

**T.C  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

## **PERFORMANS VE ÜCRET İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Zamirbek HASANOV**

**Enstitü Ana Bilim Dalı: İŞLETME  
Enstitü Bilim Dalı: YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Gültekin YILDIZ**

**HAZİRAN 2003**

**T.C  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

## **PERFORMANS VE ÜCRET İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Zamirbek HASANOV**

**Enstitü Ana Bilim Dalı: İŞLETME  
Enstitü Bilim Dalı: YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

**Bu tez .../.../20.. tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/  
Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.**

\_\_\_\_\_

**Jüri Başkanı**

\_\_\_\_\_

**Jüri Üyesi**

\_\_\_\_\_

**Jüri Üyesi**

## ÖNSÖZ

Günümüzde işletmelerin performans değerlendirmeyi en etkili kullandıkları alan ücretlerdir. Dünya ekonomik ve sosyal koşulları nedeniyle, ücretin çalışan üzerindeki etkisinin yüksek olması, performans değerlendirme sonucu olarak ödüllendirmenin önemli kısmını oluşturmaktadır. İşletmeler bu uygulamayı başlattıklarında performans puanları mutlaka ücret denklemlerinin bir parçasıdır.

Bu çalışmamızın baştan sonuna kadar emeklerini esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Gültekin YILDIZ ve maddi manevi desteğiyle Doç. Dr. Recai COŞKUN hocama, yardımlarını gördüğüm fakat isimlerini sayamadığım tüm hocalarıma ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi arz ederim.

## İÇİNDEKİLER

### KISALTMALAR

.....V

### ŞEKİLLER

LİSTESİ

.....VI

### ÖZET

.....VII

### SUMMARY

.....VIII

### GİRİŞ

.....1

#### 1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI, KAVRAMI, GELİŞİMİ,

AMACI VE SÜRECİ .....5

1.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı..... 5

1.2. Performansın Kavramı..... 8

1.2.1. İşletmelerde Performansın Kavramı..... 8

1.2.2. Performans Değerlendirmenin Gelişimi ..... 9

1.2.3. Performans Yönetim Sistemi ..... 11

1.2.4. Performans Değerlemesini Etkileyen Faktörler..... 14

1.3. Performans Değerlendirmenin Amacı ..... 15

1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması..... 16

1.3.2. Personel Temini Ve Seçimi..... 17

1.3.3. Personel Eğitimi Ve Geliştirilmesi..... 17

1.3.4. Personelin Başarısını Etkileyen Faktörler ..... 18

1.3.4.1. Kişisel Yetenekler ..... 19

1.3.4.2. Başarı Güdüsünün Yoğunluğu ..... 19

1.3.4.3. Çevresel Etmenler ..... 20

1.3.4.4. Örgütsel Etmenler ..... 21

1.3.5. Kariyer Geliştirme Ve Planlama ..... 21

1.3.6. Stratejik Planlama ..... 22

1.3.6.1. Stratejik Planlamanın Tanımı Ve İşletme Bölümleriyle İlişkiler .....	22
1.3.6.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri ve Performans Değerlendirme ile İlişkileri.....	24
1.3.7. Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi.....	25
1.3.8. İçeride Çalışanların İlişkisi (Personel ilişkileri).....	26
1.3.9. Eleman Potansiyelinin Tespiti.....	26
1.3.10. Organizasyonel Hedefler. ....	27
1.4. İşletmelerde Başarıyı Belirleyen Faktörler, Bu Faktörlerin Başarı Değerlemedeki Yeri.....	28
1.4.1. İş Ortamına Bağlı Değişkenler.....	29
1.4.2. İş Göreneğine Bağlı Değişkenler .....	30
1.4.3. Yöneticilere Bağlı Değişkenler .....	33
1.5. Performans Değerlendirme Süreci .....	34
<b>2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....</b>	<b>39</b>
2.1. Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler.....	39
2.1.1. Geleneksel Yöntemler .....	40
2.1.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemleri .....	40
2.1.1.2. Sıralama Yöntemi (Karşılaştırma Yöntemi) .....	42
2.1.1.3. Çift Karşılaştırma Yöntemi.....	42
2.1.1.4. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	43
2.1.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi .....	44
2.1.1.6. Kritik Olay Yöntemi .....	44
2.2. Geleneksel Performans Değerlendirme “Yöntemlerinde” Karşılaşılan Sorunlar .....	45
2.3. Çağdaş Yöntemler .....	46
2.3.1. Amaçlara Göre Yönetim .....	46
2.3.2. Değerlendirme Merkezi Yönetimi .....	48
2.4. Değerleyicilerin Belirlenmesi .....	49

2.4.1. Performans Değerlendirme Kim / Kimler Tarafından	
Değerlendirileceğinin Belirlenmesi.....	49
2.4.2. İş Görenin Bağlı Bulunduğu İlk Üstü yada Amiri Tarafından	
Değerlendirmenin Yapılması: .....	49
2.4.3. İş Görenin Kendi Performansını Kendi Değerlendirilmesi: .....	50
2.4.4. İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmenin Yapılması.....	50
2.4.5. Astları Tarafından Değerlendirilmenin Yapılması.....	51
2.4.6. Değerleyicilerin Belirlenmesinde Karşılaşılan Sorunlar .....	52
2.5. Hedeflerin Çatışmasından Ve Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar.....	53
2.5.1. Hedeflerin Çatışmasından Kaynaklanan Sorunlar .....	53
2.5.2. Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar .....	54
<b>3. PERFORMANS DEğERLENDİRME AÇISINDAN ÜCRET.....</b>	<b>56</b>
3.1. Ücret Tanımı Ve Önemi .....	56
3.1.1. Ücret Tanımı.....	56
3.1.2. Ücretin Önemi .....	57
3.2. Ücret ve Maaş Yönetimi .....	59
3.2.1. Ücret Yönetiminin Sağlayacağı Temel Fayda: Verimlilik .....	63
3.2.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücret Ve Maaş Yönetiminde Kullanılması .....	65
3.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	66
3.3.1. Özendirici / Teşvikli Ücret Sistemleri. ....	67
3.3.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	68
3.4. Bireysel Ücretin Oluşumunda Performans Değerlendirmenin Önemi.....	70
3.4.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Oluşturulması.....	72
3.5. Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Başarı Koşulları.....	74
3.5.1. Ücretlerin Oluşumunu Etkileyen Diş Faktörler.....	74
3.5.2. Ücret Düzeyinin İyileştirmesi İçin Alınabilecek Önlemler .....	75
3.5.3. Ücretlerin Açık Olması.....	77
3.5.4. Ücret Yönetimi Konusunda Yöneticilerin ve Değerlendirmecilerin	

Eğitilmesi.....	78
<b>3.5.5. Yıllık Ücret ve Maaş Artırımları ve Bunların Oluşumunun</b>	
<b>İşgörenlere Açıklanması .....</b>	<b>79</b>
<b>3.5.6. Örgüt Üyelerini, İşletmede Uygulanan Ücret Sistemine İlişkin</b>	
<b>Görüşü ve Tepkileri .....</b>	<b>79</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>83</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>86</b>

## KISALTMALAR

**P. D.** : **Performans değerlendirme**

**V. b** : Ve benzeri

**A. G.Y.** : Amaçlara Göre Yönetim

**s.** : Sayfa

**B. N. A.** : Burea of National Affairs



## ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1: Bölüm Planlarıyla Stratejik Planlamanın Birbirleriyle İlişkileri.....	23
ŞEKİL 2: Başarı Faktörleri İçerisindeki Yönetimin Yeri.....	31
ŞEKİL 3: İşletmelerde Başarıyı Belirleyen Faktörleri.....	32
ŞEKİL 4: Performans Değerlendirme Süreci.....	35
ŞEKİL 5: Performans Değerlendirme Süresi.....	36
ŞEKİL 6: Maslow'a Göre Gereksinimler Modeli.....	58
ŞEKİL 7: Ücret ve Maaş Programının İçermesi Gereken Unsurlar.....	63
ŞEKİL 8: Performans Değerlendirmeye Dayalı Ücret Kavramı.....	73

## ÖZET

İşletmelerde uygulanan ücret ve maaş politikaları çok önemlidir. Çünkü iş görenleri işe ve işletmeye bağlayacak en önemli etken ücret ve maaş yönetimi politikasıdır. Ücret; emeğin karşılığında çalışan işgörenlerin gelir ve yaşam düzeylerini belirleyici bir öge, endüstrinin gelişmesine etki eden bir maliyet ögesi ve sosyal yaşamda çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konudur.

İşgörenin aldığı ücret, genellikle çalışmasının birincil nedenidir. Ücretin işgörenler için beklenti ve tatmin kaynağı olması yanında onlara verilen ücretin adil olup olmadığı konusunda oldukça önemlidir. Ücretler çoğu işletmeler için en büyük tek maliyet kalemi oluşturur.

İşletmeler, çalışanların ücretlerini katkılarıyla ilişkilendirmek amacıyla farklı sistemler ve planlar denemektedirler. Bu tez çalışmasını amacı bir işletmenin ücret yapısını oluşturmanın en iyi yolunun performans değerlendirme ile yapılabileceğini ortaya koymaktadır.

Ancak bu tez çalışması performans değerlendirmenin ücret ve maaş programları ile alakalı her türlü problemi çözebileceği iddiasında değildir. Performans değerlendirme yolu ile ücretlendirme işlerin birbirleri ile göreceli olarak değerlerinin bulunmasında sistematik bir yol sağlar, üzerinde anlaşılan nokta bu yöntemle hataların sayısını ve etkisinin en aza indirildiğidir. Bu yüzden performans değerlendirme teknikleri ve kullanım şekilleri geliştikçe daha faydalı olması beklenen bir yöntemdir.

