1. Greenfield Alanı'nda Sendikalaşma ile PDÜ Sistemlerinin Etkileşimi

Sendikal Durum	PDÜ Sistemi	Mülkiyet				
		A.B.D	İrlanda	Avrupa	Asya	Toplam
Sendikalaşmış	Kullanılıyor	0	1	0	0	1 (% 4)
	Kullanılmıyor	4	8	8	4	24 (% 96)
Sendikalaşmamış	Kullanılıyor	18	1	0	2	21 (% 75)
	Kullanılmıyor	5	1	0	1	7 (% 25)
Toplam		27	11	8	7	53

(Kumbul, 2000: www.isguc.org)

Sendikalaşmanın olumsuz etkilediği PDÜ sistemlerinin bir diğer eleştiri alan yönü ise bu sistemin bir demotivasyon aracı olarak görülmesidir (Özdemir, 1991: 2).

11. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Günümüzde işletmelerde önemi giderek artan insan faktörünün performans açısından değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerle insanların katkılarının üst düzeye çıkarılması amaçlanmaktadır. Performans ile ücret arasında ilişki uzun süredir yönetim literatüründe ele alınmakta olup, rekabetin iyice kızıştığı günümüz iş dünyasında konu tekrar güncel kılınmıştır. İnsan Kaynakları yönetiminde performans göre ücretleme son derece önem ve öncelik arz etmektedir. Ancak en iyi sistemi kurmaktan çok bu sistemi güvenilir, gerçekçi ve uygulanabilir bir platforma oturtmak gerekmektedir. Belirli dönemler sonunda çalışanların başarılarını ölçme ve değerlendirme konusunda yöneticilerin son derece duyarlı, titiz ve objektif davranmaları ve mutlaka saydam bir sistem kurmaları önem taşımaktadır.

11.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz işletme yönetimi literatüründe rekabet üstünlüğü sağlamada sahip olunan en önemli kaynak olarak insan kaynağına vurgu yapılmaktadır. İşletmelerin başarıları ve amaçlarını gerçekleştirmeleri, sahip oldukları insan kaynağını ne ölçüde etkin ve verimli bir şekilde yönetebildiklerine bağlıdır. Bu açıdan, belirli özelliklere sahip olduklarından dolayı işe alınıp kendilerine örgütsel amaçlar doğrultusunda görevler verilmiş olan personelin bu görevlerini ne ölçüde başarıyla yerine getirdiklerinin iyi analiz edilmesi bir zorunluluktur. Aksi takdirde yönetim fonksiyonlarından olan kontrol mekanizmasının işletilmesi mümkün olamayacaktır. Kontrol edilemeyen yönetilemeyeceği anlayışı da esas alındığında, başarı veya diğer bir deyişle performans değerlemenin ne denli önemli bir konu olduğu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Bu öneminden dolayı, günümüzde gerek özel gerekse kamu sektöründe çalışanların performanslarının etkin şekilde ölçülmesi ve bu performans göstergelerine göre çalışanların ücretlendirilmesi konusu yoğun bir şekilde ele alınmaktadır. Hatta son zamanlarda, memurların maaşlarının belirli bir kısmının performanslarına göre belirlenmesi gündeme getirilmiştir. Bu denli öneme sahip olan performans değerlendirme ve performansa göre ücretleme bu çalışmanın konusu olarak ele alınmıştır. Güncelliği ve gelecekte gündemi meşgul edeceği düşünülen bu konuya çalışanların bakış açılarının ortaya konulması amacıyla performansa göre ücretlendirme konusunda bir alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması eğitim sektöründe uygulanmış olup, bu sektörde performans değerlemesinin nasıl yapılabileceği, karşılaşılabilecek sorunlar ve ölçümlenen performansa göre eğitimcilerin maaşlarının en azından bir kısmının belirlenip belirlenemeyeceği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Alan araştırmasında veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir.

11.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma Kahramanmaraş merkez ve ilçelerinde basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre 450 kişi üzerinde, yüz yüze görüşme ile gerçekleştirilmiştir. Örneklemin ana kütleyi temsil etmesi açısından Kahramanmaraş merkez ve ilçelerinde birbirinden farklı özelliklere sahip ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında uygulama yapılmıştır.

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

Araştırmanın varsayımları:

- Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasının veri toplamak için uygun bir araç olduğu varsayılmaktadır.
- Anket uygulanan örnek grubun yeterli olduğu ve ana kütleyi anlamlı bir şekilde temsil ettiği varsayılmaktadır.
- Anket uygulanan katılımcıların soruları doğru algılayıp cevapladıkları varsayılmaktadır.
- Anketi uygulayan anketörlerin katılımcıları hiçbir şekilde yönlendirmedikleri varsayılmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları:

- Araştırma Kahramanmaraş merkez ve ilçelerinde 450 eğitimci üzerinde uygulanmıştır.
- Yalnızca anket yöntemi kullanılarak araştırma verileri toplanmıştır.

11.3. Veri Toplama Yöntemi

Konuya ilişkin en uygun veri toplama yöntemi olarak anket seçilmiştir. Ankette¹; demografik özellikler, anne-baba mesleği, mesleğe duyulan sevgi ve saygı, eğitim mesleğine bakış açısının yanı sıra eğitimcilerin; bilgisayar kullanma durumu, branşındaki gelişmeleri takibi, meslek seçme durumu, maaş dışında ek gelir elde etme durumu, okulda çalışma süresi ele alınmıştır. Ayrıca ankette, kamuda çalışanlarla eğitim sektöründe çalışanların süre açısından kıyaslanması, kamuda çalışanlarla eğitim sektöründe çalışanların süre açısından kıyaslanması, eğitimcilerin maaş durumunda değişik faktörlerin etkisi, eğitimcilerin ders kitabı ya da yardımcı kitap dışında mesleğiyle ilgili yıllık ortalama takip ettiği kitap veya dergi, performans değerlendirme ile ilgili bölümlere ilişkin çeşitli soru ve önermeler yer almaktadır. Anket araştırmacı tarafından birebir görüşmek suretiyle eğitimcilere uygulanmıştır. Örneklemin ana kütleyi temsil yeteneğini sağlayabilmesi için anket çalışması Kahramanmaraş merkez ve ilçelerinde birbirinden farklı özelliklere sahip ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında uygulanmıştır. Araştırma verileri Kahramanmaraş ili ve iki ilçesinde (Elbistan ve Türkoğlu) toplam 90 okulda görev yapan ve araştırma anketini dolduran 450 eğitimciden elde edilmiştir.

11.4. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirilmesi

Anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde; frekans ve yüzde analizi kullanılmıştır.

11.4.1. Demografik Özellikler

Bu bölümde katılımcılarımızın demografik özellikleri analiz edilmiştir. Analiz çalışmasında frekans analizi kullanılmıştır.

Çizelge 11.1: Demografik Özellikler-1

Cinsiyetiniz	Sayı	%	Medeni Durumunuz	Sayı	%	Yaşınız	Sayı	%
Bay	276	66	Evli	330	80,1	20-25	32	7,8
Bayan	142	34	Bekar	74	18,0	26-30	109	26,5
Toplam	418	(100)	Diğer	8	1,9	31-35	89	21,7
			Toplam	412	(100)	36-40	64	15,6
						41-45	41	10,0
						46-50	47	11,4
						51 ve Ü.	29	7,1
						Toplam	411	(100)

¹ Bu anket tamamen Doç. Dr. İsmail BAKAN tarafından hazırlanmış olup, tamamı veya bir kısmı Doç. Dr. İsmail BAKAN'dan izin alınmadan kullanılamaz.

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

Performans Değerleme ve Performansa Göre Ücretlendirme konusunda yapılan alan araştırmasının örneklemeni Kahramanmaraş'taki ilk ve orta eğitim-öğretim okullarında çalışan öğretmen ve idareciler oluşturmaktadır. Araştırma verileri anket yöntemiyle toplanmış olup toplam 450 anket dağıtılmış ve bunlardan 418 tanesi katılımcılar tarafından doldurularak araştırmacılara teslim edilmiştir. Katılımcıların %66'sı bay, %34'ü bayandır. Buna göre katılımcıların büyük bir bölümünü (2\3'ü) baylar oluşturmaktadır.

Ankette medeni durumla ilgili soruya verilen cevaba bakıldığında, %80,1 gibi katılımcıların çok büyük bir çoğunluğunun evli olduğu, %18 gibi küçük bir kısmının bekar olduğu, %1,9 gibi çok küçük bir kısmının da diğer seçeneğini işaretlediği ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, eğitimcilerin yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında, %26,5'ini 26-30, %21,7'sini 31-35, %10'unu 41-45, %11,4'ünü 46-50, %7,8'ini 20-25, %7,1'ini de 51 yaş ve üstü oluşturmaktadır. Buna göre katılımcıların yarısından fazlasını (%56)'sını 35 yaşın altındaki genç eğitimciler, %36'sını orta yaş grubundaki eğitimciler, ayrıca %7,1 gibi çok küçük bir kısmını da 51 yaş ve üstündeki eğitimciler oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 11.2: Demografik Özellikler-2

Mezun olduğunuz fakülte	Sayı	%	Kaç yıldır öğretmenlik yapmaktasınız?	Sayı	%
Eğitim F.	201	47,9	1-2	36	8,7
Fen-Edebiyat F.	91	21,7	3-5	74	17,9
Önlisans	74	17,6	6-10	104	25,2
Önlisans+Lisans Tam.	18	4,3	11-15	73	17,7
İktisadi İdari B.F.	5	1,2	16-20	43	10,4
Mühendislik Mim.F.	3	0,7	21-25	45	10,9
İlahiyat F.	24	5,7	26-30	28	6,8
Ziraat F.	2	0,5	31 ve Üstü	10	2,4
Veterinerlik F.	2	0,5	Toplam	413	(100)
Toplam	420	(100)			
Aylık Net Kazancınız	Sayı	%	İdari Göreviniz Var mı?	Sayı	%
700-799	9	2,3	Evet	80	19,2
800-899	19	4,7	Hayır	337	80,8
900-999	62	15,5	Toplam	417	(100)
1000-1099	122	30,1			
1100-1199	63	15,7			
1200-1299	82	19,4			
1300-1399	26	5,9			
1400-1499	9	2,3			
1500 ve Üstü.	10	2,1			
Toplam	402	(100)			

Katılımcıların mezun olduğu fakültelere bakıldığında, %47,9'unun Eğitim, %21,9'unun Önlisans ve Lisans tamamlama, %21,7'sinin Fen-Edebiyat, %5,7'sinin İlahiyat, %1,2'sinin İktisadi ve İdari Bilimler, %0,7'sinin Mühendislik ve Mimarlık, %0,5'nin de Ziraat ve Veterinerlik Fakültesi mezunu olduğu saptanmıştır.

Katılımcılara öğretmenlik yaptıkları süre sorulduğunda; %25,2'sinin 6-10 yıl, %17,9'unun 3-5 yıl, %17,7'sinin 11-15 yıl, %10,9'unun 21-25 yıl, %10,4'ünün 16-20 yıl, %8,7'sinin 1-2 yıl, %6,8'inin 26-30 yıl ve %2,4'ünün 30 yıldan daha fazla öğretmenlik yaptıkları bu durum %73,4 gibi çok büyük bir bölümünün 5 yıl ve üstünde çalışan deneyimli öğretmenlerden oluştuğunu ortaya koymuştur.

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

Aylık gelir dağılımına bakıldığında katılımcıların, %30,1'i 1000-1099, %19,4'ü 1200-1299, %15,7'si 1100-1199, %15,5'i 900-999, %5,9'u 1300-1399, %4,7'si 800-899, %2,3'ü 700-799 ve 1400-1499, %2,1'i 1500 ve üzeri aylık kazanca sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Ankete katılan eğitimcilerimizin %77,5'i 1000 YTL'nin üstünde, %22,5'i ise 1000 YTL'nin altında maaş almaktadır.

“idari göreviniz var mı?” sorusuna; katılımcıların, %80,8'i hayır, %19,2'si de evet yanıtını vermiştir.

Çizelge 11.3: Anne-Baba Meslekleri

Annenizin Mesleği Nedir?	Sayı	%	Babanızın Mesleği Nedir?	Sayı	%
Ev kadını	345	94,5	Memur	61	16,4
Memur	6	1,6	Esnaf	44	11,8
Emekli	8	2,2	Serbest m.	36	9,7
Terzi	4	1,1	Emekli	108	29,0
Diğer	2	0,5	Çiftçi	74	19,0
Toplam	365	(100)	İşçi	32	8,6
			Bankacı	3	0,8
			İnşaatçı	3	0,8
			Nakliyecisi	6	1,6
			Diğer	5	1,3
			Toplam	372	(100)

Ankete katılanların “Annenizin mesleği nedir?” sorusuna verdiği yanıtlar ise şu şekildedir: %94,5'i ev hanımı, %2,2'si emekli, %1,6'sı memur, %1,1'i terzi, %0,5'i ise diğer. “Babanızın mesleği nedir?” sorusuna verdikleri yanıtlar ise şu şekildedir: %29'u emekli, %19'u çiftçi, %16,4'ü memur, %11,8'i esnaf, %8,6'sı işçi, %1,6 nakliyecisi, %1,3'ü diğer, %0,8'i bankacı ve inşaatçı. Bu da ankete katılan eğitimcilerin büyük çoğunluğun (%96,7) annelerinin ev kadını olduğu, annesi bir işle uğraşanların oranının ise sadece %3,2 olduğunu ortaya çıkarmıştır. Eğitimcilerin babalarının, %71 gibi büyük bir bölümü halen çalışmaktadır.

Çizelge 11.4: Mesleğe Duyulan Sevgi Ve Mesleğin Saygınlığı

Mesleğinizi Seviyor Musunuz?	Sayı	%	Mesleğinizin Toplumda Saygınlığı var mı?	Sayı	%
Evet, tamamen	314	75,3	Evet, tamamen	68	16,2
Evet, kısmen	97	23,3	Evet, kısmen	275	65,5
Hayır	6	1,4	Hayır	77	18,3
Toplam	417	(100)	Toplam	420	(100)

Eğitimcilerimizin, %98,6 gibi neredeyse tamamı deneyecek bölümü mesleğini sevdiğini belirtmekte, sevmeyenlerin oranı ise sadece %1,4 de kalmaktadır. %81,7 gibi çok büyük bir oran mesleğin toplumda saygınlığı olduğuna inanmakta; inanmayanların oranı ise sadece %18,3'de kalmaktadır. Bu da öğretmenlik mesleğinin hala toplumda büyük bir saygınlığı olduğunu ortaya koymaktadır ve öğretmenlerimizin tamamına yakınının mesleğini sevdiğini ortaya koymaktadır.

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

Çizelge 11.5: Eğitim Mesleğine Bakış Açısı

	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Mesleğinizin size sunduğu sosyal imkanlardan memnun musunuz?	112	28,1	287	71,9	399	(100)
Fırsatınız olsa bu mesleği değiştirir misiniz?	119	29,0	292	71,0	411	(100)
Başkalarına bu mesleği seçmesini tavsiye eder misiniz?	322	80,3	79	19,7	401	(100)

Katılımcıların, %71,9'u mesleğin sunduğu sosyal imkanlardan memnun değilken, memnun olanların oranı sadece %28,1'dir. Eğitimcilerimizin %71'i başka imkanları olsa bile mesleklerini değiştirmeyeceğini belirtmektedir. Eğitimcilerimizin %80,3 gibi çok büyük bir bölüm mesleği başkasına seçmesini tavsiye etmekte; tavsiye etmeyenlerin oranı ise sadece %19,7'dir.

Bu da öğretmenlik mesleğinin hala çok sevildiğini ve başkasına seçmesinin tavsiye edildiğini yalnız mesleğin sunduğu sosyal imkanlardan memnun olunmadığını ortaya koymaktadır.

Çizelge 11.6: Eğitimcilerin Bilgisayar Kullanma Durumu

	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Bilgisayar Kullanmasını Biliyor Musunuz?	336	80,8	80	19,2	416	(100)

Ankete katılan katılımcıların, %80,8 gibi çok büyük bir bölümü bilgisayar kullanmasını bilmekte, kullanmasını bilmeyenlerin oranı ise sadece %19,2 de kalmaktadır.

Çizelge 11.7: Eğitimcilerin Branşındaki Gelişmeleri Takip Durumu

	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Branşınızla ilgili gelişmeleri Yeterince Takip Edebiliyor Musunuz?	261	62,7	155	37,3	416	(100)

Ankete katılan katılımcıların, %62,7'si gibi büyük bir bölümü branşıyla ilgili gelişmeleri takip ettiğini belirtmekte, %37,3'ü gibi bir bölümü de takip etmediğini belirtmektedir.

Çizelge 11.8: Eğitimcilerin Meslek Seçme Durumu

Bu Mesleği Seçme Nedeniniz	Sayı	%
Kendi İsteğim	281	67,4
Ailemin Veya Çevremın İsteği	40	9,6
Başka İmkanımın Olmaması	59	14,1
Diğer	37	8,9
Toplam	417	(100)

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

Katılımcıların %67,4'ü bu mesleği kendi isteği ile seçtiğini, %14,1'i başka imkanı olmadığı için, %9,6'sı ailesi veya çevre faktörünün etkisiyle, %8,9'u ise diğer faktörlerin etkisiyle seçtiğini belirtmektedir.. Bu da katılımcıların büyük çoğunluğunun kendi isteği ile öğretmenlik mesleğini seçtiklerini ortaya koymaktadır.

Çizelge 11. 9: Eğitimcilerin Maaş Dışında Ek Gelir Elde Etme Durumu

	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Son Bir Veya Birkaç Yıl Baz Alındığında Maaşınız Dışında Mesleğinizi İcra Ederek Bir Ek Gelir Elde Ediyor Musunuz?	44	10,6	373	89,4	417	(100)
Bir Önceki Soruya Evet Yanıtını Verdiyseniz Ek Geliriniz Maaşınızın Yüzde Kaçtır?	Sayı	%				
%100	1	2,2				
% 99-76	4	8,7				
%75-51	2	4,3				
%50-41	7	15,2				
%40-31	2	4,3				
%30-21	8	17,4				
%20-11	4	8,7				
%10-6	8	17,4				
%5	1	2,2				
%5'den az	7	15,2				
Toplam	44	(100)				

Ankete katılan katılımcıların, %89,4 gibi çok büyük bir bölümü maaşının dışında ek gelir elde etmediğini belirtmekteyken, belirtenlerin oranı ise %10,6'dır. Ek gelir elde edenlerin elde ettikleri gelirlerin maaşlarındaki oranı ise aşağıdaki gibidir.

%19,6'sının maaşındaki oranı, %30-21, %17,4'ünün maaşındaki oranı %10-6, %15,2'sinin maaşındaki oranı %50-41 ve %5'den az, %8,7'sinin maaşındaki oranı %99-76 ve %20-11, %4,3'ünün maaşındaki oranı %100, %75-51 ve %40-31, %2,2'sinin maaşındaki oranı %5'dir.

Çizelge 11.10: Eğitimcilerin Okulda Çalışma Süresi

Bir Yıllık Süreyi Esas Aldığımızda Haftalık Ortalama Net Olarak Görev Yaptığınız Okulda Haftalık Net Çalıştığınız Süreyi Belirtiniz.	Sayı	%
1-9	25	7,5
10-19	19	7,2
20-29	105	31,5
30-39	186	55,8
40-49	44	13,2
50-59	10	3,0
60 ve Üstü	3	0,8
Toplam	391	(100)

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

Ankete katılan katılımcıların okulda haftalık geçirdikleri süre incelendiğinde; %55,8'i 30-39 saat, %31,5'i 20-29 saat, %13,2'si 40-49 saat, %7,5'i 1-9 saat, %7,2'si 10-19 saat, %3'ü 50-59 saat, %0,8'i 60 saat ve üstü çalıştığını belirtmektedir. Bu da %87,3 gibi büyük bir bölümün 20-40 saat arasında çalıştığını ortaya koymaktadır.

11.4.2. Çalışma Süreleri

Bu bölümde, Kamuda çalışanlarla eğitim sektöründe çalışanlar süre açısından, kamudaki eğitimcilerle özel sektördeki eğitimciler haftalık net çalışma süresi açısından kıyaslanması ile ilgili çizelgeler yer almaktadır.

Çizelge 11.11: Kamuda Çalışanlarla Eğitim Sektöründe Çalışanların Süre Açısından Kıyaslanması

Kamu sektöründe çalışanları genel olarak düşündüğümde görev yaptığım okulda net çalıştığım süre ne kadar?	Sayı	%
Onların çalıştığından çok fazla	87	21,2
Onların çalıştığından fazla	110	26,8
Onların çalıştığıyla eşit	85	20,7
Onların çalıştığından az	117	28,5
Onların çalıştığından çok az	10	2,4
Diğer	2	0,6
Toplam	411	(100)

Kamuda çalışanlarla eğitim sektöründe çalışanların, çalışma süresi açısından kıyaslanması ile ilgili veriler şu şekildedir: %48 gibi yarıya yakın bir bölümü onların çalıştığından fazla, %20,7 gibi küçük bir bölümü onların çalıştığıyla eşit, %31,5 gibi önemli bir bölümü onların çalıştığından az, %0,6 gibi çok küçük bir bölümünün de diğer faktörlerin etkili olduğunu belirtmektedir.

Çizelge 11.12: Kamudaki Eğitimcilerle Özel Sektördeki Eğitimcilerin Çalışma Süresi ile ilgili Kıyaslama

Özel Sektöre Ait Eğitim Kurumlarında Çalışan Eğitimcilerle Kıyaslandığınızda Görev Yaptığınız Okulda Haftalık Net Çalıştığınız Süreyi Değerlendiriniz?	Sayı	%
Onların çalıştığından çok fazla	47	11,6
Onların çalıştığından fazla	49	12,1
Onların çalıştığıyla eşit	137	33,8
Onların çalıştığından az	160	39,5
Onların çalıştığından çok az	12	3,0
Toplam	405	(100)

Kamu sektöründe çalışan eğitimcilerle özel sektörde çalışan eğitimcilerin haftalık net çalışma süresi açısından kıyaslanması ile ilgili veriler şu şekildedir: %42,5'i onların çalıştığından az, %33,8'i onların çalıştığı ile eşit ve %23,7'si de onların çalıştığından fazla olduğunu belirtmektedir.

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

Çizelge 11.13: Kamudaki Eğitimcilerle Özel Sektördeki Eğitimcilerle İlgili Kriterler

	1	2	3	4	5	Toplam
Bize verilen görev ancak bu kadarlık bir süreyi kapsamaktadır bizim yapacağımız bir şey yok	58	29	61	13	44	205
	28,3	14,1	29,8	6,3	21,5	(100)
Bana daha fazla mesai süresini kapsayacak görev verilecek olursa bu görevi de seve seve yaparım	35	31	78	13	51	208
	16,8	14,9	37,5	6,3	24,5	(100)
Mesai süresi olarak değerlendirilecek olunursa az çalışıyormuş gibi görünebilir ancak iş yaptığından çok ağırdır	18	12	48	27	120	225
	8,0	5,3	21,3	12,0	53,3	(100)
Mesleğimiz asla hata kabul etmediği için ders dışında da hazırlık yapmak zorundayız	18	10	33	26	143	230
	7,8	4,3	14,3	11,3	62,2	(100)

Not:1:Hiç katılmıyorum 2- Az katılıyorum 3- Katılıyorum 4-Çok katılıyorum

5-Tam katılıyorum 6-Toplam

“ Bize verilen görev ancak bu kadarlık bir süreyi kapsamaktadır bizim yapacağımız bir şey yok.” önermesine katılımcıların, %57,6’sı katılıyorum, %14,1’i az katılıyorum ve %28,3’ü de hiç katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. “Bana daha fazla mesai süresini kapsayacak görev verilecek olursa bu görevi de seve seve yaparım.” önermesine katılımcıların, %68,3’ü katılıyorum, %14,9’u az katılıyorum ve %16,8’i de hiç katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir.

“Mesai süresi olarak değerlendirilecek olunursa az çalışıyormuş gibi görünebilir ancak iş yaptığından çok ağırdır.” önermesine katılımcıların, %86,6’sı katılıyorum, %5,3’ü az katılıyorum ve %8’i de hiç katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. “Mesleğimiz asla hata kabul etmediği için ders dışında da hazırlık yapmak zorundayız. “önermesine katılımcıların, %87,8’i katılıyorum, %4,3’ü az katılıyorum ve %7,8’i hiç katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir.

11. 4. 3. Memurların maaş durumları ve maaşlarında performanslarına göre belirlemeler

Bu bölümde eğitimcilerin maaşıyla ilgili çeşitli önermeler, memur maaşlarındaki performans oranı ile ilgili önermeler ve öğretmenlik mesleği ile ilgili çeşitli önermeleri içeren çizelgeler yer almaktadır.

Çizelge 11.14: Eğitimcilerin Maaş Durumunda Değişik Faktörler

	1	2	3	4	5	Toplam
Maaşımla ilgili genel olarak düşündüğümde	17	5	65	177	104	368
	4,5	1,4	17,7	48,1	28,3	(100)
Eğitim durumum esas alındığında	11	6	42	172	132	363
	3,0	1,7	11,6	47,4	36,4	(100)
Benimle aynı eğitimi almış olup özel sektörde öğretmen olarak görev yapanlar esas alındığında	19	11	38	161	133	362
	5,2	3,0	10,5	44,5	36,7	(100)
Yaptığım görevin zorluğu esas alındığında	19	5	36	169	138	368
	5,2	1,6	9,8	45,9	37,5	(100)
Normal haftalık mesai süresini 5 işgünü ve günlük 8 saat çalışma süresi olarak düşünecek olursam işim için harcadığı zamanı esas aldığımında	14	11	77	157	108	367
	3,8	3,0	21,0	42,8	29,4	(100)
Kamu sektörü çalışanlarına ödenen maaşı genel olarak düşünecek olursam	11	8	61	162	124	366
	3,0	2,2	16,7	44,3	33,9	(100)

1-Almam gerekenden çok fazla maaşa sahibim 2- Almam gerekenden fazla maaşa sahibim

3- Almam gereken kadar maaşa sahibim 4- Almam gerekenden az maaşa sahibim

5-Almam gerekenden çok az maaşa sahibim

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

Ankete katılan katılımcıların maaş durumunda etkili olan faktörlere verdikleri yanıtlar aşağıda gösterilmiştir.

Maaşlarını genel olarak ele aldıklarında, ankete katılan katılımcıların, %76,4'ü alması gerekenden az, %17,7'si alması gereken düzeyde ve %5,9'u da alması gerekenden fazla maaşa sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Eğitim durumlarını esas aldıklarında, ankete katılan katılımcıların, %83,8'i alması gerekenden az, %11,6'sı alması gereken düzeyde ve %4,7'si de alması gerekenden fazla maaşa sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Kendileriyle aynı eğitimi almış olup özel sektörde öğretmen olarak görev yapanları esas aldıklarında, ankete katılan katılımcıların, %81,2'si alması gerekenden az, %10,5'i alması gereken düzeyde ve %8,2'si de alması gerekenden fazla maaşa sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Yaptıkları görevin zorluğunu esas aldıklarında, ankete katılan katılımcıların, %83,4'ü alması gerekenden az, %9,8'i alması gereken düzeyde ve %6,8'i de alması gerekenden fazla maaşa sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Normal haftalık mesai süresini 5 iş günü ve günlük 8 saat çalışma gerekliliğini düşünerek, işleri için harcadıkları zamanı esas aldıklarında, ankete katılan katılımcıların, %72,2'si alması gerekenden az, %21'i alması gereken düzeyde ve %6,8'i de alması gerekenden fazla maaşa sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Kamu sektörü çalışanlarına ödenen maaşı genel olarak esas aldıklarında, ankete katılan katılımcıların, %78,2 alması gerekenden az, %16,7'si alması gereken düzeyde ve %5,2'si de alması gerekenden fazla maaşa sahip olduğunu belirtmiştir.

Çizelge 11.15: Eğitimcilerin Maaş Durumu

Maaşınız Açısından Aşağıdakilerden Hangisine Katılmaktasınız	Sayı	%
Maaşım;		
Almam gerekenden çok fazladır, önemli oranda azaltılmalı	4	1,0
Almam gerekenden fazladır, biraz azaltılmalı	-	-
Almam gerekenden düzeydedir, maaşımla ilgili herhangi bir değişiklik yapılmamalı	31	7,9
Almam gerekenden azdır, biraz artırılmalı	197	50,0
Almam gerekenden çok azdır, önemli oranda artırılmalı	162	41,1
Toplam	394	(100)

Ankete katılan katılımcıların, %91,1 gibi tamamına yakın bir bölümü maaşının alması gerekenden az olduğunu, %7,9'u alması gereken düzeyde olduğunu oysa almam gerekenden fazla diyenlerin oranı ise sadece %1 de kalmaktadır.