Performans değerlendirmenin bir başka katkısı da ödene paranın işin hangi özelliğine gittiğini göstermesidir.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm de performans değerlendirmenin tanımı, gelişimi ve süreci, ikinci bölümde performans değerlendirme açısından ücret, ücretin tanımı ve önemi, üçüncü bölümde ise performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan yöntemler ve karşılaşılan sorunlar, ve son olarak örnek incelenmesi yapılmıştır. Sonuç ve değerlendirme kısmında elde edilen bulgular değerlendirerek önerilerde bulunmuştur.

## SUMMARY

### **Keywords: The Performance and Pay Relation.**

Salary is not only a number indicating the reward of employees, but also a high level of life standard, an important parameter of industrial costs and multi-effective social theme.

The salary that the employees earn is usually the major cause of their work. Besides the expectation of the employee and his satisfaction, the equality of salaries among the workers is quite an important point. Salary is for most companies the major part of their expenses.

Employers are trying to find the most correct system to decide the employee salary relation.

Since the concept of salary is a very important subject in the relations of employee and employer, companies determine the performance of the workers according to certain items.

Purpose of this project; to observe effects of performance evaluation on salary determination in performance evaluation terms for working effective salary policy in the firm and relation between terms.

This thesis includes four main parts, in the first part description of performance evaluation, progress and goals, in the following part; some methods to evaluate performance and problems during the application.

## GİRİŞ

Personel Yönetiminin İnsan Kaynakları yönetimi adını alarak son yıllarda yeni bir yaklaşım ve anlayışla uygulanması, klasik personel fonksiyonlarından bazılarının önemini büyük ölçüde artmasına neden olmuştur. Performans değerlendirme de bu fonksiyonlardan biridir.

İşletmelerin pek çoğunun İnsan Kaynakları yaklaşımını tanımları ve benimsemelerinden sonra performans değerlendirmeyi yeniden ele almaları ve gözden geçirmeleri gerekmiştir. Performans değerlendirme yapmayan işletmelerin bir çoğu da bu gelişmelerden etkilenmiş ve ilgili çalışmalara başlamakta gecikmemişlerdir [Uyargil, 1994: 7].

İnsan Kaynakları yönetiminin işletmenin stratejisi ve diğer birimleriyle daha bütünleşik olduğu, insanları hedeflere ulaşmada kaynak olarak göstermektedir [Erdil, 1996, s. 64].

Yönetim anlayışındaki gelişmeler, beraberinde İnsan Kaynakları Yönetimi olgusuna da verilmesi gereken önemi artmış ve buna bağlı olarak performans değerlendirme çalışmaları ağırlık kazanmıştır.

Kaldı ki örgütlerin verimli çalışması iyi nitelikte eleman sağlaması, elemanların iyi yetiştirilmesi elemanların hem örgüt yönetimi hem de insan kaynakları yönetimiyle bütünleşmesiyle ile mümkündür. İşte burada Performans Değerlendirme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır [Çizioğlu, Y.L.T. 1993: 1].

Bir işletme; bünyesinde mevcut işlerin yapılması için gerekli personeli istihdam ederken gözettiği olgu, mümkün olan en iktisadi şekilde üretimini sürdürmek ve böylece pazardaki yerini sağlamışlardır. Kısası işletme; istihdam ettiği personelin performansı üzerinden kendi performansını arttırmak amacındadır. İşletme etkinliğinin, bireylerin performansı ile sınırlı ve ona bağlı olacağı açıktır [Tekin, Y.L.T, 1991: 24].

Her işletme kendine uygun olan bir performans değerlendirme ile belirli aralıklarla personelini değerlendirir. Değerlendirme sonucu elde edilen niceliksel bilgiler

işletmenin İnsan Kaynakları Yönetiminin çeşitli sistemlerine veri sağlar ve bu sistemlerin kurulması ve sağlıklı işlemesi için olan çalışmalara yardımcı olur.

Performans değerlendirmenin temel amacı; işletmenin, talebi olan bir malı veya hizmeti üretmesine, üretilen ürünün kalitesini artırmasına, kendisi ve ortakları için karının artmasına, maliyetini en aza indirmesine, içinde bulunduğu çevre koşullarına uymasına, yenilik yaratmasına, işletmenin büyümesine, verimliliğini ve başarısının artmasına ve işbirliği çabası sağlayan beşeri bir örgüte sahip olmasına yardımcı olmaktadır [Tosun, 1990: 276-278].

İşletmelerin belirlenen bu amaçlara ulaşmasında iki üretim amacı vardır. Bunlar; insanlar ve nesnelere (sermaye, makine, ham madde vb). İşletmeler bu belirledikleri bu amaçlara ulaşmak için bu iki faktörü en doğru şekilde yönetmek zorundadırlar [Albanese, 1976: 108]

Örgütsel amaçların açıkça belirlenmesi ile maddi götürücü etkili ve beşeri (insan) üretim araçları seçilir ve bunlar, amaca götürücü etkili ve verimli bir şekilde bir araya getirirler. Ayrıca, personelin yönetilmesi, nezareti, teşviki, kontrol ve revizyonu gibi önemli konularda performans değerlendirme yardımıyla etkili kararlar alınabilir.

Böylelikle işletmenin, amaçlarına ulaşmasındaki toplam performansı bireylerin tek tek elde ettikleri başarılarla sağlanabilir [Tosun, 1990: 275].

İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında gerekli olan girdiler her zaman değişim içindedirler, yani durağan değildirler. Örneğin: işletme içindeki makineler bozulur, aletler yıpranır ve diğer nesnelere de tamire ihtiyaç duyarlar. Bu durumda bunların da tamir edilmesi ya da yenilenmesi gerekmektedir. İnsanların performansı da zamanla değişebilir. Aynı nesnelere olduğu gibi insanların da zamanla eğitim ve geliştirme yoluyla aksayan yönlerini gidermesi ve yeni ve kaliteli elemanlar alınarak yenilenmesi sağlanabilir. Bu da iyi bir performans değerlendirme ile sağlanabilir. Yani bireylerin performanslarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarının işletmenin ve bölümünün bilinen ve ölçülebilen amaçlarına ulaşması için işletmenin ve insan kaynakları

yönetiminin çeşitli sistemlerde kullanılması ile personelin değişen performansını artırabilir.

Performans Değerlendirmede bireylerin değerlendirmesiyle elde edilen sonuçlar yani çıktılar işletmenin açıklanan amaçlarına ulaşma bilmesi için yönetsel ve örgütsel hedeflerde birer girdi olarak kullanılmaktadır. Böylece performans değerlendirme sonuçları, örgütsel hedeflerde (terfi, yetiştirme ve geliştirme, ücret artışları vb.) ve yönetsel hedeflerde (işgücü planlama, stratejik planlama, iş tatmini vb.) bireylerin başarısına veya başarısızlığa göre örgüt içinde planlanmış olan Performans değerlendirmeye yönelik amaçlarda kullanılır. İnsan kaynaklarında yönetimde karşılaşılan en önemli sorun iş görenin terfi, transfer, eğitim ve ödüllendirilmesine ilişkin kararların adil, objektif ve doğru bir şekilde alınmamasından kaynaklanmaktadır.

Bu sorunların ortaya çıkmasını önleyen veya mevcut sorunlara çözüm getiren önemli hususlardan biri, bireysel performans değerlendirme sonuçlarının bu tür kararın adil olarak alınması için kullanılmasıyla mümkündür.

Bireylerin performans değerlendirme sonuçlarının yönetsel ve örgütsel hedeflerde kullanılmasıyla işletmenin belirlenmiş olduğu amaçlarına ulaşması gerekir. Elde edilen sonuçlara göre işletmenin amaçlarının gerçekleşip, gerçekleşmediği belirlenecektir.

Böylece işletme kendisi için yeni amaçlar belirleyecek ve belirlediği bu amaçlar bireyin performansı için bir girdi olacaktır. Örneğin: Bir işletme planlanmış olduğu hedefleri doğrultusunda piyasaya yeni bir ürün sürmektedir. Ürünün üretimi ve satış sırasında personelin fiili performans değerlendirme sonuçlarına bakıldığında üretim bölümünde çalışan personelin performans değerlendirme sonuçları oldukça yüksek çıkmaktadır.

Ancak işletmenin toplam performansına bakıldığında bir düşüşün olduğu ve işletmenin hedeflediği amaçlarına ulaşamadığı saptanmıştır. Özellikle pazarlama bölümünün bu ürünün pazarlamasında çok düşük performans gösterdiği belirlenmiştir. Bu durumda yapılan araştırma sonuçlarına bu ürünün piyasada tutulmama sebepleri tespit edilmiştir.

Tespit edile bu olumsuz sebeplerin ortada kaldırılması için işletmenin piyasaya sürmüş olduğu bu ürünün piyasada istenilen düzeye getirilmesi ve örgütün bu ürün hakkındaki hedeflerini tekrar gözden geçirmesi gerekmiştir. Böylelikle işletme performans değerlendirme sonuçlarına göre bu ürün hakkında yeni hedefler belirlemek zorunda kalmıştır [Albanese, 1976: 113].

Kısaca özetlersek; işletmeler performans değerlendirme sonuçlarına göre örgüt için yeni amaçlar ve hedeflere belirleyecek ve belirledikleri bu amaçlara ve hedeflere ulaşmak için de personelin gerçekleştirmesi gereken performans düzeyini tespit edecektir.

Araştırmada yöntem olarak kaynak tarama yöntemi seçilmiştir. Bu konuda yazılmış makale ve kaynaklardan yararlanılmıştır.

Birinci bölümde, performans değerlendirmenin tanımı, kavramı, gelişimi, amacı ve süreci, tarihi gelişimi incelenmiştir.

İkinci bölümde ise performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan yöntemler ve karşılaşılan sorunları tanımlanarak açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, performans değerlendirme açısından ücret, ücretin tanımı ve önemi, ücret yönetiminin sağlayacağı temel fayda, performansa dayalı ücret sistemleri özetlenmiştir.

Sonuç ve değerlendirme kısmında elde edilen bulgular değerlendirilerek önerilerde bulunmuştur.

# 1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI, KAVRAMI, GELİŞİMİ, AMACI VE SÜRECİ

## 1.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı.

İşletme yönetiminde performans (başarı) değerlendirme veya personel değerlendirme, yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartla işgörene ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, onun iş davranışlarını analiz ederek başarısını ölçme ve değerlendirme olgusudur. Dar anlamda bakıldığında performans değerlendirme sistemi, yönetici ile işgören arasındaki bir faaliyettir ve yönetsel bir süreçtir.

Performans değerlendirme (PD) insan gücü kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından çok önemli araçtır. Personel seçimi ve işe yerleştirme, işgörenleri eğitime ve yetiştirme çabaları, motivasyonun ve ücret yönetimi gibi amaçlara dönük çalışmalara da temel oluşturur ve alınacak strateji kararları etkiler.

Her düzeydeki işgörenin ile iş tanımı vardır. Kişinin görev ve sorumlulukları bu iş tanımına uymak durumundadır ve işletmedeki etkinliğini yerine getirebilmesi için bedensel ve zihinsel yeteneklerini, bilgisini, kişiliğini topluca kullanmak için çaba gösterin ve bu çabanın sonunda ücretini alır, işletmede bulunduğu görevin üst kademelerine yükselir.

İşletmede bireysel başarıyı, kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul ede bilir sınırlar içinde gerçekleştirilmesi olarak tanımlamak mümkündür. O halde bir işletmede işgörenin başarısından söz etmek için önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin işgörenin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve kişinin işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. Bu standarda ulaşma kişinin başarısı olarak düşünülürken, standartın altında kalma da başarısızlığı olacaktır [Erdoğan, 1991: 153].



Anacak değerlendirilmedikçe ve değerlendirme sonuçlarından yararlanılmadıkça, tek başına bir kavram olarak “Başarı” fazla bir anlam taşımayacaktır. Örgütsel yaşamın başlangıcından beri, örgütte görev alan kişilerin görevlerini ne ölçüde başardıkları izlenmeye çalışılmış, işgörenler çoğu kere başarı durumlarına göre ödüllendirilmiş yada cezalandırılmış. Başarı değerlendirilmesi bir bakıma örgütsel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk olmuş, çağdaş insan gücü yönetiminin de ayrılmaz bir unsuru oluşturulmuştur [Diçle. 1982: 14].

Performans değerlendirme işgörenin işteki başarı düzeyini nesnel olarak saptamaya ve kişi ile örgütü birlikte geliştirmek amacıyla kullanılan bir yönetim ve denetim aracıdır.

Başarıyı saptayan etmenler ve etmenler arası ilişkiler şekil 1’ de gösterilmiştir. Başarı düzeyinin nesnel olarak saptanması nesnel olarak ölçülemeyen yönlerinin değerlendirme dışında bırakılması anlamına gelmez. Performans değerlendirme konusunun kapsamı bakımından oldukça geniş olduğu ve bu geniş alan içinde bazı konuların ölçüme daha alış verişli olduğu da kabul edilmelidir. Özellikle yönetici başarısının değerlendirilmesi söz konusu olduğunda ölçmede daha da büyük güçlüklerle karşılaşması doğaldır. Yöneticilerin başarı düzeyini sayısal olarak belirlemek ve somut karşılaştırmalar yapmak, tek düzeyde işleri yürüten yada sayı ile belirlene bilen üretimde bulunan işgörelere oranla daha güçtür, ama olanaksız değildir [Diçle, 1982: 16].

Hiçbir şey hizmet sektöründe yüksek üretkenlikte olan bir elamanı daha vasıfsız elemanlarla aynı ücrete ve ücret artışına tabi tutmak kadar cesaret kırıcı olamaz. Bu üretken olan elamanın verimini düşüreceği gibi diğerlerinin de artan bir performans göstermesini sağlamayacaktır. Bu yuzdendir ki hizmet değerlendirilmesi söz konusu olmuştur. Bu sistem elamanın geçen süredeki iş grafiğini gözden geçirmeğe ve değerlendirmeye yarar. Yaklaşık 3500 organizasyonun dahil olduğu bir ankette görüldüğü üzere yönetimin insan kaynağı konusundaki ilgisi temelde işletmelerde performans değerlendirme sisteminin kullanılması üzerine yoğunlaşmıştır. Yine de yöneticilerin bu sistemle de tatmin olmadıklarını ispat edecek yeterli delil vardır. İş

ilişkileri, kişisel yaklaşım, sistemin zorunlulukları yada yönetimden destek alamama da çok önemli sorun teşkil etmektedir [Robert M. Noe and III Allyn and Bacon, 1987: 366].

Şahısların hizmetlerinin değerlendirilmesi bir organizasyon için kaçınılmaz önem taşır. Her eleman sürekli amirleri, iş arkadaşları ve astları tarafından yakınken özlenir. Bu değerlendirmenin pek çoğu gayri resmidir fakat bazı işletmelerde işgörenlerin performanslarının değerlendirmek üzere oluşturulmuş resmi kuruluşlar mevcuttur.

Değerlendirmelerini sürekli olarak dosyalama yoluna gider. Genel çerçevesi haricinde bu değerlendirmeden en çok elamanın kariyeri konusunda faydalanılır. Çeşitli sebeplerden dolayı firmalar için bu değerlendirme hayati önem taşır. Bu değerlendirmeler elamanın hizmetini, ilerleyişini değerlendirme ve buna göre yeni konumunu saptaya bilmek açısından önemli veriler taşır. Yöneticiler bu verilerin işletmenin ilerleyişini ve verimini arttırmanın en sağlıklı yolu olduğuna inanırlar . bu yüzdendir ki amirlerde, astlarda objektif olmaya ve mümkünse olumsuz noktalarda fazla uğraşmamaya çalışırlar.

Yalnız bu değerlendirme, işletmenin yerleşik bir takım problemlerini çözücü bir özelliği olduğu düşünülmez. Bir çok kuruluşlarda performans değerlendirmesi yalnızca başarıyı değerlendirmekle kalmamakta aynı zamanda performans değerlendirmesi insan potansiyelinin belirlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi sürecini de kapsamaktadır.

Performans değerlendirmesi bir yandan yöneticiye, öte yandan işletme ve topluma yansıyan sonuçlar doğura bilir. Çeşitli yönetim akımları performans değerlendirmesini kendi temel yaklaşımları içinde ele almışlardır. Örneğin geleneksel yaklaşımdaki değerlendirme ve yöntemlerin biçimsel olduğu, belirli kalıplar içinde uygulandığı bilinmektedir. Kesin olarak saptanan, amaçlara yönelik olarak düzenlenen sistemler, astların üstlerce değerlendirilmesi temeline dayanmaktadır. Tüm bu yöntemlerin II dünya Savaşı öncesi ve savaş sırasında geliştirdiğini anımsarak, endüstriyel zorunluluklarla, sistemler arasındaki ilişkiyi kurabiliriz [Ataay, 1985: 225-226].

## **1.2. Performansın Kavramı**

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel yada nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak yada görelî olarak açıklana bilir, bir atletin yüksek atlamadaki bireysel yada sıralamadaki sırası, bir üretim miktarı yada gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi.

### **1.2.1. İşletmelerde Performansın Kavramı**

İşletme düzeyinde performans yukarıdaki açıklamadan farklı bir anlam taşımaktadır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı yada çalışma sonucudur.

Bu sonuç işletme amacının ya da görevin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlana bilir.

Bu noktada işletmenin bir sistem olarak yapısını kısaca incelemek gerekir. Her işletme örgütsel bir sistemdir. Her örgüt belli bir amaç ve görev için kurulur. İşletmeler de belli amaç ve görevler için kurulur ve bu amaçlar doğrultusunda çalışarak varlıklarını sürdürürler.

Örgütsel sistemler sistem öğeleri arasındaki ilişkilerle tanımlanırlar. Sistem öğeleri tüm sistemi oluşturan alt sistemler ve alt-üst sistemlerdir. İşletmede bu alt sistemler, tek tek çalışanlar, çalışma grupları, bölümler, işlevler, makineler hatta etkinlikler düzeyinde tanımlana bilirler. Tüm alt sistemler, sistemin ortak amacı doğrultusunda kendilerine verilen alt amaçları ve görevleri gerçekleştirmek için belli bir düzen oluştururlar. Bu yapıda amaca yönelik sistem bütünlüğü esastır. Alt sistemlerle bütün arasında olduğu gibi alt sistemlerin kendi aralarında da kesin bir uyum aranır. Eğer bu uyum yoksa tek bir sistem değil, pek çok sistem var demektir.

## 1.2.2. Performans Değerlendirmenin Gelişimi

Performans değerlendirme çalışmalarının tarihsel evrimi gözden geçirilirse, biçimsel yönetimden önce de insanların biri birlerini değerlendirdiklerini söylemek doğru olacaktır. Ancak, gerçekçi ve güvenilir performans değerlendirme çalışmalarının Batıda Birinci Dünya Savaşı yıllarında başladığını, ülkemizde bu tür çalışmaların 1970’li yıllarından sonra yöneticinin ilgi alanı içerisine girdiği görülmektedir [Erdoğan, s. 168].

Değerlendirme konusunda ilk çalışmayı I Dünya Savaşında Walter Dill Scott (man- to- man) “adam- adama karşılaştırma” ölçeğini kullanarak, Amerika Deniz Kuvvetlerinde yapılmıştır. 1920- 1930 yıllarında, saat ücretleri ile uygulanacak ücretlerin rasyonel biçimde ele alınması ve buna göre bir sistem kurma çalışmaları önem kazanmıştır.

Böylece ilk “işçi değerlendirme” planları geliştirmeye başlanmıştır. Bu değerlendirmelere “liyakat değerlendirme” ismi verilmiştir.