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

Çizelge 11.16: Memur Maaşıyla İlgili Önermeler

	1	2	3	4	5	Toplam
Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesi görüşünü genel olarak düşündüğünüzde bu görüşe ne oranda katılmaktasınız	56 14,3	68 17,3	120 30,6	51 13,0	97 24,7	392 (100)
Memurların maaşının belirli bir oranının performansa göre belirlenmesi görüşünü sizin kendinizle ilgili düşündüğünüzde ne oranda katılmaktasınız	46 11,9	48 12,4	127 32,7	61 15,7	106 27,3	388 (100)
Memurların maaşının belirli bir oranının performansa göre belirlenmesi görüşü teorik olarak güzel ancak Türkiye'nin şartlarını göz önünde bulundurarak düşündüğümde bana uygulanabilir bir düşünce gibi görünmüyor	60 15,5	77 19,9	112 28,9	49 12,7	89 23,0	387 (100)
Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesi kamu sektöründeki yalnızca belirli kurum ve kuruluşlarla uygulanabilecek bir görüştür	96 25,0	68 17,7	125 32,6	44 11,5	51 13,3	384 (100)
Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesi ne teorik açıdan ne de uygulanması yönünden bana doğru bir görüşmüş gibi gelmiyor	136 36,2	100 26,6	72 19,1	32 8,5	36 9,6	376 (100)
Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesine karşıyım	166 45,0	70 19,0	64 17,3	27 7,3	42 11,4	369 (100)
Maaşının bir kısmının performansına göre belirlenmesi yerine maaşında önemli bir oranda bir iyileşmenin gerçekleştirilmesini tercih ederim	65 16,9	72 18,8	105 27,3	40 10,4	102 26,6	384 (100)
Maaşın bir kısmının performansa göre belirlenmesi yerine maaşın miktarını belirlemede görev derece/kademesinin bugün olduğundan daha etkin bir kriter olarak esas alınarak çalışanlar arasında maaş farklılaştırılmasına gidilmesi daha uygun olur	81 21,4	80 21,1	106 28,0	33 8,7	79 20,8	379 (100)
Öğretmen kariyer basamak sınavı sonuçlarına göre eğitimciler arasında başöğretmen,uzman öğretmen gibi statü fark. olduğunda bunun maaşlara yansımaları yerinde bir uygulama olarak değerlendiririm	133 34,6	48 12,5	80 20,8	40 10,4	83 21,6	384 (100)

Not:1:Hiç katılmıyorum 2- Az katılıyorum 3- Katılıyorum 4-Çok katılıyorum
5-Tam katılıyorum

“Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesi görüşünü genel olarak düşündüğünüzde bu görüşe ne oranda katılmaktasınız.” önermesine ankete katılan katılımcıların, %68,4’ü katılıyorum, %17,3’ü az katılıyorum ve %14,3’ü hiç katılmıyorum seçeneğini işaretlediğini belirtmişlerdir.

“Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesi görüşünü sizin kendinizle ilgili düşündüğünüzde ne oranda katılmaktasınız.” önermesine katılımcıların, %75,7’si katılıyorum, %12,4’ü az katılıyorum ve %11,9’u hiç katılmıyorum seçeneğini işaretlediğini belirtmişlerdir.

“Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesi görüşü teorik olarak güzel ancak Türkiye’nin şartları göz önünde bulundurarak düşündüğümde bana uygulanabilir bir düşünce gibi görünmüyor.” önermesine katılımcıların, %64,6’sı katılıyorum, %19,9’u az katılıyorum ve %15,5’i hiç katılmıyorum seçeneğini işaretlediğini belirtmişlerdir.

“Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesi kamu sektöründeki yalnızca belirli kurum ve kuruluşlarla uygulanabilecek bir görüştür.” önermesine katılımcıların, %57,4’ü katılıyorum, %17,7’si az katılıyorum ve %25’i hiç katılmıyorum seçeneğini işaretlediğini belirtmişlerdir.

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

“Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesi görüşü ne teorik açıdan ne de uygulanması yönünden bana doğru bir görüşmüş gibi gelmiyor.” önermesine katılımcıların, %37,2’si katılıyorum, %26,6’sı az katılıyorum ve %36,2’si hiç katılmıyorum seçeneğini işaretlediğini belirtmişlerdir.

“Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesine karşıyım.” önermesine katılımcıların, %36’sı katılıyorum, %19’u az katılıyorum ve % 45’i hiç katılmıyorum seçeneğini işaretlediğini belirtmektedir.

“Maaşımın bir oranının performanslarına göre belirlenmesi yerine maaşımda önemli bir oranda bir iyileşmenin gerçekleştirilmesini tercih ederim.” önermesine katılımcıların, % 64,3’ü katılıyorum, %18,8’i az katılıyorum ve %16,9’u hiç katılmıyorum seçeneğini işaretlediğini belirtmişlerdir.

“Maaşın bir kısmının performansa göre belirlenmesi yerine maaşın miktarını belirlemede görev derece\kademelerinin bugün olduğundan daha etkin bir kriter olarak esas alınarak çalışanlar arasında maaş farklılaştırılmasına gidilmesi daha uygun olur.” önermesine katılımcıların, %57,5’i katılıyorum, %21,1’i az katılıyorum ve %21,4’ü hiç katılmıyorum seçeneğini işaretlediğini belirtmişlerdir.

“Öğretmen kariyer basamak sınavı sonuçlarına göre eğitimciler arasında başöğretmen,uzman öğretmen gibi statü farklılıkları olduğunda bunun maaşlara yansımaları yerinde bir uygulama olarak değerlendiririm.” önermesine katılımcıların, %52,9’u katılıyorum, %12,5’i az katılıyorum ve %34,6’sı hiç katılmıyorum seçeneğini işaretlediğini belirtmişlerdir.

Çizelge 11.17: Memurların Maaşındaki Performans Durumu

	Sayı	%
%100	43	11,3
%99-76	20	5,2
%75-51	44	11,5
%50-41	98	25,7
%40-31	29	7,6
%30-21	54	14,1
%20-11	37	9,7
%10-6	17	4,5
%5	8	2,1
%5’den az	32	7,6
Toplam	382	(100)

“Memurların maaşının belirli bir oranının performansa göre belirlenmesi görüşü uygulanacak olsa sizce performansa göre belirlenecek oran maaş içerisinde yüzde kaç olması gerekir.” önermesine katılımcıların, %25,7’si %50-41, %14,1’i %30-21, %11,5’i %75-51, %11,3’ü %100, %9,7’si %20-11, %7,6’sı % 40-31 ve % 5’den az, %5,2’si %99-76, %4,5’i %10-6, %2,1’i % 5 seçeneğini işaretlediğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların %75,4 gibi büyük bir bölümü maaşlarının belirlenmesinde esas olan performans oranının %20’nin üzerinde olmasını, %24,6 gibi küçük bir bölümü de %20’nin altında olmasını istemiştir.

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

Çizelge 11.18: Memurların Maaşı İçerisinde Performansını Gösteren Yüzdelere

	Sayı	%
% 100	41	10,8
% 99-76	21	5,6
% 75-51	50	13,2
% 50-41	103	27,2
% 40-31	31	8,2
% 30-21	40	10,6
% 20-11	39	10,3
% 10-6	19	5,0
% 5	9	2,4
%5'den az	25	6,6
Toplam	378	(100)

“Performansa göre ücretlendirmenin temel mantığı çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılığın maaşlara yansıtılması ve çalışanların daha verimli olmalarının sağlanmasıdır. Bu amaca ulaşabilmek için memurların maaşı içerisinde performanslarına göre belirlenecek oranın yüzde kaç olması gerekir.” önermesine katılımcıların, %27,2’si %50-41, %13,2’si %75-51, %10,8’i %100, %10,6’sı %30-21, %10,3’ü %20-11, %8,2’si %40-31, %6,6’sı %5’den az, %5,6’sı %99-76, %5’i %10-6 ve %2,4’ ü de %5 seçeneğini işaretlediğini belirtmişlerdir.

11.4.4. Eğitimcilerin mesleki gelişim durumları

Çizelge 11.19: Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Kişisel Gelişim Durumu

	1	2	3	4	5	Toplam
Üniversiteden mezun olduğum bilgi birikimimle mesleğimi icra ediyorum.Mezuniyet sonrasında bilgimi artıracak önemli girişimlerde bulunmadım	201	93	47	20	17	378
	53,2	24,6	12,4	5,3	4,5	(100)
Üniversiteden mezun olduğum bilgi birikimime ancak müfredat değişikliklerine uyum sağlayacak bilgi eklemeleri yaptım	118	89	92	44	34	377
	31,3	23,6	24,4	11,7	9,0	(100)
Üniversiteden mezun olduğum günden itibaren dışarıdan gelen bir zorunluluk beklemeden bilgimi artıcı yönden uğraşlar verdim ancak bunun yeterli olmadığı görüşündeyim.	29	70	156	40	81	376
	7,7	18,6	41,5	10,6	21,5	(100)
Maaşım beklediğim düzeyde olmadığı için mesleki anlamda kendimi geliştirme yönünde çeşitli uğraşlar vermeye kendimi motive edemiyorum	100	93	84	44	51	372
	26,9	25,0	22,6	11,8	13,7	(100)
Mesleki anlamda kendimi geliştirme yönünde çeşitli uğraşlar vermeyi istememe rağmen gerekli imkanlara sahip olmadığım için bu uğraşları gerçekleştiremiyorum.	58	87	119	49	64	377
	15,4	23,1	31,6	13,0	17,0	(100)
Mesleki anlamda kendimi geliştirmem için bağlı olduğum bakanlığın önemli desteklerde bulunması gerekir	9	24	105	57	180	375
	2,4	6,4	28,0	15,2	48,0	(100)
Bizim meslekte başarılı olan ile olmayan arasındaki fark iyi anlaşılmadığı ya da ölçülenemediği için kendimi geliştirmeye gereksinim duymadım	152	102	58	23	40	375
	40,5	27,2	15,5	6,1	10,7	(100)
Aslında mesleki anlamda kendimi daha da geliştirebilecek şartlara sahip olduğum halde kendi isteksizliğimden dolayı bunu gerçekleştiremedim	227	83	28	15	21	374
	60,7	22,2	7,5	4,0	5,6	(100)

Not:1:Hiç katılmıyorum 2- Az katılmıyorum 3- Katılmıyorum 4-Çok katılmıyorum 5-Tam katılmıyorum

“Üniversiteden mezun olduğum bilgi birikimimle mesleğimi icra ediyorum. Mezuniyet sonrasında bilgimi artıracak önemli girişimlerde bulunmadım.” önermesine katılımcıların, %22,2’si katıldığını, %24,6’sı az katıldığını ve %53,2’si hiç katılmadığını belirtmektedir.

“Üniversiteden mezun olduğum bilgi birikimime ancak müfredat değişikliklerine uyum sağlayacak bilgi eklemeleri yaptım.” önermesine katılımcıların, %45,1’i katıldığını, %23,6’sı az katıldığını ve %31,3’ü hiç katılmadığını belirtmektedir.

“Üniversiteden mezun olduğum günden itibaren dışarıdan gelen bir zorunluluk beklemeden bilgimi artıcı yönden uğraşlar verdim ancak bunun yeterli olmadığı görüşündeyim.”

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

önermesine katılımcıların, %73,6'sı katıldığını, %18,6'sı az katıldığını ve %7,7'si hiç katılmadığını belirtmektedir.

“Maaşım beklediğim düzeyde olmadığı için mesleki anlamda kendimi geliştirme yönünde çeşitli uğraşlar vermeye kendimi motive edemiyorum.” önermesine katılımcıların, %48,1'i katıldığını, %25'i az katıldığını ve %26,9'u hiç katılmadığını belirtmektedir.

“Mesleki anlamda kendimi geliştirme yönünde çeşitli uğraşlar vermeyi istememe rağmen gerekli imkanlara sahip olmadığım için bu uğraşları gerçekleştiremiyorum.” önermesine katılımcıların, %61,6'sı katıldığını, %23,1'i az katıldığını ve %15,4'ü hiç katılmadığını belirtmektedir.

“Mesleki anlamda kendimi geliştirmem için bağlı bulunduğum bakanlığın önemli desteklerde bulunması gerekir.” önermesine katılımcıların, %91,2'si katıldığını, %6,4'ü az katıldığını ve %2,4'ü hiç katılmadığını belirtmektedir.

“Bizim meslekte başarılı olan ile olmayan arasındaki fark iyi anlaşılamadığı ya da ölçümlenemediği için kendimi geliştirmeye gereksinim duymadım.” önermesine katılımcıların, %32,3'ü katıldığını, %27,2'si az katıldığını ve %40,5'i hiç katılmadığını belirtmektedir.

“Aslında mesleki anlamda kendimi daha da geliştirebilecek şartlara sahip olduğum halde kendi isteksizliğimden dolayı bunu gerçekleştiremedim.” önermesine katılımcıların, %17,1'i katıldığını, %22,2'si az katıldığını ve %60,7'si hiç katılmadığını belirtmektedir.

Çizelge 11.20: Eğitimcilerin Alanları Dışında Takip Ettiği Kitaplar

	Sayı	%
Başka kitap okumam	18	4,7
1 Kitap	26	6,8
2 Kitap	44	11,5
3 Kitap	54	14,1
4 Kitap	29	7,6
5 Kitap	57	14,8
6-10 Kitap	80	20,8
10-20 Kitap	48	12,5
20'den fazla Kitap	28	7,3
Toplam	384	(100)

“Ders kitabı ya da yardımcı kitap olarak doğrudan ders anlatımına yönelik kullandığınız kitaplar dışında yılda ortalama mesleğinizle ilgili kaç kitap okursunuz.” önermesine ankete katılan katılımcıların, %20,8'i 6-10 kitap, %14,8'i 5 kitap, %14,1'i 3 kitap, %12,5'i 10-20 kitap, %11,5'i 2 kitap, %7,6'sı 4 kitap, %7,3'ü 20'den fazla kitap, %6,8'i 1 kitap ve %4,7'si başka kitap okumam seçeneğini işaretlemiştir.

Ankete katılan eğitimcilerin, %55,4 gibi yarısından fazlası, ders kitabı ya da yardımcı kitap olarak doğrudan ders anlatımına yönelik olmayan yılda ortalama mesleğiyle ilgili 5 veya daha fazla kitaptan yararlandığını belirtmiştir.

Çizelge 11.21: Eğitimcilerin Mesleğiyle İlgili Takip Ettiği Dergiler

	Sayı	%
Başka dergi okumam	40	10,4
1 Dergi	67	17,5
2 Dergi	104	27,2
3 Dergi	71	18,5
4 Dergi	31	8,1
5 Dergi	32	8,4
6 ve daha fazla dergi	38	9,9
Toplam	383	(100)

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

“Doğrudan ders anlatımına yönelik kullandığınız dergi/ler dışında yılda ortalama mesleğinizle ilgili kaç dergi takip edersiniz?” sorusu sorulduğunda, katılımcıların, %27,2’si 2 dergi, %18,5’i 3 dergi, %17,5’i 1 dergi okuduğunu, %10,4 başka dergi okumadığını, %9,9’u 6 ve daha fazla dergi, %8,4’ü 5 dergi ve %8,1’i de 4 dergi okuduğunu belirtmiştir.

11.4.5. Eğitim sektöründe performans değerlemenin uygulanabilirliği

Çizelge 11.22: Performans Değerleme İle İlgili Önermeler

	1	2	3	4	5	Toplam
Kamu sektöründe performans ölçümünün en zor yapılacağı sektör eğitimidir	43	59	104	47	123	376
	11,4	15,7	27,7	12,5	29,3	(100)
Eğitim sektörü olarak sürecin girdileri konumunda bulunanlar öğrenciler olduğu için ve her okulun öğrenci profili bir diğerinden farklı olduğundan dolayı her okulda uygulanabilecek tek bir standart performanslarına ölçütlerinin belirlenmesi uygun değildir	11	32	121	54	158	376
	2,9	8,5	32,2	14,4	42,0	(100)
Her okulun imkanları bir diğerinden farklı olduğundan hepsi için aynı performans kriterlerinin uygulanması uygun değildir	14	27	119	59	157	376
	3,7	7,2	31,6	15,7	41,8	(100)
Genel olarak düşünüldüğünde eğitim sektöründe performans ölçümünün etkin şekilde yapılabileceğine inanmıyorum	34	78	91	61	103	367
	9,3	21,3	24,8	16,6	28,1	(100)
Köy ve küçük bir ilçede görev yapan bir öğretmenin performansının ölçümünde kullanılan kriterler ile büyük bir ilde görev yapan öğretmen için kullanılan kriterler birbirinden farklı olmalıdır	15	19	117	52	177	380
	3,9	5,0	30,8	13,7	46,6	(100)

Not:1:Hiç katılmıyorum 2- Az katılıyorum 3- Katılıyorum 4-Çok katılıyorum
5-Tam katılıyorum

“Kamu sektöründe performans ölçümünün en zor yapılacağı sektör eğitimidir.” önermesine ankete katılan katılımcıların, %69,5’i katıldığını, %15,7’si az katıldığını ve %11,4’ü hiç katılmadığını belirtmektedir.