Performans değerlendirmeleriyle ücretlerdeki artışların işgörenlerin yeteneklerine göre saptanması temel görüşü uygulamaya girmiştir. 1950 yıllarında işçi değerlendirmesi planlarına ilgi girerek azalmıştır. Ücret ödemelerinin ve ilerlemelerinin, kıdem temeline dayandırılması, bu durumun nedeni olarak gösterilebilir. Ancak, böylece yeteneğin bir işi yeterli biçimde yapmak için tek etmen olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Çünkü bir kişinin performansının belirlenmesinde, işletme içi ve dışı çeşitli koşullar ile değerleyicilerin değerlendirmesi amacıyla gelişmiş yeni yöntemlerle güçlenmiştir.

Performansın geliştirilmesi kişilerin yeteneklerinin geliştirilmesi ve performans planlanmasının paralel olarak yapılması ile asıl hedeflerine erişmiş olur.

Bu çalışma, şirketlerin kendi bünyesinde geliştirdikleri kalite ve standart ölçülerinin yöneticilerine liderliğin yapılması ile ancak sağlanabilir. Bu prosesin yerinde kullanılması tüm yöneticilerin meşuliyetindedir.

Bu meşuliyet performansın ölçülerinin devamlı olarak gözden geçirilmesi ve çalışanların yeteneklerini tam olarak kabullene bilmelerini sağlayıcı desteğin verilmesiyle olur [Long Peter, 1990: 4].

Terfi, transfer, ücret ödüllendirme, cezalandırma v.b. konularda işgörenin hizmete geçen sürelerinin esas aldığı “kıdem sistemi”nin başarıya etkisi bakımından doğurduğu sorunların büyüklüğü gerek uygulayıcıları, gerekse araştırmacıları bu soruna çözüm aramak zorunda bırakmıştır. İşte, bu zorunluk performans değerlendirmede “kıdem” kavramının yerini zamanla “liyakat” kavramına bırakmasına yol açmıştır. Bu da “başarının” ne olduğu ve bilimsel olarak ölçüle bilme olanaklarının neler olduğu yönündeki çalışmalarının hazırlanması ile sonuçlanmıştır.

Performans değerlendirme konusunda çağdaş yaklaşıma işte bu çalışmalar yön vermiştir. Çağdaş yaklaşımda değerlendirecek olan, kendisinin kendisi değil, onun bir işi başarma düzeyi ve gerçek başarısıdır.

Performans değerlendirmede “açıklılık” ilkesi aynı zamanda değerlendirmenin bir cezalandırma aracı olarak değil, bir “kişisel gelişme ve eğitim” aracı olarak kullanılma olanaklarını da arttırmaktadır. Üstlerinden devamlı geri beslenim sağlayan ast, kendi kişiliğinin ve işverenlerin nasıl algıladığı hakkında bilgi sahibi olabilir, kendini yeni gelişmelere ayrıca bilir ve yeni şeyler öğrenme olanağına kavuşurlar.

Böylece performans değerlendirmede benimsenen açıklık ilkesi, işgörenin çalışma yaşamı boyunca kişisel gelişmesine katkıda buluna bilecek bir nitelik taşımaktadır.

Performans değerlendirme alanında geliştirilen çağdaş düşünce ve ilkeleri en iyi yansıtan yöntemin “amaçlarla değerlendirme” olduğunu söyleye biliriz [Diçle, 1997: 54].

Performans değerlendirme sistemini geliştirirken şu temel niteliklerin sahip olmasına özen gösterilmelidir [ Diçle, 1997: 24].

Performans değerlendirme sistemi, örgütün bir alt sistemi, işğören yönetim, ve örgütsel iletişim ağının bir öğesi olarak tasarlanmalıdır.

Performans değerlendirme sistemi örgütte kimin neyi, nasıl ve ne düzeyde başardığının ilgililere duyurulmasının, örgütsel amaçları gerçekteşirmede katımlı yönetimi sağlamasının ve dikkatleri kişisel amaçlara örgütsel amaçların bütünleştirmesi üzerinde yoğunlaştırmanın bir aracı olarak düşünölmelidir.

Performans değerlendirme sistemi örgüt ve yönetim felsefesini yansıtmalı ve tüm üyelere güvence vermelidir.

Performans değerlendirme sisteminde esnek ve gerçekteşi ölçüt, işlem ve yöntemlere uygulama alanına aktarıla bilen. Törel ilke ve politikalarına dayanır.

Performans değerlendirme sisteminin amaçları açıkça belirlemeli ve ölçütler, işlemler ve yöntemler ile amaçlar arasında gerekli uyum sağlanmalıdır.

Performans değerlendirme sisteminin etkin bir planlamaya dayandırılması, ilgili bütün tarafların katılımı ile gerçekteştirilmesi ve örgütle bütünleştirilmesi önemlidir [Dicle, 1997: 24].

### **1.2.3. Performans Yönetim Sistemi**

Performans yönetim sistemi çalışanların performanslarını şirket hedefleri doğrultusunda sürekli gelişmelerini sağlayan bir süreçtir.

Sürecin kritik noktası tüm çalışanların katılımını sağlamasıdır. Bu sayede şirket misyonunun tüm çalışanlar tarafından paylaşılması ve misyonun gerçekteştirilmesinde çalışanların bireysel katkılarını görebilmeleri mümkün olacaktır.

**Performans yönetim sistemi periyodik görüşmeler, çalışan ve yöneticinin sürekli iletişimini gerektirir. Senede bir defa yapılan bir değerlendirme değildir.**

Üst yönetimin katılımı ve sürekli desteği olmaksızın başarıya ulaşması mümkün değildir.

**Performans yönetiminin temel amacı, çalışanın performansını sürekli olarak geliştirmektir. Sistem, bu amacı gerçekleştirmek için çalışanın hedef belirleme, performans değerlendirme ve gelişim planlarının oluşturulması sırasında katılımını sağlar. Tüm bu aşamalarda çalışanın katılımı, kendi hedeflerini, şirket hedef ve misyonunu benimsemesini, hedeflerin daha gerçekçi olmasına, karşılaşılabilecek güçlüklerin önceden tespitine ve çalışanın sisteme güveninin sağlanmasına yardımcı olur.**

**Çalışanlar;**

- a) Kendilerinden ne beklenildiğini bildiklerinde,
- b) Stratejiler ve hedeflerin belirlenmesinde katkıda bulduklarında,
- c) Kişisel hedeflerinin belirlenmesinde aktif rol oynadıklarında,
- d) Performanslarının nasıl değerlendirildiğini bildiklerinde ve kendilerinin **de değerlendirmeye katılımları sağlandığında,**
- e) Yaptıkları için bütüne katkısını göre bildiklerinde,
- f) Üst yönetimin yapmak istediklerini anladıklarında ve benimsediklerinde **yüksek performans gösterirler,**

**Performans yönetim;**

a) **İşin gerektirdiği beceri ve davranışsal özelliklerin kazanılması ve geliştirmesini sağlar:** Performans yönetim sistemi çalışanın sadece neleri başarması gerektiğini değil nasıl başarması gerektiğini, kişinin işini başarması için gereken davranışsal yeterlilikleri hedef olarak vererek belirler.

**b) Kariyer ve eğitim planlarının hazırlanmasına temel oluşturur:** Çalışanın kariyer planlaması performans yönetiminde elde edilen somut verilere (hedef gerçekleştirilmedeki başarı, güçlü ve zayıf yönler) dayanarak yapılır. Performans değerlendirme sonucunda tespit edilen zayıf yönler ve gelecekteki ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim planları oluşturulur.

**c) Ücret ve ödül sistemlerini destekler:** Çalışanın hedefleri gerçekleştirilmesindeki başarısının ücretine yansımaya ve üstün başarının ödüllendirilmesine olanak sağlar.

**d) Bir şirket hedeflerine çalışanın bireysel hedeflerine gerçekleştirilmesi ile ulaşılmasını sağlar:** Bireysel hedefler tespit edilirken şirket hedefleri söz önüne alındığından her çalışanın kendi hedeflerini başarması şirket hedeflerinin de gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

**e) Şirket hedef ve stratejilerinin tüm çalışanlar tarafından bilinmesini ve benimsenmesini sağlar:** Bireysel hedeflerin belirlenmesine katılımları, çalışanların öncelikle kendi hedeflerini benimsemelerini sağlar. Bireysel hedeflerin şirket hedefleri ile entegre olması ise, çalışanların şirket hedef ve stratejilerini benimsemelerini sağlar.

**f) Çalışana kendi gelişim planını belirlemede katılım fırsatı yaratır:** Çalışanın kendi öncelikleri ve gelişmek istediği yön hakkında görüş bildirmesine olanak sağlar.

**g) İş ile ilgili beklentilerin karşılıklı olarak bilinmesine sağlayarak organizasyonda özellikle ast üst ilişkilerine iletişimini artırır.**

**ğ) Çalışanların hedeflerini, performans kriterlerini ve sorumluluk alanlarını açıkça belirterek belirsizlikleri ve rol çatışmalarını önler.**

**h) Çalışanların sürekli gelişimini sağlayarak, şirketin insan gücü kalitesini**



ve kapasitesini arttırır.

ı) Çalışanların şirket hedeflerine ulaşmada katkılarını açıkça görebilmelerini sağlar.

i) Çalışanın performansı hakkında bilgilendirmesi, performans geliştirilmesi konusunda motivasyonu sağlar.

### **Performans Yönetiminin Başarılı Olması İçin Yapılması Gerekenler**

a) Şirket üst yönetiminin tam desteği gereklidir.

b) Performans yönetim sistemi çalışan ve yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilmesi.

c) Yönetici ve çalışan arasındaki ilişki açık olmalı, karşılıklı saygı ve güvene dayanmalıdır.

d) Performans yönetim sistemi senede bir kere doldurulan bir form değil, sürekli gerçekleştirilen bir yönetim tarzı olarak benimsenmelidir.

e) Çalışanın performans dönemi boyunca kendisinden beklenenleri açıkça anlaması sağlanmalıdır.

f) Çalışandan beklenen gelişim aktiviteleri açıkça tanımlanmalıdır. Çalışanların gerekli eğitimlere katılımları sağlanmalıdır.

### **1.2.4. Performans Değerlemesini Etkileyen Faktörler**

a) **İşin Türü:** Kullanılacak başarı değerlendirme yöntemi de işin türüne göre değişiklik gösterebilir.

b) **Yasalar:** Asgari ücretlerin saptanması, yıllık ücret artışlarının belirlenmesi, toplu sözleşme düzenleri başarı değerlendirme doğrudan etkileyen faktörlerdir.

**c) Çalışanların Tutum ve tercihleri:** Özellikle çalışkanlığı kendisine ilke edinmiş, çalışmayı adeta bir amaç olarak gören insanlar için başarı değerlemesi son derece önemlidir.

Kendi başarılarını görmek isteyen kişilere bu fırsat verilmediğinde sonuç düşük moral, düşük verimlilik, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlardır.

Öte yandan çalışmayı amaç değil de araç olarak gören kişiler açısından başarı değerlemesi fazla önem taşımaktadır. Bu tip insanlar daha fazla sorumluluk almamak için terfi bile etmek istememektedirler.

**d) Yönetim Biçimi:** Yöneticiler başarı değerlemesini çeşitli biçimlerde kullanabilir.

Örneğin, eğer bir yönetici ceza verme eğilimli ise ödüllerle güdülenebilecektir astı küstürebilir, hatta işten ayrılmasına neden olabilir. Yetki isteyen astlara da liberal veya demokratik yaklaşımlar istenilen sonucu vermeyebilir.

### **1.3. Performans Değerlendirmenin Amacı**

Performans değerlendirme işgörenin işletme içinde tarif edilen sınırlar içerisinde ortaya koyduğu başarının ölçülmesidir. İşletmenin geleceğine dönük temelleri oluşturabilmeleri için öncelikle yönetsel kararlarının verilmesi ve ölçümün yapılması gereklidir [Erdoğan, 1991: 156].

Sistemin temelde amacı işletmelerdeki insan kaynaklarının sürekli geliştirmek ve önemli bilgilerden haberdar kılmak suretiyle etkili kılmaktır. Bunun için gerekli şeylerden biri elamanın hizmetleri esasında eski bilgilerdi de dikkate almasını sağlamaktır. Onun içindir ki pek çok alanda yöneticiler elamanlarını öncelikle belirli bir teste ve ardından eğitime tabii tutmaktadır.

### 1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Bir işletmede insan kaynakları tayin edilirken, elamanların ilerlemelerini ve potansiyellerini anlatan verilere dikkat edilir [Noe and Bacon, s. 410].

Değerleme sonucu elde edilecek bulgular, yöneticinin işe alacağı kişilerin mevcut ve gelecekteki işleri için tanışması gereken özellikleri saptamasına ve personel seçimi sırasında bu özelliklerin istenmesine olanak sağlar. Böylece mevcut işgörenler ile işe yeni alınanların iş esasına göre planlamasına ve düzenlemesine olanak bulunacaktır [Erdoğan, 1991: 159].

İşletmenin, personelle ilgili ideal durumu, optimal nicelik ve nitelikte personele sahip olmaktır, denebilir. Burada optimaldan maksat, kurum veya işletmenin ihtiyaç ve olanakları yönünden en uygun olanıdır. Örneğin: sayı bakımından çok az veya çok fazla personel, optimalın dışında kaldığı gibi nitelikler açısından çok düşük kaliteli veya çok üstün kaliteli personel de, optimaldık kapsamının dışında kalır [Tosun, 1990: 570].

İyi dizayn edilmiş bir performans yönetim sistemi organizasyonun insan kaynakları potansiyelini güçlü ve zayıf yönleri ile ortaya koyarken, personel planlamasının oluşumunda optimal dengenin sağlanmasına yardımcı olur. [Tekin, 1991: 279].

Personel planlaması bir işletmenin istenilen zamanda, gerek duyulan yerde, gereksinilen tür ve sayıda personelin, hazır bulundurulması ve bu personelin çalışmalarıyla söz konusu işi en iktisadi anlamda uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi sürecidir.

İşin niteliğine göre uygun işgören seçiminin ve istihdamın gerçekleştirebilmesi için eldeki ve istihdam edilecek personelin performansı planlamada etkili olacaktır ki bu da performans yönetimi sisteminden elde edilecek verilerle sağlanacaktır. Ayrıca burası da gerçektir ki, bir işletmenin uzun dönem başarısı, başka her hangi bir etmeden, çok istihdam ettiği işgücünün performansını bağlıdır [Kaynak, 1990: 8]. Üretim araç ve gereçlerin durumu ve yerine getirecekleri fonksiyonların gerçekleşme derecesi, üretim sürecinde gerektiğinde duyulacak personel miktarını belirlemekte birer etmen olacaklardır, ama eldeki personelin üretim sürecinde söz konusu araç ve gereçleri

kullanırken ulaşacakları performans düzeyi, yada başka deyimli performans dereceleri de istihdam edilecek personel sayısının belirlemede önemli rol oynayacaktır. Bu da performans yönetimi sisteminde elde edilecek sonuçlarla belirlene bilecektir [Kaynak, 1990: 66].

### **1.3.2. Personel Temini Ve Seçimi**

Performans değerlendirmesinin neticeleri ileride istihdam edilecek personelden beklenebilecek performans açısından çok faydalıdır. Örneği: başarılı yöneticilerin çoğunluğunun belirli okullardan yetiştirdiği veya belirli alanlarda eğitim yapmış kişiler arasından çıktığı bulunabilir. Bu tür bilgiler işletmeye personel temini konusunda çok faydalı bilgiler sağlar. Ayrıca personelin seçiminde kullanılacak seçim testi neticelerinin değerlendirilmesinde belirleyici etken oluşturur. Bu durumda teste inandırıcılık performans değerlendirmenin neticelerinin doğru olarak alınmasına bağlıdır.

### **1.3.3. Personel Eğitimi Ve Geliştirilmesi**

Günümüzde sürekli bir değişim içinde bulunan işletmelerde, etkinlik ve verimlilik çalışma üzerindeki etkisi açısından işletmelerde eğitim önem kazanmaktadır. İşletmeler, değişen çevre koşullarına uyum sağlama bildikleri ölçüde varlıklarını sürdürebilirler, hedeflenen amaçlara yakın olabilirler. Hızla değişen çevreye uyum sağlama bilmenin en önemli koşullarından biri de hiç şüphesiz eğitimidir.

İşletme açısından eğitime bakıldığında, işletmelerde çalıştırılan personelin daha da verimli olması çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak personelin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişmelerin sağlanmasıdır [Sabuncuoğlu, 1988 125].

İşletmelerin eğitime yönelmelerinde pek çok amaçları vardır. Temel amaç, değişen durumlara uyum sağlama bilme yeteneğinin değiştirilerek, maliyetlerin en aza indirilmesi ve verimin en üst noktaya çıkarılmasıdır [Çakır, 1993: 5].

Eğitim alışmaları ile fire azalabilir, üretim artar, araç ve gereçlerin yıpranması azalabilir ve üretimin kalitesi de azalabilir çalışanların yükselmesi hızlanabilir, işğörenlerin kendi kendilerinin kontrol etme yetenekleri gelişir. Modern anlamda hiç bir işletme bu sayılan sonuçları sağlamaktan vazgeçmeyeceğine göre, işletme yönetimi açısından eğitim çalışmaları da önemli çalışmalar arasında yer alacaktır ve bu önem giderek artacaktır [Erdoğan, 1991: 221].

Kendilerine yeni bilgi sunulan, davranış ve tutumları üzerine eğilen işğörenlerin ait olma, sevgi görme, ilgilenme sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Güven ve saygı görme gereksinimlerini de pekleştireceği yüksek olacaktır [Eren, 1993: 41].

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirilenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüldüğü, değerlendirme miktarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarını daha ileri derecede bir objektiflik ve yansızlıkla ortaya çıkacağı düşünülebilir [Uyargil, 1994: 7].

### **1.3.4. Personelin Başarısını Etkileyen Faktörler**

Personelin performansını bir çok nedenden dolayı değişebilmektedir. Çalışanların kişisel özellikleri ve yetenekleri, iş doyumunu ve iş başarma azmi, personelin örgüt içindeki konumunu ve örgüt içi ilişkiler, örgüt- çevre ilişkisi performansı etkileyen etmenlerdir.

#### **1.3.4.1. Kişisel Yetenekler**

Personelin kişisel yetenekleri; zihinsel yapısına bağlı olan ve bedensel güç ve yeteneği şeklinde ikiye ayırabilir. Genel olarak personelin inançları, tutumları bireysel yaratıcılıkları, görsel durumu, hafızada saklayabilme ve algılama hızı, psikolojik yapısı,

grup ilişkileri, yetenekleri, bilgi, ilgi, tutum, fiziksel güç v.b. değişkenler kişisel özellikler belirleyen faktörlerdir. Bu, özellikler, bireyin başarısını belirlemektedir.

Yetenekler zaman içinde değişime uğrasa da personelin değerlendirilmesinde kabiliyetin geçmişle bağlantısı, gelecekteki durumu hakkında da yaklaşık bir bilgi verir.

Kişilik değerlemesinde bu gün “psiko teknik” yöntemden faydalanılmaktadır. Etkin yönetim performansın artırılması için kuruluş ve gelişme dönemlerinde kişi araç-gereç bütünleşmesi sağlanmalı; bu amaçla iş görenler bilgi ve yetenek yönünde tanınmalıdır. Çalışanların kişisel özellikleri bilinmeli, örgütsel ilişkiler dengeli bir yapı içinde yürütülmelidir [Erdoğan, 1990: 11].