“Eğitim sektörü olarak sürecin girdileri konumunda bulunanlar öğrenciler olduğu için ve her okulun öğrenci profili bir diğerinden farklı olduğundan dolayı her okulda uygulanabilecek tek bir standart performans ölçütlerinin belirlenmesi uygun değildir.” önermesine ankete katılan katılımcıların, %88,6’sı katıldığını, %8,5’i az katıldığını ve %2,9’u hiç katılmadığını belirtmektedir.

“Her okulun imkanları bir diğerinden farklı olduğundan hepsi için aynı performans kriterlerinin uygulanması uygun değildir.” önermesine ankete katılan katılımcıların, %89,1’i katıldığını, %7,2’si az katıldığını ve %3,7’si hiç katılmadığını belirtmektedir.

“Genel olarak düşünüldüğünde eğitim sektöründe performans ölçümünün etkin şekilde yapılabileceğine inanmıyorum.” önermesine ankete katılan katılımcıların, %69,4’ü katıldığını, %21,3’ü az katıldığını ve %9,3’ü de hiç katılmadığını belirtmektedir.

“Köy ve küçük bir ilçede görev yapan bir öğretmenin performansının ölçümünde kullanılan kriterler ile büyük bir ilde görev yapan öğretmen için kullanılan kriterler birbirinden farklı olmalıdır.” önermesine ankete katılan katılımcıların, %91,1’i katıldığını, %5’i az katıldığını ve %3,9’u da hiç katılmadığını belirtmektedir.

Ankete katılan katılımcılar tarafından bu önermelerin çok büyük bir bölümü kabul görmüştür, en çok kabul gören önerme, %91,1 ile “köy ve küçük bir ilçede görev yapan bir öğretmenin performansının ölçümünde kullanılan kriterler ile büyük bir ilde görev yapan

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

öğretmen için kullanılan kriterler birbirinden farklı olmalıdır.” önermesidir, bu önermeye hiç katılmayanların oran ise sadece %3,9’dur.

Çizelge 11.23: Performans Değerleme İle İlgili Önergeler

	1	2	3	4	5	Toplam
Performans değerlendirilmesi konusunda eğitilmemiz gerekir	24	42	145	54	107	372
	6,5	11,3	39,0	14,5	28,8	(100)
Performansa dayalı ücretlendirme konusunda eğitilmemiz gerekir	28	41	146	63	99	377
	7,4	10,9	38,7	16,7	26,3	(100)

Not: 1:Hiç katılmıyorum 2- Az katılmıyorum 3- Katılıyorum 4-Çok katılıyorum
5-Tam katılıyorum

“Performans değerlendirilmesi konusunda eğitilmemiz gerekir.”önermesine ankete katılan katılımcıların, %82,3’ü katıldığını, %11,3’ü az katıldığını ve %6,5’i hiç katılmadığını belirtmiştir.

“Performansa dayalı ücretlendirme konusunda eğitilmemiz gerekir.” önermesine ankete katılan katılımcıların, %81,7’si katıldığını, %10,9’u az katıldığını ve %7,4’ü ise hiç katılmadığını belirtmektedir.

Ankete katılan eğitimcilerin çok büyük bir bölümü , %82,3 ile performans değerlendirilme konusunda eğitmeye, %81,7 ile performansa dayalı ücretlendirme konusunda eğitmeye çok sıcak baktıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 11.24: Eğitim Sektöründe Performans Ölçümünde Kullanılan Kriterler

	1	2	3	4	5	Toplam
Alan bilgisini eğitim ve öğretime yansıtması	4	11	39	118	206	378
	1,1	2,9	10,3	31,2	54,5	(100)
Planlama ve hazırlık çalışmaları yapması	6	35	58	121	159	379
	1,6	9,2	15,3	31,9	42,0	(100)
Ders içi etkinliklerde bulunması	1	9	30	135	201	376
	0,3	2,1	7,1	35,9	53,5	(100)
Başarıyı ölçme ve değerlendirmesi	-	12	45	136	186	379
	-	3,2	11,9	35,9	49,1	(100)
Rehberlik yapması	1	9	34	105	226	375
	0,3	2,4	9,1	28,0	60,3	(100)
Ders dışı etkinliklerde bulunması	7	11	53	134	169	374
	1,9	2,9	14,2	35,8	45,2	(100)
Okulun genel işleyişine katkıda bulunması	9	28	78	118	139	372
	2,4	7,5	21,0	31,7	37,4	(100)
Bir öğretmende bulunması gereken kişisel özelliklere sahip olması	3	10	36	82	250	381
	0,8	2,6	9,4	21,5	65,6	(100)
Sınıf yönetme-öğrencilerle iletişim kurması	1	5	25	78	270	379
	0,3	1,3	6,6	20,6	71,2	(100)
Milli Eğitim temel kanunundaki amaç ve ilkeleri gerçekleştirme yönünde çaba göstermesi	5	18	54	127	177	381
	1,2	4,7	14,2	33,3	46,5	(100)

1-Hiç önemli değil 2-Az önemli 3-Orta düzeyde önemli 4-Önemli 5-Çok önemli

Okullarda görev yapan öğretmenlerin performanslarının ölçümünde kullanılan kriterler katılımcılara sunulmuş olup, bu kriterlerin ne ölçüde önemli olduklarını belirtmeleri istenilmiştir.

“Alan bilgisini eğitim ve öğretime yansıtması,” kriteri için ankete katılan katılımcıların, %96’sı önemli, %2,9’u az önemli ve %1,1’i de hiç önemli değil seçeneğini işaretlemiştir.

“Planlama ve hazırlık çalışmaları yapması,” kriteri için ankete katılan katılımcıların, %89,2’si önemli, %9,2’si az önemli ve %1,6’sı hiç önemli değil seçeneğini işaretlemiştir.

“Ders içi etkinliklerde bulunması,” kriteri için ankete katılan katılımcıların, %97,6’sı önemli, %2,1’i az önemli ve %0,3’ü de hiç önemli değil seçeneğini işaretlemiştir.

“Başarıyı ölçme ve değerlendirmesi,” kriteri için ankete katılan katılımcıların, %96,8’i önemli, %3,2’si az önemli, bu önermeye hiç önemli değil seçeneğini işaretlemiştir.

“Rehberlik yapması,” kriteri için ankete katılan katılımcıların, %97,3’ü önemli, %2,4’ü az önemli ve %0,3’ü de hiç önemli değil seçeneğini işaretlemiştir.

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

“Ders dışı etkinliklerde bulunması,” kriteri için ankete katılan katılımcıların, %95,2’si önemli, %2,9’u az önemli ve %1,9’u da hiç önemli değil seçeneğini işaretlemiştir

“Okulun genel işleyişine katkıda bulunması,” kriteri için ankete katılan katılımcıların, %90,1’i önemli, %7,5’i az önemli ve %2,4’ü hiç katılmadığını belirtmişlerdir.

“Bir öğretmende bulunması gereken kişisel özelliklere sahip olması,” kriteri için ankete katılan katılımcıların, %96,4’ü önemli, %2,6’sı az önemli ve %0,8’i de hiç önemli değil seçeneğini işaretlemiştir

“Sınıf yönetme-öğrencilerle iletişim kurması,” kriteri için ankete katılan katılımcıların, %98,4’ü önemli, %1,3’ü az önemli ve %0,3’ü de hiç önemli değil seçeneğini işaretlemiştir

“Milli Eğitim temel kanunundaki amaç ve ilkeleri gerçekleştirme yönünde çaba göstermesi,” önermesine ankete katılan katılımcıların, %94,1’i önemli, %4,7’si az önemli ve %1,2’si de hiç önemli değil seçeneğini işaretlemiştir.

Çizelge 11.25: Yöneticilerin Performans Ölçümünde Kullanılan Kriterler

	1	2	3	4	5	Toplam
Türk eğitim sistemi ile ilgili mevzuat ve politikaları bilmesi ve uygulamalara yansıtması	15	24	56	115	166	376
	4,0	6,4	14,9	30,6	44,1	(100)
Görevlerine ilişkin mevzuatı bilmesi ve uygulamalarına yansıtması	6	15	52	113	187	373
	1,6	4,0	13,9	30,3	50,1	(100)
Okulun sorunlarını zamanında tanınması çözümleyebilmesi	2	7	30	106	229	374
	0,5	1,9	8,0	28,3	61,2	(100)
Karar ve planlamada öğretme ve öğrenme süreçlerine ilişkin sonuçlardan yararlanması	3	10	55	167	138	379
	0,8	2,7	14,7	44,8	37,0	(100)
Kurumun amaçları doğrultusunda öğrenme Ve öğretme odaklanması	3	8	42	170	148	373
	0,8	2,2	11,3	45,8	39,9	(100)
Kurumun kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlanması	2	5	31	122	207	367
	0,5	1,4	8,4	33,2	56,4	(100)
Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde, eşgüdümü sağlaması	4	6	33	141	181	365
	1,1	1,6	9,0	38,6	49,6	(100)
Gerektiğinde yetki alanı içinde inisiyatif kullanarak sorumluluk alması	3	6	33	108	216	366
	0,8	1,6	9,0	29,5	59,0	(100)
Okulda düzen ve disiplini sağlaması	3	10	27	98	230	368
	0,8	2,7	7,3	26,6	62,5	(100)
Okulda ekip çalışmasını desteklemesi,özendirmesi	1	5	26	96	237	365
	0,3	1,4	7,1	26,3	64,9	(100)
Öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaç ve ilgilerine duyarlılık gösterebilmesi	2	7	27	109	223	368
	0,5	1,9	7,3	29,6	60,6	(100)
Çalışanlara bireysel ve mesleki gelişmelerini destekleyici rehberlikte bulunması		10	29	135	195	369
		2,7	7,9	36,6	52,8	(100)
Personelin verimli çalışmasını sağlamaya uygun olumlu bir örgüt iklimi yaratması	4	5	25	118	215	367
	1,1	1,4	6,8	32,2	58,6	(100)
Gerekli hallerde ödül ve ceza sistemini kullanması	5	10	41	118	187	361
	1,4	2,8	11,4	32,7	51,8	(100)
Karar ve planlamaların uygulanmasında öğrenci, öğretmen ve velilerle işbirliği yapması	1	9	22	120	213	365
	0,3	2,5	6,0	32,9	58,4	(100)
Okul gelişimine katkıda bulunabilecek diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği oluşturması	4	8	31	130	193	366
	1,1	2,2	8,5	35,5	52,7	(100)
Yeniliklere açık olması ve kendini sürekli geliştirebilmesi	1	5	19	90	251	366
	0,3	1,4	5,2	24,6	68,6	(100)
Adalet ilkelerini temel çalışma anlayışı olarak benimsemesi		9	18	92	244	363
		2,5	5,0	25,3	67,3	(100)
Kılık ve kıyafetine özen göstermesi ve çevresine örnek olması	9	15	39	104	199	366
	2,5	4,1	10,7	28,4	54,4	(100)
Türkçeyi açık ve anlaşılır biçimde kullanması	3	1	17	93	253	367
	0,8	0,3	4,6	25,3	68,9	(100)

Not:1:Hiç katılmıyorum 2- Az katılıyorum 3- Katılıyorum 4-Çok katılıyorum
5-Tam katılıyorum

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

Okullarda görev yapan yöneticilerin performanslarının ölçümünde kullanılan kriterler katılımcılara sunulmuş olup, bu kriterlerin performans ölçümünde kullanılıp kullanılmaması yönünde görüşlerini belirtmeleri katılımcılardan istenilmiştir.

Türk eğitim sistemi ile ilgili mevzuat ve politikaları bilmesi ve uygulamalara yansıtması'nın performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %89,6'sı katıldığını, %6,4'ü az katıldığını ve %4'ü hiç katılmadığını belirtmiştir.

Görevlerine ilişkin mevzuatı bilmesi ve uygulamalarına yansıtması'nın performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %94,4'ü katıldığını, %4'ü az katıldığını, %1,6'sı hiç katılmadığını belirtmiştir.

Okulun sorunlarını zamanında tanınması çözümleyebilmesi'nin performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %97,6'sı katıldığını, %1,9'u az katıldığını, %0,5'i hiç katılmadığını belirtmiştir.

Karar ve planlamada öğretme ve öğrenme süreçlerine ilişkin sonuçlardan yararlanılması'nın performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %96,5'i katıldığını, %2,7'si az katıldığını, %0,8'i hiç katılmadığını belirtmiştir.

Kurumun amaçları doğrultusunda öğrenme ve öğretme odaklanması'nın performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %97'si katıldığını, %2,2'si az katıldığını, %0,8'i hiç katılmadığını belirtmiştir.

Kurumun kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlanması'nın performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %98,1'i katıldığını, %1,4'ü az katıldığını, %0,5'i hiç katılmadığını belirtmiştir.

Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde, eşgüdümü sağlaması'nın performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %97,3'ü katıldığını, %1,6'sı az katıldığını, %1,1'i hiç katılmadığını belirtmiştir.

Gerektiğinde yetki alanı içinde inisiyatif kullanarak sorumluluk alması'nın performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %97,6'sı katıldığını, %1,6'sı az katıldığını, %0,8'i hiç katılmadığını belirtmiştir.

Okulda düzen ve disiplini sağlaması'nın performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %96,5'i katıldığını, %2,7'si az katıldığını, %0,8'i hiç katılmadığını belirtmiştir.

Okulda ekip çalışmasını desteklemesi ve özendirmesi'nin performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine önermesine ankete katılan katılımcıların, %98,3'ü katıldığını, %1,4'ü az katıldığını, %0,3'ü hiç katılmadığını belirtmiştir.

Öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaç ve ilgilerine duyarlılık gösterebilmesi'nin performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %97,6'sı katıldığını, %1,9'u az katıldığını, %0,5'i hiç katılmadığını belirtmiştir.

Çalışanlara bireysel ve mesleki gelişmelerini destekleyici rehberlikte bulunması'nın performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %97,3'ü katıldığını, %2,7'si az katıldığını belirtmektedir, önermeye hiç katılmadığını belirten olmamıştır.

Personelin verimli çalışmasını sağlamaya uygun olumlu bir örgüt iklimi yaratması'nın performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %97,5'i katıldığını, %1,4'ü az katıldığını, %1,1'i hiç katılmadığını belirtmiştir.

Gerekli hallerde ödül ve ceza sistemini kullanması'nın performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %95,8'i katıldığını, %2,8'i az katıldığını, %1,4'ü hiç katılmadığını belirtmiştir.

Karar ve planlamaların uygulanmasında öğrenci, öğretmen ve velilerle işbirliği yapması'nın performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %97,3'ü katıldığını, %2,5'i az katıldığını, %0,3'ü hiç katılmadığını belirtmiştir.

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

Okul gelişimine katkıda bulunabilecek diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği oluşturması'nın performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %96,7'si katıldığını, %2,2'si az katıldığını, %1,1'i hiç katılmadığını belirtmiştir.

Yeniliklere açık olması ve kendini sürekli geliştirebilmesi'nin performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %98,3'ü katıldığını, %1,4'ü az katıldığını, %0,3'ü hiç katılmadığını belirtmiştir.

Adalet ilkelerini temel çalışma anlayışı olarak benimsemesi'nin performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %97,3'ü katıldığını, %2,7'si az katıldığını belirtmekte, önermeye hiç katılmadığını belirten olmamıştır.

Kılık ve kıyafetine özen göstermesi ve çevresine örnek olması'nın performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %93,4 katıldığını, %4,1'az katıldığını, %2,5'i hiç katılmadığını belirtmiştir.

Türkçeyi açık ve anlaşılır biçimde kullanması'nın performans ölçümünde kullanılması gerekliliğine ankete katılan katılımcıların, %98,9'u katıldığını, %0,3'ü az katıldığını, %0,8'i hiç katılmadığını belirtmiştir.

Çizelge 11.26: Eğitimcilerin Performans Ölçümünde Kullanılan Faktörler

	1	2	3	4	5	Toplam
Görev süresi	87	70	92	55	60	364
	23,9	19,2	25,3	15,1	16,5	(100)
Mesleğiyle ilgili aldığı ödüller	56	76	91	81	64	368
	15,2	20,7	24,7	22,0	17,4	(100)
Yaptığı akademik yayınlar	24	39	93	85	125	366
	6,6	10,7	25,4	23,2	34,2	(100)
Görev yaptığı okulun bulunduğu yer	32	37	88	85	116	358
	8,9	10,3	24,6	23,7	32,4	(100)
Mesleğiyle ilgili katıldığı eğitim programları	23	36	115	85	99	358
	6,4	10,1	32,1	23,7	27,7	(100)
Mesleğiyle ilgili sahip olduğu sertifikalar	19	50	105	65	71	310
	6,1	16,1	33,9	21,0	22,9	(100)

Not:1:Hiç katılmıyorum 2- Az katılıyorum 3- Katılıyorum 4-Çok katılıyorum
5-Tam katılıyorum

Eğitimcilerin Performans Ölçümünde Göz Önünde Bulundurulması Gereken Faktörler katılımcılara sunulmuş olup, bu faktörlerin performans ölçümünde kullanılıp kullanılmaması yönünde görüşlerini belirtmeleri kendilerinden istenilmiştir.

“Görev süresi”nin performans ölçümünde kullanılmasına, ankete katılan katılımcıların, %56,9 'u katıldığını, %19,2'si az katıldığını, %23,9'u hiç katılmadığını belirtmiştir.

“Mesleğiyle ilgili aldığı ödüller”in performans ölçümünde kullanılmasına ankete katılan katılımcıların, %64,1'i katıldığını, %20,7'si az katıldığını, %15,2'si hiç katılmadığını belirtmiştir.

“Yaptığı akademik yayınlar”ın performans ölçümünde kullanılmasına ankete katılan katılımcıların, % 82,7'si katıldığını, %10,7'si az katıldığını, %6,6'sı hiç katılmadığını belirtmiştir.

“Görev yaptığı okulun bulunduğu yer”in performans ölçümünde kullanılmasına ankete katılan katılımcıların, %80,8'i katıldığını, %10,3'ü az katıldığını, %8,9'u hiç katılmadığını belirtmiştir.

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE.....ALİ PAKSOY

“Mesleğiyle ilgili katıldığı eğitim programları”nın performans ölçümünde kullanılmasına ankete katılan katılımcıların, %83,5’i katıldığını, %10,1’i az katıldığını, %6,4’ü hiç katılmadığını belirtmiştir.

“Mesleğiyle ilgili sahip olduğu sertifikalar”ın performans ölçümünde kullanılmasına ankete katılan katılımcıların, %77,8’i katıldığını, %16,1’i az katıldığını, %6,1’i hiç katılmadığını belirtmiştir.

Çizelge 11.27: Eğitimcilerin Performans Ölçümünde Diğer Faktörler

	1	2	3	4	5	Toplam
Kişiliği ve kabiliyeti			6	2	11	19
			31,6	10,5	57,9	(100)
İkili münasebetleri			2	1	9	12
			16,6	8,3	75,9	(100)
Kurum kültürü			1	1	5	7
			14,3	14,3	71,4	(100)
Beşeri ilişkileri				1	4	5
				20,0	80,0	(100)
Alan bilgisi					3	3
					100,0	(100)
Kurumu sahiplenmesi					2	3
					100,0	(100)
Veli ve öğrenci görüşü					3	3
					100	(100)
Mesai saatlerine özen					3	3
					100	(100)
Veli iletişimi					2	2
					100,0	(100)
Mesleğini sevme-özveri					1	1
					100,0	(100)

Not:1:Hiç katılmıyorum 2- Az katılıyorum 3- Katılıyorum 4-Çok katılıyorum
5-Tam katılıyorum

Eğitimcilerin Performans Ölçümünde Göz Önünde Bulundurulması Gereken Diğer Faktörler katılımcılar kendileri belirtmiş olup, bu faktörler aşağıdaki gibidir:

Ankete katılan katılımcıların; 19’u “kişiliği ve kabiliyet”, 12’si “ikili münasebetler”, 7’si “kurum kültürü”, 5’i “beşeri ilişkiler”, 3’ü “alan bilgisi, kurumu sahiplenme, veli ve öğrenci görüşü ve mesai saatlerine özen”, 2’si “veli iletişimi”, 1’i de “mesleğini sevme-özveri” faktörlerine katıldıklarını belirtmişlerdir.

12.SONUÇ

Performansa dayalı ücretlendirme gerek özel gerekse kamusal sektörde “doğru yapıldığı takdirde” verimliliği ve motivasyonu arttıran, iş kalitesinde iyileşme sağlayan bir sistem olarak kabul edilmektedir. Henüz dünyada kamu sektöründe çok yaygın kullanılsa da, gerekli koşullar sağlandığında, kamu sektöründe “ağır işleyen” bazı kurumlarda iyileştirici etkileri olacağı varsayılmaktadır. Ancak bunun olabilmesi için ön koşul, sistem değişikliğine gidecek kurum ya da şirketin tüm çalışanlarının konuyla ilgili gerekli eğitim ve kültür seviyesine erişmiş olması, sağlıklı bir performans değerlendirmesine tabi tutulmuş olmaları ve iş tanımlarının açık yapılmış olmalarıdır. Ülkemizde kamusal alanda henüz ulaşılması zor bir nokta olarak gözüke de, titizlikle yapılmış bir iş planıyla, önce performans değerlendirmesinin düzeltilmesi şart koşularak hayata geçirilebilecek, beraberinde bir çok artıyı getirebilecek potansiyelde bir sistemdir (Altıntaş, 2003: www.insankaynaklari.com).

Yirmi birinci yüzyılda, çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen, akışkan ve geçişken özelliklere sahip, dinamik görünümlü, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış organizasyonlar ayakta kalabileceklerdir. Sürekli değişimin yaşanacağı gelecekte, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin anahtarı “insan” olacaktır. Sürekli iyileşmek işletme açısından hayatta kalabilmekle eş anlamlıdır. Hayatta kalabilmek için teknolojik dönüşümleri yaşamak hiçbir zaman yetmeyecektir. Organizasyonda insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Etkin bir performans değerlendirme sistemi ise her zaman çok yönlü geri beslemelerin alındığı dinamik bir organizasyon yapısı ile mümkündür. Bu açıdan bakıldığında çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarından yararlanarak çalışanların gelişimi üzerinde çalışılması bir anlamda işletme başarısı için gerekli olmaktadır (Kumbul, 2000: www.isguc.org).

Performans değerlendirme, kişiyi hangi konuda olursa olsun bir bütün olarak ele alınıp tanımlanmış olan iş ve görev tanımının birim zaman içinde ne düzeyde gerçekleştirildiğini belirlemeye yönelik bir çabadır. Performans, belirli bir süreyi kapsamalı, sistematik olmalı, ölçülebilir somut sonuçları ortaya koymalı ve başarı odaklı olmalıdır. Yani kişilerin başarısızlıklarını ve başarılarını ortaya koymalı, başarısızlığı cezalandırmak yerine başarıyı ödüllendirmelidir.

Performans değerlendirme, çalışan ile yönetici arasında bir iletişim aracı görür. Çalışan, üstlerince nasıl görüldüğünü anlar, varsa eksikliklerini düzeltme fırsatını bulur. Çalışan performans değerlendirme ile eğitim ve gelişmeye açık olan yanlarını görür, kariyerini planlar, ücret ve diğer maddi beklentilerin geçerliliğini görür, motivasyonunu sağlar, verimliliğini artırır.

Performans değerlendirmede unutulmaması gereken bir konu; performans değerlendirmede değerlendirilenin insanın kendisi olmadığı, onun göstermiş olduğu performansın değeri olduğudur. Bu yüzden de performans değerlendirme işlemi yaparken objektif davranmalı ve kişisel önyargılardan uzak durulmalıdır. Buda etkili bir performans değerlendirme sistemi için gerekli olan şartlardan biridir. Performans değerlendirme işlemi, sadece bir formalite olarak yerine getirilmeyip, değerlendirme sonuçları gerekli yerlerde kullanılmalıdır. Ancak böylelikle işletmeler günümüz rekabet ortamında rakiplerine kıyasla daha güçlü bir konuma gelebilirler.

Performans değerlendirme sistemleri, günümüz yönetim anlayışı içinde bireysel başarıya odaklanmaktan kurtulup ekiplerin başarılarına odaklanır hale gelmiştir. Toplam kalite yönetiminin önemli bir karakteristiği olan ekip çalışması sistematığı, değişen rekabet koşullarında organizasyonların önemli bir parçası haline gelmiştir. Ekip çalışmasının faydalarından hareketle farklı şekillerde uygulanan çeşitli ekip çalışması uygulamaları kullanılmaktadır. Böylesi bir

öneme sahip sinerjinin kaynağı olan ekiplerin performanslarının da değerlendirilmesi ve hedeflenen noktaya gelip gelmediğinin ölçülüp incelenmesi kaçınılmazdır. Bu kapsamda kullanılabilecek olan ekip bazlı performans değerlendirme sistemleri, değerlendirilen ekibin yapısına göre farklılık gösterebilir. Ekip bazlı performans değerlendirmenin en önemli noktası hem ekibin hem de bireyin performansını değerlendirmesidir. Bu sayede ekip içinde diğer ekip elemanlarına göre daha az efor sarf eden kişilerin tespiti mümkün olmakta ve diğer üyelerin motivasyonlarının yıpratılmasına da izin verilmemektedir. Toplam kalite yönetimini uygulamayı amaçlayan organizasyonların bireysel performans değerlendirmeden kurtularak ekip bazlı performans değerlemeye geçmeleri, rekabet ortamında başarıyı yakalamalarına yardımcı olacak, ekip çalışmasının çıktılarını ve sinerjiyi bu yönde kullanılır hale getirecektir (Turgut, 2001: www.sayıştay.gov.tr)

Günümüzdeki rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olabilmelerinde, işletmelerin etkin bir performans ölçüm sistemine sahip olmalarının çok önemli rolü bulunmaktadır. Etkin olarak tasarlanan ve başarıyla uygulanan bir performans ölçüm sistemi, işletmelerin, rakip işletmelere göre performansını sürekli ve etkin olarak izlemesine ve ölçmesine olanak sağlamaktadır. İşletmelerin üretim yöntemlerinde ve yönetim felsefelerinde meydana gelen değişimler, performans ölçüm sistemlerinin tasarlanmasında finansal ölçütlerle birlikte finansal olmayan ölçütleri de dikkate alınmasını gerektirmektedir. İşletmelerin hızlı bir biçimde değişen rekabet koşullarında başarılı olabilmeleri için tasarladıkları performans ölçüm sistemleri dinamik olmalıdır ve doğru bilgiye hızlı bir biçimde ulaşılabilirliktir.

Performans ölçüm sistemleri de hızlı bir geribildirim sağlayarak işletmelerin performans ölçümlerini doğru olarak değerlendirebilmelerine olanak sağlamalıdır. İşletmelerin, içsel ve dışsal değişimlere duyarlı olabilmeleri için, bütünsel performans ölçüm sistemlerini geliştirmeleri gereklidir. İşletmeler, performans ölçüm sistemlerinin tasarımında birçok boyut arasında dengeyi sağlayacak biçimde ölçütleri belirlemeli ve performans ölçümünü stratejik bir faaliyet olarak değerlendirmelidirler. Etkin bir performans ölçüm sisteminin tasarımı sonucunda, verilerin doğruluğundan şüphe duyulmamalı, ölçütleri kullananlar tarafından ölçütlerin amaçları net bir biçimde anlaşılmalı ve ölçütlerin, işletmenin stratejileri ile bağlantısı kurulabilmelidir. İşletmelerin, performans ölçüm sistemlerinin tasarımında birçok faktörü dikkate almaları gerekmektedir. Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında bu faktörler dikkate alınabildiği oranda, performans ölçüm sistemlerinin etkinliği geliştirilebilecek ve sürekli gelişimin başarılması mümkün olacaktır (Taşkın, 2003: www.insankaynaklari.com)

Güncelliği ve gelecekte gündemi meşgul edeceği düşünülen performansla ilgili ücretleme konusu bu alan çalışmasının temelini oluşturmaktadır. Teşkil ettiği bu önem nedeniyle, günümüzde gerek özel gerekse kamu sektöründe çalışanların performanslarının etkin şekilde ölçülmesi ve bu performans göstergelerine göre çalışanların ücretlendirilmesi konusu yoğun bir şekilde ele alınmaktadır. Kamu sektöründe çalışan eğitimcilerin bakış açılarını ortaya koymak amacıyla bir alan araştırması yapılmış, veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anket yöntemi kullanmanın dezavantajları sebebiyle, ankete katılan eğitimciler bazı sorulara taraflı cevap vermişlerdir. Şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Ankete katılan eğitimcilerin (müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen) çoğu, mesleğini sevdiğini belirtmekte ve kısmen de olsa mesleğinin toplumda saygınlığı olduğuna inanmaktadır.

Ankete katılan eğitimciler, mesleğin sunduğu sosyal imkanlardan memnun olmamakta fakat fırsatları olsa bile mesleklerini değiştirmeyeceklerini belirtmektedir. Ayrıca bu mesleği başkalarına seçmelerini tavsiye etmemektedirler.