#### **1.3.4.2. Başarı Güdüsünün Yoğunluğu**

Personelin başarı güdüsünün artması için her şeyden önce yaptığı işin, kişinin özelliklerine, kabiliyetine uygun olması gerekir.

İş görenin uyumunun saplana bilmesi, personelin özelliklerini bilmek ve ona uygun bir iş ile ilişkilendirilmesini gerektirir. (Aslında personelin istihdamında iş gerekleri ile alınan personelin özelliklerinin örtüşmesi gerekmektedir. Fakat özellikle kamu sektöründeki personelin istihdamında kişisel özellikleri belirleyen testlerden ve yöntemlerden faydalanılmaktadır). Bu konuda da “Psikoteknik” yöntem gerekli verileri elde etmek olanağı sağlar.

Böyle bir uyumun olması halinde birey, işini yaparken çeşitli yönlerden kendisini geliştirecektir. İş yapma gücü ve arzusu artacaktır [Erdoğan, 1990: 30]. Örgütsel amaç ve çıkarların personel tarafından benimsenmesi ve personelin güdülenmesi sağlanırsa verimlilik artar.

#### **1.3.4.3. Çevresel Etmenler**

İş gören her şeyden önce bir insandır. İşe gelirken her gün emeğinin yanında kendi düşünce, özlem ve tutkularını kendisi ile beraber getirmektedir. Örgüt-çevre etkileşiminin doğal sonucu, örgüt çalışanları çevreden etkiler.

Personelin davranışları, olaylar karşısındaki etki ve tepkileri, çoğu kez duygusaldır [Samancıoğlu-Tokol, 1987: 23].

Verimli çalışan bir iş görenin beklenmeyen bir nedene bağlı olarak veriminde düşme izlenebilir. Grup içi formel ve informel ilişkiler de örgütün ve dolayısıyla personelin başarısını etkilemektedir. Örgüt ve personelin başarısı, geniş ölçüde çevre ile kurulan ilişkilere bağlı olmakla birlikte, personel için dış çevre kadar iç çevrede başarı üzerinde etkili olmaktadır.

Bireyin davranışları bulunduğu dış çevre etkilerinden de etkilendiği için, grup dışı çevrenin yeteneklerin gelişmesi, bazı bilgilerin elde edilmesi açısından etkileyici olduğu açıktır.

Bireyin çevresinde meydana gelen bir değişme kişinin alışkanlıklarında, yaşam biçiminde de bazı değişikliklere yol açacaktır. Bu durumda kişisel özelliklere grup dışı çevre arasında ve örgütlenme biçimi arasında sıkı bir ilişki vardır. Grup çevre uyumu personelin örgüt etkinliğini artırır.

Yöneticilerin, personeli hem psikolojik hem de sosyolojik özelliklerini bilmesi iş gören-iş, işgören-örgüt ve iş gören-dış çevre ilişkilerinin ortaya çıkara bilecekleri olumsuzlukları giderebilmelerine ve personelin performansını artırmaya yönelik çözümler üretebilmesine alt yapı hazırlar. Örgüt üyelerini grup bütünlüğünü sağlamak kendilerini aileden biri gibi hissetmelerini konusunda bu gün yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Örgütün yapısı, kişilerin durumuna göre değiştirilebilir, düzeltme yapılabilir. Böylece personelin performansındaki artış, daha kaliteli ve daha ucuz hizmet demektir.

#### **1.3.4.4. Örgütsel Etmenler**

Örgütün yapısı, amaçları, politikaları, görevi, yetkili ve sorumluluk paylaşımı çalışma koşulları v.b. faktörler bu çerçevede yer almaktadır [Baydar, 1995: 9].

İş analizi, iş bölümünü ve uzmanlaşma, yetki ve sorumluluk dağılımı, iletişim kanallarının açık oluşu, iş işgören uyumu, yatay ve dikey ilişkilerin belirlenmesi, personelin performansı artırmanın temel koşullarındandır.

İşler planlanırken insan ögesi güçlü ve zayıf yönleri ile dikkate alınmalıdır [Aydın, 1985: 45].

Örgütü oluşturan her birey örgütün yapısını, işleyişini ve gelişmesini etkilediği gibi, bireyler arası ilişki de benzer sonuçları etkileyecektir.

Örgütlerin etkili ve verimli düzeyde faaliyette bulunması her şeyden önce aranan nitelikteki elamanların alınması, niteliklere uygun işlere yerleştirilmesi, başarılı olanların ödüllendirilmesi ve yükseltilmeleri ile mümkün olmaktadır [Canman, 1993: 13].

Örgüt içi formel ve informal ilişkiler personelin başarı düzeyini etkiler. Bu açıdan gerek özel sektör ve gerek kamu sektöründeki örgütlenme biçimleri hizmetin kalitesini ve maliyetini önemli ölçüde belirlemektedir. Yönetim sistemimizin önemli açmazlarından birisi olan bürokratik yönetim tarzı organizasyona ve yeniden yapılanmaya şiddetle ihtiyaç göstermektedir.

### **1.3.5. Kariyer Geliştirme Ve Planlama**

Kariyer geliştirme ve ilerleme kurum yada kişisel açılarından değerlendirilebilir. Her iki durumda da işgörenin potansiyelinin belirlenmesi güçlü ve zayıf yanlarının anlaşılması için performans değerlendirme verileri gereklidir [Noe and Bacon, s. 376].

Değerleme sonucu kimin hangi yönde geliştirilmesi gerektiği saptanacak, yapılan başarı değerlendirme görüşmeleri ile gelişmeye istekli olanların zamanla özellik ve yeteneklerini geliştirmelerine yardım edecektir [Erdoğan, 1991:159].



Özellikle yöneticiler elamanlarının kariyerlerinde ilerlemeleri aşamasında bu tür bilgileri oldukça kullanırlar.

Kariyer planlaması, işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirmesiyle çalışmakta olduğun örgüt içindeki ilerleyişinin “yükselmenin” planlamasıdır.

Yapılan performans değerlendirme sonuçları, yöntemle ve kişilerle paylaşılmazsa, amaçlarına ulaşamaz. Eğer örgüt, çalışanlar yönetim ve insan kaynakları bölümü arasındaki iletişim ağını kuramazsa, bireysel kariyer geliştirmenin başarılı olması oldukça zordur [Tüziner Kazımbek Lale, Y.L.T., s. 30].

### **1.3.6. Stratejik Planlama**

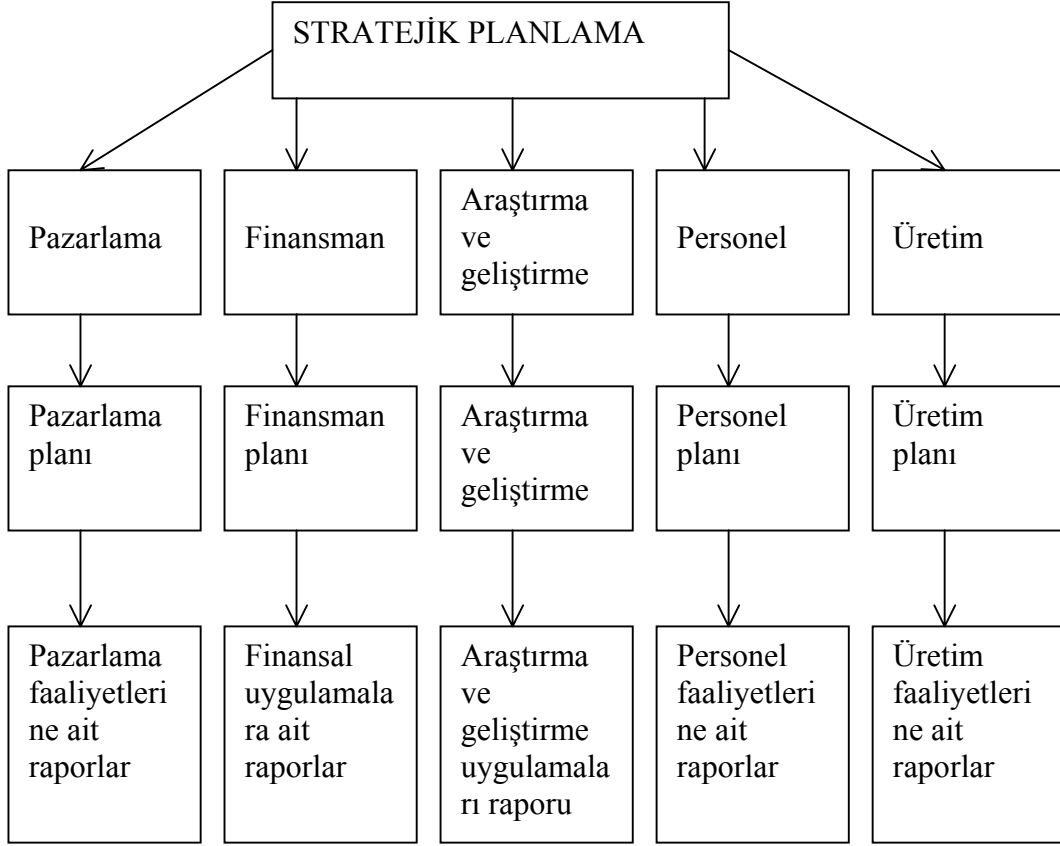
#### **1.3.6.1. Stratejik Planlamanın Tanımı Ve İşletme Bölümleriyle İlişkileri**

İşletme bölümleriyle ilişkileri son yıllarda işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim ve karar teorisinde strateji kavramı, oldukça önemli yere, bir yere sahip olmaya başlamıştır [Eren, 1993: 3].

İşletme yönetimi stratejisi, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklığa açığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi onun yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır. Böylece stratejinin, amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları (veya olanakları) en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli açık bir işletme planı yapmak olduğu meydana çıkmaktadır [Eren, 1993: 7-8].

Stratejik planlamaya gelince işletmeyi bir bütün olarak değerlendirerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sempatik olarak işletmenin ulaşmak düşündüğü an amaçlarının ürün- pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerden ibarettir.

Bu nedenle stratejik planlama firmaya yön verici (orientant) kaideleri kapsamına almaktadır.



**Şekil 1. Bölüm Planlarıyla Stratejik Planlamanın Birbirleriyle İlişkileri.**

**Kaynak: İşletmelerde Stratejik Planlama ve İşletme Politikası, Eren.**

İşletmede planlama sisteminin çıkış merkezini stratejik plan oluşturmakta (şekil: 1 de görüldüğü gibi) ve diğer planlama yapıları onun üzerine kurulmaktadır. Bu nedenle ona diğer planlama yollarını veya kapılarını açan anahtar plan da diyebiliriz [Eren, 1993: 51].

### 1.3.6.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri ve Performans Değerlendirme ile İlişkileri

İşletmelerde stratejik planlamayı diğer planlama türlerinde esaslı bir biçimde ayıran dört özellik vardır:

Stratejik planlama uzun süreli bir plan çeşitli olmakla diğer planlama türlerinden ayrılır [Eren, 1993: 54].

Stratejik planın yapısını oluşturan veriler nitelik itibariyle bir çok fonksiyonu ile ilgili ve dolayısıyla da heterojen (aynı cinsten) verilerden oluşmuştur [ Eren, 1993: 56].

İşletmenin bütün iş fonksiyonlarıyla, faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden, sayı itibariyle diğer tüm planlama cinslerinden daha fazla sayıda veri ile ilgilidir.

Stratejik planlama daha çok sonuçlara yönelmiş durumdadır. Bu nedenle, uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelecek sonuçları saptar [Eren, 1993: 57].

İşte stratejik planlamanın bu özelliklerinden dolayıdır ki personel bölümü ve performans yönetim sistemi ile yakın ilişki içindedir. Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlene genel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formal performans yönetimi sistemleri oluştururlar. Örneğin: bir işletmenin stratejik ilericisi iki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma- geliştirme, üretim, pazarlama v.b. biriminde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planlar belirlendikten sonra bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır.

Her organizasyonel birime kendi hedeflerinin doğrultusunda elamanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirleme ve gerçekleştirme sürecini yürütürler.

Böylece organizasyonun stratejik planları bireysel planları, hedefler haline dönüşerek, genel amaçların bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Performans değerlendirmenin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyet, yukarıdaki örnekten görülebileceği gibi, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır [Uyargil, 1994: 4-5].

### **1.3.7. Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi**

İşletmenin genel olarak gelecekteki değişime ve gelişmelere insan gücü kaynakları açısından hazırlıklı olması gerekir. Performans değerlendirme sonucu elde edilecek bulgular, yöneticinin işe alacağı kişilerin mevcut ve gelecekteki işler için taşıması gereken özellikleri saptamasına ve personel seçimi sırasında bu özelliklerin istenmesini cesaretlendirilir. Böylece mevcut işgörenler işe yeni alınların iş esasına göre planlanması ve düzenlenmesine olanak bulacaktır. Performans değerlendirme bulguları personel seçim ve değerlendirme sisteminin güvenilirliğinin test edilmesine de olanak verecektir. Gelecekteki performansın tahmini geçmişteki performansının geniş bir ölçüde anlaşılması ile mümkündür. Eğer mevcut işgörenler başarılı ise işletmenin seçim sisteminin gelecekte de uygulanması düşünülebilir. Personel seçim çalışmalarının geçmişte başarılı olması demek, gelecek için test edilmesi olarak görülecektir [Erdoğan, 1990: 159].

Günümüz modern organizasyonlarda personel, yönetimi çeşitli gelişmiş teknik, araç ve yöntemlerden giderek yaygın bir biçimde yararlanılmaktadır. Bu tür modern uygulamaların işletmelerde ilk kez kullanılıyor olması, bunların yararlılığı hakkında bazı tereddütlerin doğmasına neden olmaktadır. Ancak performans değerlendirme sistemi sonuçları bu gibi tereddütlerin önermesinde, yeni uygulamaların geçerliliklerinin ölçümünde yardımcı olmak suretiyle önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin: işletmede personel seçiminde ilk kez kullanılan bir testten alınan puanlar ile kişilerin işe başladıktan sonraki performans değerlendirme dönemi sonunda aldıkları puanlar

arasında bulunan korelasyon, bize bu testin geçerlilik derecesi hakkında fikir verecektir [Uyargil, 1994: 8].

### **1.3.8. İÇERİDE ÇALIŞANLARIN İLİŞKİSİ (Personel ilişkileri)**

Performans Değerlendirmesiyle ilgili verilerin sıklıkla kullandığı alanlardan bazıları da terfi, görevden indirme, göreve son verme, transfer etme veya işten çıkarma gibi personel ilişkileri ile ilgili konulardır.

Her ne kadar bir işgörenin belirli bir konudaki başarısı başka bir iş konusunda başarılı olmasının garantisi olması da, performans değerlendirmesi verileri bu konuda yine de yardımcı olmaktadır. Örneğin: işgörenin belirli bir görevdeki belirgin başarısını göstermekle birlikte gelişmeye ihtiyacı olan taraflarını da gösterecektir.

Transfer, bu görevdeki başarı trendi onun başka bir göreve transfer edildiğinde ne yapabileceğini de gösterir, veya performans seviyesi düşükse ya da görevden alınmayı yada işten çıkarılmayı [Özbay, Y.L.T., 1996].

### **1.3.9. Eleman Potansiyelinin Tespiti**

Çoğu organizasyon, işgören potansiyelin tespiti konusunu, artan iş hizmetleri ile bir tutar. Denildiği gibi gelecekle ilgili en iyi tahmin geçmiş davranışlar olmaktadır. Yine de bunun aksi olan durumlarda vardır [Altaay, 1990: 158].

Teknik bilgi kadar işgörenin benzer bir işte gösterdiği performansın da önemle üzerinde durulmalıdır. Bu sebeple işletmeler tespit merkezlerini kurmuşlardır. Örneğini başarılı bir pazarlama elemanı başarısız bir pazarlama müdürü olabilir, yada başarılı bilgisayar programcısı veri işlem müdürü olarak başarılı olabilir [Erdoğan, 1991: 368].

Gerek kar amaçlı gerekse kâr amaçsız kurtuluşlardaki yöneticilerin temel görevlerinden birisi, yönettikleri kuruluşu en etkin ve buların hedeflerine ulaştırmak için gerekli

çalışmaları yapmak veya bu çalışmaların yapılmasını sağlamaktır. İşte bu çalışmaların ne ölçüde etkin ve verimli bir şekilde yapıldığının ölçülmesi aynı zamanda her kalemde çalışan yönetici ve personelin başarı derecelerinin ölçülmesi anlamına da gelmektedir [Çubuk, 1986: 79].

Her işletmenin hem de işgörenin performans değerlendirmesi konusunda çeşitli amaçlar vardır.

Bazı durumlarda bu amaçlar ortak olabildiği gibi bazı durumlarda da bu amaçlarda çok yansımaktadır.

### **1.3.10. Organizasyonel Hedefler**

Çoğu karma organizasyonun kontrol sisteminde performans değerlendirmesi önemli bir yer tutar. Bilgiler işgörenlerin terfileri, maaşları, atamaları yada işten çıkarmaları açısından çok önemlidir. İş için gerekli özelliklere sahip elemanı bulmamak o iş için gerekli parayı yada malzemeyi bulmamak kadar önemlidir. Bu değerlendirmeye ve iş verimi arttırılmaktadır. Bu işlemenin personel bölümü genelde bu işle sorumlu birimdir. Ayrıca bu sistemin başka etkinliği de astlar ve amirler arasında fikir alışverişine imkan vermesi ve işgörenleri motive etme, gerekli değişiklikleri saptama ve iş rekabetini arttırıcı özellikleri de vardır [Beer and Spector, s. 134].

Öylece diyebiliriz ki bir organizasyon açısından performans değerlendirmesinin iki amacı vardır. Bunlar:

#### **Değerlendirme Hedefleri:**

- a) Astların pozisyonu belirlemesi,
- b) Sağladığı verilerle ücret ve primleri tayin etmesi,
- c) Yöneticilerin yetersiz verim alınması durumunda astları ikaz etmesini sağlaması,

**Destek ve Geliştirme Hedefleri:**

- a) Astalar destek sağlamak suretiyle gelişimi ve gelecek potansiyeli arttırması,
- b) Kariyer imkanları ve planlamalarıyla organizasyonun kararlarını geliştirilmesi,
- c) Astları Motive etmesi,
- d) Amir-astlar ilişkini güçlendirmesi,
- e) Kişisel ve Organizasyon düzeyindeki problemleri açığa çıkarması,

Bu listelere ilgili en önemli nokta amaçların bazı noktalarda çatışma içine girmesidir.

Bu yüzden ortak bir değerlendirmeye gitmek suretiyle firmalar ve yöneticileri bu problemleri aşma yoluna gitmelidir.

## **1.4. İşletmelerde Başarıyı Belirleyen Faktörler, Bu Faktörlerin Başarı**

### **Değerlemedeki Yeri**

Bir işletmede kişinin başarısını etkileyen kişiye ve iş ortamına bağlı faktörler vardır.

Başarı bu ortak faktörlerin uyumunun sonucunda ortaya çıkar. Özellikle iş ortamına bağlı başarı faktörleri vardır ve bu faktörlerin her bir işgören üzerindeki etkisi de değişik olabilir. Kimileri zor şartlar altında çalışırlar, bazı işgörenler süratli çalışır, bazı insanlar iyi iş ortamı isterler, bazıları diğerlerinden daha kapasitelidirler. Bütün bu özelliklerin yanı sıra kişilerin performanslarını etkileyen çevresel faktörler de zaman içerisinde değişim gösterirler.