Ankete katılan eğitimcilerin çoğunluğu, bilgisayar kullanmasını bilmekte ve branşı ile ilgili gelişmeleri takip etmektedir.

Ankete katılan eğitimcilerin çoğunluğu, bu mesleği kendi isteği ile seçtiğini ve maaşları dışında ek gelir elde etmediklerini belirtmişlerdir.

Ankete katılan eğitimcilerin büyük bir bölümü okulda 30-40 saat arasında çalıştıklarını belirtmekte buna ilaveten, çalışma sürelerinin mesai saati ile sınırlı kalmadığını evde de sürdüğünü ifade etmektedirler. Ayrıca mesleğin hata kabul etmediği için ders dışında da hazırlık yapmak gerektiği ifade etmişlerdir.

Ankete katılan eğitimcilerin yarıya yakını, kamuda çalışan diğer çalışanlardan fazla çalıştıklarını %30'u da az çalıştıklarını ve % 20'si da onların çalıştıkları ile eşit çalıştıkları belirtmişlerdir

Ankete katılan eğitimcilerin %42' si özel sektördeki eğitimcilerden az çalıştıklarını, % 33'ü eşit çalıştıklarını ve % 25 onlardan fazla çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Ankete katılan eğitimcilerin çoğunluğu aşağıdaki önermelere katıldıklarını belirtmişlerdir.

- “Bize verilen görev ancak bu kadarlık bir süreyi kapsamaktadır, bizim yapacağımız bir şey yok.”
- “Bana daha fazla mesai süresini kapsayacak görev verilecek olursa bu görevi de seve seve yaparım.”
- “Mesai süresi olarak değerlendirilecek olunursa az çalışıyormuş gibi görünebilir ancak iş yaptığından çok ağırdır.”
- “Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesi görüşünü genel olarak düşündüğünüzde bu görüşe ne oranda katılmaktasınız.”
- “Memurların maaşının belirli bir oranının performansa göre belirlenmesi görüşünü sizin kendinizle ilgili düşündüğünüzde ne oranda katılmaktasınız.”
- “Memurların maaşının belirli bir oranının performansa göre belirlenmesi görüşü teorik olarak güzel ancak Türkiye'nin şartlarını göz önünde bulundurarak düşündüğümde bana uygulanabilir bir düşünce gibi görünmüyor.”
- “Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesi kamu sektöründeki yalnızca belirli kurum ve kuruluşlarla uygulanabilecek bir görüştür.”
- “Mesleki anlamda kendimi geliştirmem için bağlı bulunduğum bakanlığın önemli desteklerde bulunması gerekir.”
- “Kamu sektöründe performans ölçümünün en zor yapılacağı sektör eğitimidir.”
- “Eğitim sektörü olarak sürecin girdileri konumunda bulunanlar öğrenciler olduğu için ve her okulun öğrenci profili bir diğerinden farklı olduğundan dolayı her okulda uygulanabilecek tek bir standart performanslarına ölçütlerinin belirlenmesi uygun değildir.”
- “Her okulun imkanları bir diğerinden farklı olduğundan hepsi için aynı performans kriterlerinin uygulanması uygun değildir.”
- “Genel olarak düşünüldüğünde eğitim sektöründe performans ölçümünün etkin şekilde yapılabilmesine inanmıyorum.”
- “Köy ve küçük bir ilçede görev yapan bir öğretmenin performansının ölçümünde kullanılan kriterler ile büyük bir ilde görev yapan öğretmen için kullanılan kriterler birbirinden farklı olmalıdır.”
- “Performans değerlendirilmesi konusunda eğitilmemiz gerekir.”
- “Performansa dayalı ücretlendirme konusunda eğitilmemiz gerekir.”

Ankete katılan eğitimciler performans ölçümünde de aşağıdaki kriterleri önemli bulduklarını belirtmektedirler.

- “Alan bilgisini eğitim ve öğretime yansıtması”,
- “Planlama ve hazırlık çalışmaları yapması”,
- “Ders içi etkinliklerde bulunması”,
- “Başarıyı ölçme ve değerlendirmesi”,
- “Rehberlik yapması”,
- “Ders dışı etkinliklerde bulunması”,
- “Okulun genel işleyişine katkıda bulunması”,
- “Bir öğretmende bulunması gereken kişisel özelliklere sahip olması”.
- “Türk eğitim sistemi ile ilgili mevzuat ve politikaları bilmesi ve uygulamalara yansıtması,”
- “Görevlerine ilişkin mevzuatı bilmesi ve uygulamalarına yansıtması”,
- “Okulun sorunlarını zamanında tanınması çözümleyebilmesi”,
- “Karar ve planlamada öğretme ve öğrenme süreçlerine ilişkin sonuçlardan yararlanması”,
- “Kurumun amaçları doğrultusunda öğrenme ve öğretme odaklanması”,
- “Adalet ilkelerini temel çalışma anlayışı olarak benimsemesi”,
- “Kılık ve kıyafetine özen göstermesi ve çevresine örnek olması”,
- “Türkçeyi açık ve anlaşılır biçimde kullanması”

Öğretmenler performanslarının Değerlendirilmesinde yukarıda belirtilen kriterlere ek olarak;

- Nöbet hizmetleri,
- Okutmakla yükümlü olduğu ders saati,
- Ek / fazla ders saati,
- Eğitim çalışmaları,
- Kulüp çalışmaları,
- Okulun özel proje,
- Ödev çalışmaları,
- Bölüm Başkanlığı,
- Müdür Yardımcılığı,
- Sınıf rehber öğretmenliği,
- Ölçme Değerlendirme ve Program Geliştirme çalışmaları,
- Etüt çalışmaları,
- Veli çalışmaları gibi kriterlerin esas alınmasını istemektedir.

Ankete katılan eğitimciler; maaşıyla ilgili genel olarak düşündüklerinde, eğitim durumlarını esas aldıklarında, kendileri ile aynı eğitimi almış özel sektörde görev yapan eğitimcileri esas aldıklarında, yaptıkları görevin zorluğunu esas aldıklarında ve kamu sektöründe çalışan diğer kamu çalışanlarını genel olarak düşündüklerinde almalarını gerekenden az maaş aldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca ankete katılan eğitimcilerin çok büyük bir çoğunluğu, almaları gerekenden az maaşa sahip olduklarını belirtmekte, maaşlarının önemli bir oranda arttırılması gerektiğine inanmaktadırlar.

Ankete katılan eğitimcilerin çoğunluğu mesleğiyle ilgili olarak yılda ortalama 2-3 dergi takip ettiğini belirtmektedir. Ayrıca meslekleriyle ilgili olarak ders kitabı ya da yardımcı kitap dışında yılda ortalama 3-4 kitap takip etdiklerini belirtmektedirler.

Ankete katılan eğitimcilerin maaşlarının bir bölümü performansa göre belirlenecek olsa bu oranın %30-40 arasında olmasını istemektedirler.

Gerek literatür bilgileri gerekse bu tez için yapılan alan araştırması bulgularından yola çıkılarak performans değerlendirme konusunda karşılaşılan eksiklikler ve bunların çözüm yolları aşağıdaki gibidir:

- Kaynak yetersizliği,
- Siyasal baskılar,
- Birlikte çalışacağı öğretmeni seçememe,
- Başarısız öğretmeni sistem dışına çıkaramama,
- Okul yöneticisinin performans yönetimi konusundaki hazır bulunuşluluk düzeyinin düşük olması,
- Okulda sürekli değişim kültürü yaratılması,
- Baskı grupları gibi unsurlar.

Öneriler:

- Öğretmene güven veren bir iletişim biçimi,
- Mesleki gelişimine katkı,
- Okulun öğrenen örgüt haline getirilmesi,
- Dönüşümcü liderlik,
- Paylaşımcı ve destekçi bir okul kültürü,
- Performans yönetimi sürecinde, değişme değil, bir yenileşme kavramı devreye girmeli ve yenileşme kültürü oluşturulmalı.
- Eğitimcilerin, performans değerlendirme ve performansa göre ücretlendirme konusunda eğitilmesi,
- Etkin, sağlam esaslara ve objektif kriterlere göre ödüllendirme sistemi olmalı,
- Karar ve planlamaların uygulanmasında öğrenci, öğretmen ve velilerle işbirliği sağlanmalı,
- Eğitimcilerin yeniliklere açık olması ve kendilerini sürekli geliştirebilmeleri,
- Okul gelişimine katkıda bulunabilecek tüm kurum ve kuruluşlarla işbirliği oluşturulmalı,

Öğretmenlere göre öğretmenlerin performanslarını artırmak isteyen okul yöneticisi şu sorulara cevaplandırmalıdır (Yiğit, 2006: www.syribank.com)

- Açık ve anlaşılır, bireysel ve örgütsel amaçlara uygun hedefler oluşturuldu mu?
- Öğretmenler işlerine uygun eğitim ve geliştirme uygulamalarına katılıyor mu?
- Öğretmenlerle düzenli olarak fikir ve tartışma toplantıları yapılıyor mu?
- Performans düzeyi düşük öğretmenlere ilişkin ne tür uygulamalar yapılıyor mu ?
- Öğretmenler ve okul yöneticileri arasında açık bir iletişim var mı?
- Öğretmenler kendilerini etkileyen kararların alınmasına katkıda bulunuyor mu?
- Okulun hedefi tüm çalışanlarla paylaşıyor ve katılım sağlanıyor mu?
- Takım çalışması, fikir üretimi ve yaratıcılık destekleniyor mu?
- Öğretmenler gelecekte daha büyük sorumluluklar almak için hazırlanıyor mu?

Performans Değerlendirme Sistemi, bireysel yararcılığı ortaya çıkarmakta ve kişisel farklılıkları önemsemektedir. Bu yöntem eğitim sisteminde sağlam esaslara ve objektif kriterlere göre uygulandığında çalışma hayatına önemli katkılar sağlayacaktır. Performans değerlendirme sistemi okullarda doğru uygulanmazsa moral ve motivasyonu yok edici, çalışanları birbirine düşüren bir ortam oluşur.

KAYNAKÇA

ACAR, A. C., 1995. Ücret Yönetimi, TÜSSİDE Yayını, Gebze, 166s.

-----, 1999. İnsan Kaynakları Yönetimi, MPM Yayını, Ankara, 145s.

AÇIKALIN, A., 1996. Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Pegeme Yayını, Ankara, 178s.

AFYONKALE, K., 1992. Ücret Sistemleri, Yıldız Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 82s.

AKSU, Ö., 1993. Ücretler ve Verimlilik , İ. Ü. Basımevi, İstanbul, 285s.

AKAL, Z., 1990. Özendirici Ücret Sistemleri, MPM Yayını, Ankara, 320s.

AKAL, Z., 2000. "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri", Performans Ölçüm ve Denetimi, No: 473, Ankara Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 368s.

AKALP, G., 2003. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 108(4), ss. 23-45

AKALP, G., 2004. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bakış", 11-17, ([http:// www.isguc.org](http://www.isguc.org)) (05.05.2006)

AKDENİZ, A. ve DURMAZ F., 1998. "Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması", D. E. Üniversitesi Dergisi, 111(13), ss. 22-40.

AKTAN, C. C., 2000. 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 154s.

AKTAN, C., 2000. "Performans Yönetimi", 10-15, (www.canaktan.com). (13.05.2006)

AKYILDIZ, H., 2000. Ücret Yapısının Oluşumu, Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, 65s.

AKYOS, M., 2001. "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi" Avrupa Kalite Yönetim Konferansı, 2. Kamu Kalite Sempozyumu, Kalder, Ankara, ss 112-134.

ALDEMİR, C, ATAOL, A. ve BUDAK G., 2001. İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 408s.

ALTINTAŞ, N., 2003. "Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu", 5-13, (www.insankaynaklari.com) (06.07.2006)

ANSAL, H., 2001. Türkiye Emek Piyasasının Yapısı ve İşsizlik, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları, Konya, 65 s.

ARGON, T. ve ALTAY E., 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 242s.

- ARTAN, S., 1979. Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yenileştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İ. T. İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 455s
- ATAAY, İ. D., 1985. "İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri", İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 3309(166), ss.260-270.
- ATAAY, İ. D., 1988. İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, Mess Yayınevi, Ankara, 70s.
- ATALAY, K., 2000. "Ücret İş Değerlendirme ve Performans Değerlendirme İçin Bir Yazılım", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Konya.
- AYDOĞDU, A., 1998. "Personel Rejimi ve Kamu Personelinin Ücret ve Sosyal Güvenlik Sorunları", Maliye Dergisi, 131(3), ss. 36- 43.
- AYKAÇ, B., 1999. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayını, Ankara, 136s.
- AYTAÇ, A., 2002. "360 Derece Performans Değerlendirme", 9-17, (www.insankaynaklari.com) (13.05.2006)
- AYTEK, B., 1974. "İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İşsel Teşvik", No: 77, Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 12(5), ss. 234-245.
- BALCI, A., 2003. "Kamu Kesiminde Hesap Verilebilirlik Anlayışı", Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 122s.
- BALKAN G., 1976. Ücret Sistemleri, Ege Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Fakültesi Yayını, İzmir, 180s.
- BARUTÇUGİL, İ., 2002. Performans Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 230s.
- BAYAR, N., 2004. "Performans Yönetim Süreci", 6-17, (www.insankaynaklari.com) (13. 05. 2006)
- BAYRAKTAROĞLU, S., 2002. Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, ss. 81-88
- BENLİGİRAY, S., 2003. "Ücret Yönetimi", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, 1462(178), ss.100-120.
- BENLİGİRAY, S., 1999. "İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, 1174(164), ss.110-130
- BENLİGİRAY, S., 2001. "İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, 112(21), ss. 1-34

BERZEK, N., 1984. İşgörenlerin Çalışmaya Güdülenmesinde İşletme Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planının Seçimi, İstanbul Marmara Üniversitesi Yayını, 25s.

BİLGİN, K. U., 2004. “Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması”, Amme İdaresi Dergisi, 37(3), 2s.

BİNGÖL, D., 1997. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, No: 676, Erzurum Atatürk Üniversitesi Yayınları, 442s.

-----, 1998. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul. ss. 318-340

BİLGİN, M. H., 2002. “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik” Çimento İşveren Dergisi, 16(1), ss. 5-10

BÜYÜKKILIÇ, D. ve COŞKUN, A., 2001. “Kamu Yönetimi Reformları Işığında KİT’lerde Kurumsal Performans Yönetimi”, Verimlilik Dergisi, 13s.

CAN, H. AKGÜN, A., ve KORUBAŞI, Ş., 1998. Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 271s.

CANMAN, A. D., 1995. Çağdaş Personel Yönetimi, No: 260, Todaie Yayınları, Ankara, 467s.

-----, A.D., 1993. “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’deki Kamu Kesimindeki Uygulama”, Amme İdaresi Dergisi, 26(3), 1s.

-----, A. D., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara, 500s

CEYLAN, A., 1992. İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara, 179s.

DEMİR N., 1998. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, MPM Yayını, Ankara, 135s.

DERDİMAN, C. ve AKDENİZ, D., 2003. “Kamu Yönetiminde Performans Göstergesi Olarak Sicil Değerlendirmesi”, Polis Dergisi, 8(3), ss. 121-135

DİE (Devlet İstatistik Enstitüsü), 1999. Ücretler, Gelir ve Ücret Dağılımları, Ankara, 100s.

DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y., 1996. İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basımevi, İstanbul, 325s.

DOĞAN S. ve TÜRK, M., 1996. “Uluslar arası Ücretlendirme Sisteminin Önemini Ortaya Koyan Bir Model Önerisi”, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 11(1), ss. 127-142

DPT(Devlet Planlama Teşkilatı), 2000. Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 80s.

ERDEM, B., 2002. “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama), Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü”, Balıkesir.

- ERDOĞAN, İ., 1991. İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarıyı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 248(141), İstanbul, 234 s.
- EREN, E., ERDİL, O. ve ZAHİR, C., 2000. Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi Yayını, Nevşehir, ss. 819-833.
- ERGENÇ, A., 1982. “Kişinin Performans Düzeyi İşe Bağlılığı ve İş Doyumu”, Psikoloji Dergisi, ss. 16-32.
- ERGÜL, Ş., 1996. Personel Yönetimi, İMKB Araştırma Yayınları, Rem Ofset Matbaacılık, İstanbul, 159s.
- ERSEN, H., 1997. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, 2. Baskı, Sim Matbaası, İstanbul, 45s.
- FINDIKÇI, İ., 2000 İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım, İstanbul, 446s.
- FİNNİĞAN, J., 1997. Doğru İşe Doğru Eleman, Çeviren: M. Kılıç, Rota Yayınları, İstanbul, 130s.
- GÖKSU, N., 2003. “İşgören ve İşverenlerin Ücret Algılamalarının İşletme Performansına Etkisi: Kahramanmaraş Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- GÜLDAMLA, A., 1978. İş Değerlendirmenin Türkiye’deki Uygulamasının Analizi ve Ücretler, MPM Yayınları, Ankara, 185s.
- GÜRBÜZ, G.Ö., 2002. İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri, Literatür Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 101s
- HALİS, M. ve TEKİNKUŞ, M., 2003. “Kamuda Performans Yönetimi, Seçkin Yayınevi, Ankara, ss. 122-130.
- HACIOĞLU, N. ve hepsi, 2002. Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi, Uygulama ve İş Tanımı El Kitabı, Balıkesir Ü.Basımevi, 1.Baskı, Balıkesir, 17s.
- HIZAR, H., 2004. “Değişken Ücret Yaklaşımları”, 8-16, (www. insankaynaklari. com) (11.06.2006)
- İŞIKLI, A., 1975. Ücret, Doğan Yayınları, Ankara, 125s.
- İNCE, M., 2003. Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yeni Roller, Standart Dergisi, 42(497), 22s.
- İNCİR, G., 2000. Performansa Dayalı Ücret Sistemi bir Demotivasyon Aracı mıdır? MPM Yayını, Anahtar Dergisi, Ankara, 5s
- KABADAYI, E. T., 2002. “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, İstanbul, ss. 61-75

- KARAZEYBEK, Ç., 2002. “360 Derece Performans Değerlendirme”, 11-35, www.insankaynaklari.com (13.06.2006)
- KAYAOĞLU, Y., 2002. “Kamuda Verimliliğin Arttırılması İçin Performansa Dayalı Ücret Sistemi”, Türkiye Gazetesi, Mayıs, 13.
- KAYNAK, T., 1996. İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 512s.
- KELLEROĞLU, H., 2003. “Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamaları”, Yüksek Lisans Tezi, K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, K.Maraş.
- KESER, A., 2004. Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2), ss.122-126.
- KESTANE, D., 2003. “Performans Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, Maliye Dergisi, 112(12), ss. 136-142
- KILIÇ, T., 1998. “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Verimlilik Dergisi, 15(3), İstanbul, ss. 1-12
- KOBU, B., 1979. Üretim Yönetimi, Avcıol Basımevi, İstanbul. 570s.
- KORKMAZ, A., TURAN, A. ve TURUNÇ, A., 1985. Ücret ve İstihdam, MPM Yayınları, Ankara. ss 117-132
- KOÇEL, T., 1998. İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern Çağdaş Yaklaşımlar, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 514s.
- KUBALI, D., 1998., Performans Denetimi Kavram İlkeler, Metodoloji Uygulamalar, Sayıştay Yayını, Ankara, 85s.
- KUMBUL, B., 2000. “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, 11-45, <http://www.isguc.org.tr> (10.05.2005)
- KUTAL, G. Büyük uluslu, A.R., 1996. Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama, Der Yayınları, İstanbul, 106s.
- MEV (Milli Eğitim Vakfı), 2004. Özel Eğitim Kurumlarında Öğretmen Seçme ve Performans Değerlendirme Sistemi, Ankara, 80s.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı), 2005. Teftiş Kurulu Başkanlığı Raporu, Ankara,
- NİŞANCI, Z. N., 1994. “Örgüt Geliştirme Süreci İçersinde Başarım Değerlemenin Yeri ve Önemi”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1994(3-4) ss. 215-240
- ÖNSAL, N., 1992. Ücret ve Toplu Pazarlık Sisteminde Ücretlerin Oluşumu (Ders Notları), Ankara, 80s.

- ÖRÜCÜ, E. ve KÖSEOĞLU, M.A., 2003. İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara, 182s.
- ÖZKALP, E. ve Kirel, Ç., 2000. Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 231s.
- ÖZDEMİR, M., 1991. “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”, Verimlilik Dergisi, ss. 12-21
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK A. ve YALÇIN A., 2002. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Adana, 278s.
- ÖZTÜRK, Ü., 1996. “İşletmelerde Başarı Etkinliğini Belirleyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- PALMER, M. J., 1993. Performans Değerlendirmeleri, çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 179
- Pfizer İlaçları A. Ş., 1998. Performans Sistemi proje dökümanları, İstanbul,
- SABUNCUOĞLU, Z., 1997. Personel Yönetimi, Teknografik Matbaa, Bursa, ss. 180-300
- , 2001. İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, ss. 230-295
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKAL, T., 2001. İşletme, Ezgi Kitabevi, Bursa, 362s.
- SEVİMLİ, A., 2001. İş Değerlemesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3(2), <http://www.isguc.org/arc> (08.05.2006)
- SIRMA, M., 1997. “Klasik ve Modern Başarı Değerleme Yöntemleri ile Türk Bankacılık Sektöründeki Uygulamalar”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- SONGUR, H. M., 1995. Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, No: 6, Ankara, 132s.
- ŞAMİLOĞLU, F., 2003. “Performans Ölçmede Ekonomik Katma Değer ve Piyasa Katma Değeri Literatür İncelemesi”, Niğde Ü. İ.İ.B.F.Dergisi, Niğde, 4(2), 80s.
- ŞEN, A., 2004. Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6-11, (<http://www.isguc.org/printout.php?id=200>) (13.05.2006)
- ŞENTÜRK, İ., 2004. “Performans değerlendirme sonuçlarını ne yapmalı?”, 5-11, (www.insankaynaklari.com) (11.05.2006)
- TAŞKIN, U. S., 2003. “Kurumsal Performans Yönetimi”, 8-13, (www.insankaynaklari.com) (11.05.2006)

- TAŞTAN, S., 2003. “Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü”, Verimlilik Dergisi, 12(3), Ankara, ss. 124-140.
- TINAZ, P., 1999. “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, ss. 389-406
- TEKİN, A., 1999. “Kamu Kesiminde Performans Denetiminin Bazı Ülkelerdeki Gelişimi”, Maliye Dergisi, İstanbul, ss. 39- 47
- TİFTİK, Y. M., 1977. “Ücret Teşvik Sistemleri”, Sevk ve İdare Dergisi, Türk Sevk Ve İdare Derneği Yayını, Ankara, ss. 109-125.
- TİKİCİ, M., 1994. Personel Yönetimi, Enstitü Yayıncılık, Malatya, 165s
- TİMUR, H., 1984. İş Ölçümü İş Planlaması Verimlilik, TODAİE Yayını, Ankara, 183s.
- TORTOP, N., 1992. Personel Yönetimi, TODAİE Yayını, Ankara, 245s.
- , N., 1999. Personel Yönetimi, Yargı Yayını, Ankara, 282s.
- TURGUT, H., 2001. “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Performans Değerleme Yöntemi”, Sayıştay Dergisi, ss. 42-63.
- TUTUM, C., 1979. Personel Yönetimi, TODAİE Yayını, Ankara, 264s.
- TÜRKER, N., 2003. ”İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- TÜRKİYE HALK BANKASI, 1995. Personel, Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, Özkan Matbaacılık, 87s.
- UYARGİL, C., 1994. İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul 164s.
- ÜNAL, A., 1998. Performansa Dayalı Ücret, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara, 61s.
- ÜNALAN, S., 2002. “Personel Ücret Giderleri”, Yaklaşım Dergisi, 10(11), ss.32-49
- ÜLKER, G., 1997. Kamuda Personel Yönetimi, Abant İzzet Baysal Ü. Yayınları, Bolu, 114s.
- YALÇIN, S., 1999. Personel Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 248s.
- YALÇIN, S., 1994. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul. 276s.
- YENİÇERİ, Ö., 2003. “Gelecek Amaçlı Yönetim”, Standart Dergisi, 42(497), Mayıs, ss. 11-21

- YILDIZ, S. ve ÖZYILMAZ, O. A., 2003. “Uluslar arası İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme”, 8-16, (<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ikyo9.html>) (09.04.2006)
- YILMAZ, H., 2002. “Global İşletme Yönetiminin Yeni Stratejik Boyutu: Uluslar ötesi İşletme Yönetimi”, 10-21, (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=441) (13.04.2006)
- YİĞİT, M., 2006. “Eğitimde Performans Çalışmaları”, 11-18, ([www. syribank.com](http://www.syribank.com)) (11.05.2006)
- YÜKSEL, Ö., 1998. İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 252s.
- ZAİRİ, S., 1997. Çalışma Ekonomisi, Filiz Kitabevi, 267s.
- ZAİM, S., 1974. Türkiye’de Ücret ve Gelirler Siyaseti, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayını, Ankara, 318s.
- ZERENLER, M., 2003. “Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

ÖZGEÇMİŞ

28.01.1980 de K.Maraş Türkoğlu ilçesinde doğdu. İlköğretim tahsilini aynı şehirde, orta öğretim tahsilini Antalya’da tamamladı. 1998 yılında girdiği Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Konaklama İşletmeciliği Öğretmenliği bölümünden 2002 yılında mezun oldu. 2004 yılında askerlik hizmetini tamamladı. 2004 yılında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme yüksek lisansını kazandı. K.Maraş Türkoğlu ilçesinde ilk ve orta öğretim kurumlarında ücretli öğretmenlik yapmaktadır.

EKLER

PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME
DÜŞÜNCELER ANKETİ¹

Bu araştırmada son zamanlarda Türkiye’de tartışılmakta olan memur maaşlarının bir kısmının memurların performanslarına göre belirlenmesi konusunu ele almaktadır. Bu ankette sizlere hem performans değerlendirme hem de performansa göre ücretlendirme konusunda çeşitli soru ve önermeler yöneltilerek konuya ilişkin görüşleriniz öğrenilmeye çalışılmaktadır. Bu ankette toplanacak veriler akademik amaçlı olarak Doç. Dr. İsmail BAKAN ve Yüksek Lisans Öğrencisi Ali PAKSOY tarafından kullanılacaktır. Anketin kim tarafında doldurulduğu (anketi dolduranın kimliği) araştırmacı da dahil olmak üzere hiçbir şahıs ve kurum tarafından bilinmeyecektir. Dolayısıyla ankette size sorulan sorulara lütfen en doğru bildiğiniz seçenek veya seçenekleri işaretleyerek cevap veriniz. Vereceğiniz bilgiler araştırma açısından çok önemli olup vereceğiniz bilgilerden dolayı şimdiden **TEŞEKKÜR EDERİM.**

Doç. Dr. İsmail BAKAN

1. Cinsiyetiniz a) Bay b) Bayan
2. Medeni durumunuz a) Evli b) Bekar c) Diğer
3. Kaç yaşındasınız (Yıl olarak).....
4. Mezun olduğunuz Fakülte (Fakülte ve bölüm).....
5. Kaç yıldır öğretmenlik yapmaktasınız.....
6. İdari göreviniz var mı? a) Evet b) Hayır
7. Aylık net kazancınız: (Ders ücretleri vs. dahil).....
8. Anne-babanızın meslekleri: Anne:..... Baba:.....
9. Mesleğiniz seviyor musunuz? a) Evet, tamamen b) Evet, kısmen c) Hayır
10. Mesleğinizin size sunduğu sosyal imkanlardan memnun musunuz? a) Evet b) Hayır
11. Fırsatınız olsa mesleğiniz değiştirir misiniz? a) Evet b) Hayır
12. Mesleğinizin toplumda saygınlığı var mı?
a) Evet, tamamen b) Evet, kısmen c) Hayır
13. Başkalarına bu mesleği seçmelerini tavsiye eder misiniz? a) Evet b) Hayır
14. Bilgisayar kullanmasını biliyor musunuz? a) Evet b) Hayır
15. Branşınızla ilgili gelişmeleri yeterince takip edebiliyor musunuz? a) Evet b) Hayır
16. Bu mesleği seçme nedeniniz?
a) Kendi isteğim b) Ailemin veya çevremin isteği c) Başka imkanımın olmaması
d) Diğer (Lütfen belirtiniz).....
17. Son bir veya birkaç yılı baz aldığınızda, maaşınız dışında mesleğinizi icra ederek (örneğin özel ders vererek) bir ek gelir elde ediyor musunuz?
a) Evet b) Hayır
18. Bir önceki soruya “Evet” yanıtını verdiyseniz, ek geliriniz maaşınızın yüzde kaç oranındadır?
a) % 100 b) %99-76 c) %75-51 d) %50-41 e) %40-31 f) %30-21
g) % 20-11 h) %10-6 ı) %5 j) % 5’den az
19. Bir yıllık süreyi esas aldığınızda (bir kamu görevlisinin 1 ay yıllık izni olduğunu göz önünde bulundurarak) haftalık ortalama net olarak kaç saat **görev yaptığınız okulda** çalıştığınızı belirtiniz?.....
20. Kamu sektöründe diğer çalışanlarla (eğitimci olan ve olmayan bütün kamu çalışanlarıyla) kıyasladığınızda **görev yaptığınız okulda** haftalık net çalıştığınız süreyi (iş zorluğunu değil) nasıl değerlendirirsiniz?
Kamu sektöründe çalışanları genel olarak düşündüğümde **görev yaptığım okulda** net çalıştığım süre:
a) Onların çalıştığından çok fazladır.
b) Onların çalıştığından fazladır.
c) Onların çalıştığıyla eşittir.
d) Onların çalıştığından azdır.
e) Onların çalıştığından çok azdır.

¹ Bu anket tamamen Doç. Dr. İsmail BAKAN tarafından hazırlanmış olup, tamamı veya bir kısmı Doç. Dr. İsmail BAKAN’dan izin alınmadan kullanılamaz

21. Özel sektöre ait eğitim kurumlarında çalışan eğitimcilerle kıyasladığınızda **görev yaptığınız okulda** haftalık net çalıştığınız süreyi (iş zorluğunu değil) nasıl değerlendirirsiniz?

Özel sektör eğitim kurumlarında çalışan eğitimcilerle kıyasladığınızda **görev yaptığınız okulda** net çalıştığınız süre:

- a) Onların çalıştığından çok fazladır.
- b) Onların çalıştığından fazladır.
- c) Onların çalıştığıyla eşittir.
- d) Onların çalıştığından azdır.
- e) Onların çalıştığından çok azdır.

22. (Bu soruyu şayet çalışma süresi ile ilgili yukarıdaki sorularda diğerleriyle kıyasladığınızda süre olarak daha az çalışıyorum seçeneklerini işaretlediyseniz yanıtlayın).

- 1: Hiç Katılmıyorum 2: Az Katılıyorum 3: Katılıyorum
4: Çok Katılıyorum 5: Tam Katılıyorum Kamu sektöründe diğer çalışanlarla

kıyasladığınızda **görev yaptığınız okulda** mesai süresi olarak daha az çalışmaktayız, ancak:

		1	2	3	4	5
22.a	Bize verilen görev ancak bu kadarlık bir süreyi kapsamaktadır, bizim yapacağımız bir şey yok.					
22.b	Bana daha fazla mesai süresini kapsayacak görev verilecek olunursa bu görevleri de seve seve yaparım.					
22.c	Mesai süresi olarak değerlendirilecek olunursa az çalışıyormuş gibi görüne biliriz, ancak yaptığımız iş çok ağırdır.					
22.d	Mesleğimiz asla hata kabul etmediği için ders dışında da hazırlık yapmak zorundayız.					

23. Aşağıda maaşınızla ilgili çeşitli önermeler verilmiş olup bu önermeleri size verilen yanıt seçeneklerini esas alarak değerlendiriniz.

- 1: Almam gerekenden çok fazla maaşa sahibim.
2: Almam gerekenden fazla maaşa sahibim.
3: Almam gereken kadar maaşa sahibim.
4: Almam gerekenden az maaşa sahibim.
5: Almam gerekenden çok az maaşa sahibim.

		1	2	3	4	5
23.a	Maaşımla ilgili genel olarak düşündüğümde					
23.b	Eğitim durumumu esas aldığımda					
23.c	Benimle aynı eğitimi almış olup özel sektörde eğitmen olarak görev yapanları esas aldığımda					
23.d	Yaptığım görevin zorluğunu esas aldığımda					
23.e	Normal haftalık mesai süresini 5 iş günü ve günlük 8 saat çalışma olarak düşünecek olursam, işim için harcadığım zamanı (haftalık mesai saatleri içerisinde net çalıştığım süreyi) esas aldığımda.					
23.f	Kamu sektörü çalışanlarına ödenen maaşı genel olarak düşünecek olursam					

24. Maaşınız açısından aşağıdakilerden hangisine katılmaktasınız:

Maaşım

b) Almam gerekenden fazladır, biraz azaltılmalı.

c) Almam gereken düzeydedir, maaşımla ilgili herhangi bir değişiklik yapılmamalı.

d) Almam gerekenden azdır, biraz artırılmalı.

e) Almam gerekenden çok azdır, önemli oranda artırılmalı.

a) Almam gerekenden çok fazladır, önemli oranda azaltılmalı.

25. Memur maaşıyla ilgili aşağıdaki önermeleri size verilen yanıt anahtarını esas alarak değerlendiriniz.

1: Hiç Katılmıyorum 2:Az Katılıyorum 3:Katılıyorum 4:Çok Katılıyorum 5:Hiç Katılmıyorum

		1	2	3	4	5
25.a	Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesi görüşünü genel olarak düşündüğünüzde bu görüşe ne oranda katılmaktasınız.					
25.b	Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesi görüşünü sizin kendinizle ilgili düşündüğünüzde ne oranda katılmaktasınız.					
25.c	Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesi görüşü teorik olarak güzel ancak Türkiye'nin şartlarını göz önünde bulundurarak düşündüğümde bana uygulanabilir bir düşünce gibi görünmüyor.					
25.d	Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesi kamu sektöründeki yalnızca belirli kurum ve kuruluşlarda uygulanabilecek bir görüştür.					
25.e	Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesi görüşü ne teorik açıdan ne de uygulanması yönünden bana doğru bir görüşmüş gibi gelmiyor.					
25.f	Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesine karşıyım.					
25.g	Maaşımın bir kısmının performansına göre belirlenmesi yerine maaşımda önemli oranda bir iyileşmenin gerçekleştirilmesini tercih ederim.					
25.h	Maaşın bir kısmının performansına göre belirlenmesi yerine maaşın miktarını belirlemede görev derece/kademesinin bugün olduğundan daha etkin bir kriter olarak esas alınarak çalışanlar arasında maaş farklılaştırılmasına gidilmesi daha uygun olur.					
25.İ	Öğretmen kariyer basamak sınavı sonuçlarına göre eğitimciler arasında başöğretmen, uzman öğretmen gibi statü farklılıkları olduğunda bunun maaşlara yansımaları yerinde bir uygulama olarak değerlendiririm.					

26. Memurların maaşının belirli bir oranının performanslarına göre belirlenmesi görüşü uygulanacak olsa sizce performansla göre belirlenecek oran maaş içerisinde yüzde kaç olması gerekir?

- a)%100 b)%99-76 c) %75-51 d).%50-41 e) %40-31
f)%30-21 g)%20-11 h)%10-6 i)%5 j)%5'den daha aşağı

27. (Lütfen bu soruyu sadece konunun kendi mantığı içerisinde değerlendirerek yanıtlayınız)
Performansa göre ücretlendirmenin temel mantığı çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılığın maaşlara yansıtılabilmesi ve çalışanların daha verimli olmalarını sağlanmasıdır. Bu amaca ulaşabilmek için memurların maaşı içerisinde performansa göre belirlenecek oranın yüzde kaç olması gerekir?

- a) %100 b)%99-76 c) %75-51 d) %50-41 e) %40-31
f)%30-21 g)%20-11 h)% 10-6 i)%5 j)%5'den daha aşağı

28. Mesleğinizle ilgili aşağıdaki önermeleri size verilen yanıt anahtarını esas alarak değerlendiriniz.

1: Hiç Katılmıyorum **2:**Az Katılıyorum **3:** Katılıyorum **4:** Çok Katılıyorum **5:**Tam Katılıyorum

		1	2	3	4	5
28.a	Üniversiteden mezun olduğum bilgi birikimimle mesleğimi icra ediyorum. Mezuniyet sonrasında bilgimi artıracak önemli girişimlerde bulunmadım.					
28.b	Üniversiteden mezun olduğum bilgi birikimime ancak müfredat değişikliklerine uyum sağlayacak bilgi eklemeleri yaptım.					
28.c	Üniversiteden mezun olduğum günden itibaren dışarıdan gelecek bir zorunluluk beklemeden bilgimi artırıcı yönden uğraşlar verdim. Ancak bunun yeterli olmadığı görüşündeyim.					
28.d	Üniversiteden mezun olduğum günden itibaren dışarıdan gelecek bir zorunluluk beklemeden bilgimi artırıcı yönden uğraşlar verdim ve bunun yeterli olduğu görüşündeyim.					
28.e	Maaşım beklediğim düzeyde olmadığı için mesleki anlamda kendimi geliştirme yönünde çeşitli uğraşlar vermeye kendimi motive edemiyorum.					
28.f	Mesleki anlamda kendimi geliştirme yönünde çeşitli uğraşlar vermeyi istememe rağmen gerekli imkanlara sahip olmadığım için bu uğraşları gerçekleştiremiyorum.					
28.g	Mesleki anlamda kendimi geliştirmem için bağlı bulunduğum bakanlığın önemli desteklerde bulunması gerekir.					
28.h	Bizim meslekte başarılı olan ile olmayan arasındaki fark iyi anlaşılamadığı ya da ölçümlenemediği için kendimi geliştirmeye gereksinim duymadım.					
28.İ	Aslında mesleki anlamda kendimi daha da geliştirebilecek şartlara sahip olduğum halde kendi isteksizliğimden dolayı bunu gerçekleştiremedim.					

29. Ders kitabı ya da yardımcı kitap olarak doğrudan ders anlatımına yönelik kullandığınız kitaplar dışında yılda ortalama mesleğinizle ilgili kaç kitap okursunuz?

- a) Başka kitap okumam, b) 1 kitap c) 2 kitap d) 3 kitap e) 4 kitap f) 5 kitap g) 6-10
h) 10-20 kitap d) 20'den fazla kitap

30. Doğrudan ders anlatımına yönelik kullandığınız dergi/ler dışında yılda ortalama mesleğinizle ilgili kaç dergi takip edersiniz?

a) Başka dergi okumam, b) 1 dergi, c) 2 dergi, d) 3 dergi, e) 4 dergi, f) 5 dergi, g) 6 ve daha fazla dergi

31. Performans değerlemeye ilgili aşağıdaki önermeleri size verilen yanıt anahtarını esas olarak değerlendiriniz.

1: Hiç Katılmıyorum **2: Az Katılıyorum** **3: Katılıyorum**
4: Çok Katılıyorum **5: Tam Katılıyorum**

		1	2	3	4	5
31.a	Kamu sektöründe performans ölçümünün en zor yapılacağı sektör eğitim sektörüdür.					
31.b	Eğitim sektörü olarak sürecin girdileri konumunda bulunanlar öğrenciler olduğu için ve her okulun öğrenci profili bir diğerinden farklı olduğundan dolayı her okulda uygulanabilecek tek bir standart performans ölçütlerinin belirlenmesi uygun					
31.c	Performans değerlendirilmesi konusunda eğitilmemiz gerekir.					
31.d	Her okulun imkanları bir diğerinden farklı olduğundan hepsi için aynı performans kriterlerinin uygulanması uygun değildir.					
31.e	Genel olarak düşünüldüğünde eğitim sektöründe performans ölçümünün etkin şekilde yapılabilmesine inanmıyorum.					
31.f	Köy veya küçük bir ilçede görev yapan bir öğretmenin performansının ölçümünde kullanılan kriterler ile büyük bir ilde görev yapan öğretmen için kullanılan kriterler birbirlerinden farklı olmalıdır.					
31.g	Performansa dayalı ücretlendirme konusunda eğitilmemiz gerekir.					

32. Okullarda görev yapan öğretmenlerin performanslarının ölçümünde aşağıdaki kriterler kullanılmaktadır. Bu kriterlerin performansı ölçmedeki önem derecelerini belirleyiniz.

1: Hiç önemli değil **2: Az Önemli** **3: Orta Düzeyde Önemli**
4: Önemli **5: Çok Önemli**

		1	2	3	4	5
32.a	Alan bilgisini eğitim ve öğretime yansıtması					
32.b	Planlama ve hazırlık çalışmaları yapması					
32.c	Ders içi etkinliklerde bulunması					
32.d	Başarıyı ölçme ve değerlendirmesi					
32.e	Rehberlik yapması					
32.f	Ders dışı etkinliklerde bulunması					
32.g	Okulun-kurumun genel işleyişine katkıda bulunması					
32.h	Bir öğretmende bulunması gereken kişisel özelliklere sahip olması					
32.İ	Sınıfı yönetme - Öğrencilerle iletişim kurması					
32.j	Milli Eğitim Temel Kanunu'ndaki amaç ve ilkeleri gerçekleştirme yönünde çaba göstermesi					

33. Okullarda görev yapan yöneticilerin performanslarının ölçümünde aşağıdaki kriterler kullanılmaktadır. Bu kriterlerin performansı ölçmedeki önem derecelerini belirleyiniz.

1: Hiç önemli değil **2: Az Önemli** **3: Orta Düzeyde Önemli**
4: Önemli **5: Çok Önemli**

		1	2	3	4	5
33.a	Türk eğitim sistemi ile ilgili mevzuat ve politikaları bilmesi ve uygulamalara yansıtması					

33.b	Görevlerine ilişkin mevzuatı bilmesi ve uygulamalarına yansıtması					
33.c	Okulun sorunlarını zamanında tanınması, çözümleyebilmesi					

	1: Hiç Önemli Değil 2:Az Önemli 3: Orta Düzeyde Önemli 4: Önemli 5: Çok Önemli	1	2	3	4	5
33.d	Karar ve planlamalarında, öğretme ve öğrenme süreçlerine ilişkin sonuçlardan yararlanması					
33.e	Kurumun amaçları doğrultusunda, öğrenme ve öğretme süreçlerine odaklanması					
33.f	Kurumun kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlaması					
33.g	Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde, eşgüdümü sağlaması					
33.h	Gerektiğinde yetki alanı içinde inisiyatif kullanarak sorumluluk alması					
33.İ	Okulda düzen ve disiplini sağlaması					
33.j	Okulda ekip çalışmasını destelemesi, özendirmesi					
33.k	Öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaç ve ilgilerine duyarlılık gösterebilmesi					
33.l	Çalışanlara, bireysel ve mesleki gelişmelerini destekleyici rehberlikte bulunması					
33.m	Personelin verimli çalışmasını sağlamaya uygun, olumlu bir örgüt iklimi yaratması					
33.n	Gerekli hallerde ödül ve ceza sistemini kullanması					
33.o	Karar ve planlamaların uygulanmasında, öğrenci, öğretmen ve velilerle işbirliği yapması					
33.p	Okul gelişimine katkıda bulunacak diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği oluşturması				-	
33.r	Yeniliklere açık olması ve kendini sürekli geliştirebilmesi					
33.s	Adalet ilkelerini temel çalışma anlayışı olarak benimsemesi					
33.t	Kılık ve kıyafetine özen göstermesi ve çevresine örnek olması					
33.u	Türkçe'yi açık ve anlaşılır biçimde kullanması					

34. Bir öğretmenin performansının ölçümünde aşağıdaki faktörlerin de göz önünde bulundurulması hususunda görüşlerinizi belirtiniz

1: Hiç Katılmıyorum **2:** Az Katılıyorum **3:** Katılıyorum
4: Çok Katılıyorum **5:** Tam Katılıyorum

		1	2	3	4	5
34.a	Görev süresi					
34.b	Mesleğiyle ilgili aldığı ödüller				-	
34.c	Yaptığı akademik yayınlar (kitap, makale vb.)					
34.d	Görev yaptığı okulun bulunduğu yer (il,ilçe,kasaba,köy vb.)					
34.e	Mesleğiyle ilgili katıldığı eğitim programları (kurs, seminer, konferans vb.)					
34.f	Mesleğiyle ilgili sahip olduğu sertifikalar					
34.p	Diğer(Lütfen belirtiniz).....					
34.h	Diğer(Lütfen belirtiniz).....					
34.İ	Diğer(Lütfen belirtiniz).....					
34.J	Diğer (Lütfen belirtiniz).....					
34.k	Diğer (Lütfen belirtiniz).....					
34.l	Diğer(Lütfen belirtiniz).....					
34.m	Diğer(Lütfen belirtiniz).....					
34.n	Diğer(Lütfen belirtiniz).....					

KATKILARINIZDAN DOLAYI TESEKKÜR EDERİZ!