Bu durumda işletmelerde başarıyı belirleyen değişkenleri iş ortamına bağlı değişkenler, yöneticiye bağlı değişkenler ve işgörene bağlı değişkenler olarak üç grup toplamak mümkündür [Erdoğan, 1991: 160].

### 1.4.1. İş Ortamına Bağlı Değişkenler

Bireysel başarıyı belirleyen ortama bağlı değişkenleri fiziki şartlar, organizasyonel amaçlar, olarak iki grup altında değerlendirilebilir:

#### a) Fiziksel Şartlar

İşyeri şartlarının işgörenlerin şartlarını etkilediği yapılan Howtrou Araştırmalarından da anlaşılmaktadır. Işıklandırma, iş şartlarını etkileyen faktörlerden başlıcalarıdır.

Bu da iş görenlerin verimli çalışmaları açısından önemlidir. Bu araştırmalar yönetim ve organizasyon düşüncesinin gelişmesine çok büyük katkılarda bulunmuştur [Pollard Harold, 1974: 178].

Çevrenin yeterli kadar ısıtılması başarı belirleyicilerden biridir. Aşırı ısı ve soğukluğun başarıda olumsuz etkilediği bilinen gerçekler arasındadır. İş planlamasının gerçekleşme süresi işgörenin başarısını etkilemektedir.

#### b) Organizasyonel Amaçlar

İş görenin bulunduğu işletmenin ulaşmak istediği örgütsel amaçlar da başarıyı belirleyen ortam şartları arasında sayılabılır. İşgörenin sahip oldukları özellik ve yetenekler toplum geneline göre yeterli olabilir, ve iyi bir motivasyon uygulaması ile bireyler işe yönlendirebilirler. Bu şartlara rağmen örgütsel amaçlar yeterli ve belirgin değilse, işgörenlerin potansiyel performanslarından yararlanmak zor olacaktır. Kişilerin ideal sonuca ulaşmalarını iş ortamına bağlı, engellerden bazıları şunlardır;

İşletmede yapılan işbölümünün hatalı yapılmasına bağlı olarak ortaya çıkan zaman yokluğu,

İşletmenin teknik yetersizliği, işin başarısı için gerekli olan araç ve gereç yokluğu veya işi kolaylaştırarak bazı düzenlemelerinin yetersizliği,



İş görene işi ve ulaşılması gereken sonuçlar için yeterli ve gerekli açıklamanın zamanında yapılmaması,

İş görenlerden, sahip oldukları özellik ve yeteneğe oranla düşük düzeyde iş başarımının beklenmesi,

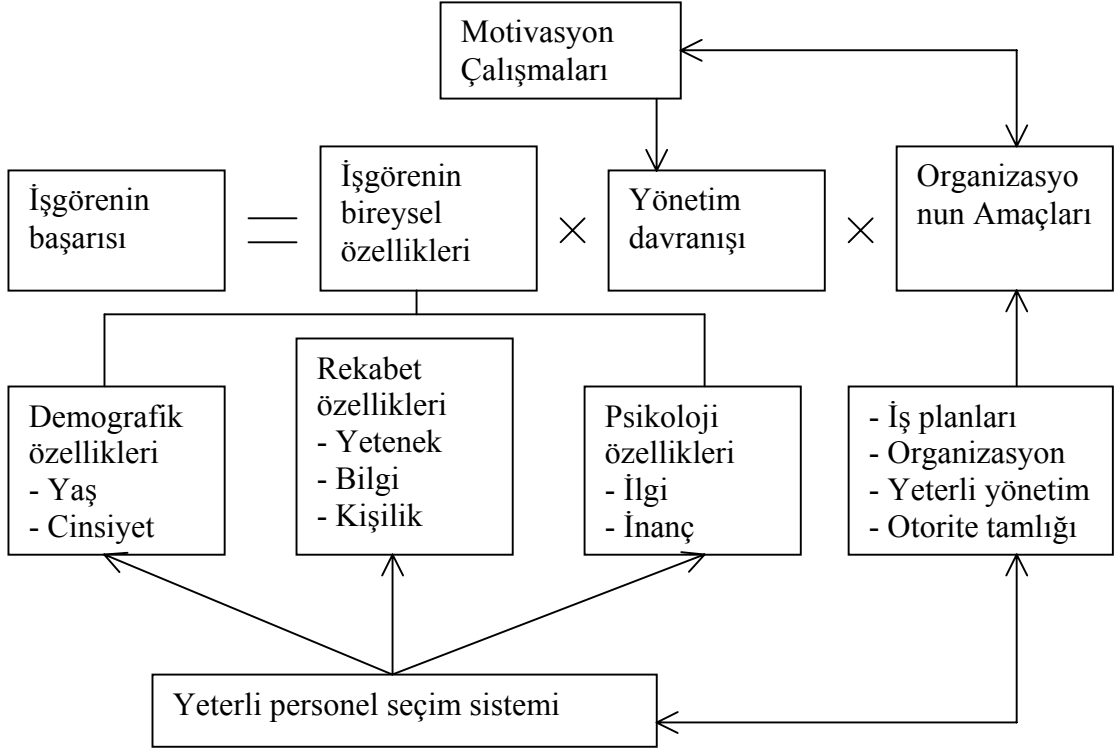
**c) Yeterli biçimsel otoritenin yokluğu**

İş görenlerin arasında yeterli işbirliğinin olmayışı, tüm ve benzeri sorunların ortadan kaldırılması için işletmenin genel ve iş organizasyonu gerçekleştirenler, kapasite açısından yeterli olan iş görenlerin nasıl amaçlara yönetileceği sorusuna cevap vermediler ve düzenlemelerini bu istikamette yapmalıdırlar. Yönetici gerçek anlamda örgütsel amaçları belirlemelidir. Bunun için iş tanımlamaları yapılmalıdır, ilişkiler düzenlenmeli işletmede iş bazında kişi iş uyumu olarak sağlanmalıdır.

### **1.4.2. İş Görene Bağlı Değişkenler**

Şekil 2’ de bir iş görenin işletme içerisindeki bireysel performansını göstermektedir. Bir işletmede iş görenin performansı şekil 3’ de görüldüğü gibi organizasyonel amaçlara, yönetim çabalarına ve bireysel özellikler bağlıdır [Erdoğan, 1991: 163]. Yönetimin birincil gereksinmelerinden biri verimli olma halidir. “ İşletme verimliliği ise, iş görenlerin bireysel performanslarının toplamına eşittir”. Bu durumu bir matematik ifade olarak aşağıdaki gibi belirleyebiliriz [ Kaynak, 1990: 150].

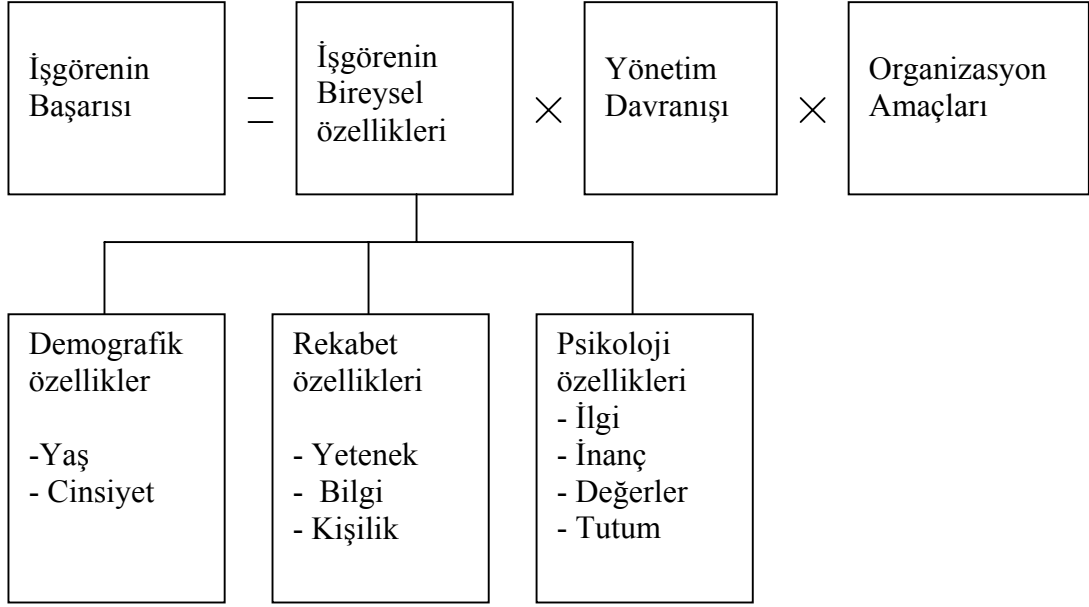
Toplam verimlilik = P1+ P2+ P3+ Pn = ΣP



**Şekil 2. Başarı Faktörleri İçerisindeki Yönetimin Yeri**

**İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri.**

**Kaynak: Prof. Dr. İlhan Erdoğan. s. 165, 1991.**



**Şekil 3. İşletmede Başarıyı Belirleyen Faktörler.**

**İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri.**

**Kaynak: Prof. Dr. İlhan Erdoğan. s. 163, 1991.**

Bireysel performans günden güne homojenlik göstermediği gibi iki ayrı bireyin performanslarında birbirlerinden ayrı olması sorunu kolayca çözülebilir olmaktan çıkarır. Bu da kolay ve amaçsız bir tanımdır. Bireysel performansın yetenek ve motivasyon olarak ikiye ayırabiliriz;

**a) Yetenek**

İnsanlarda yetenek doğuştan vardır, yada eğitimle sonradan yetiştirilmiştir. Bireysel yeteneğin türü ne olsa olsun yetenek yönetim için bir veridir ve performans ile birlikte ilişkilendiğinde, dolayısıyla veremlilik yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur diyebiliriz [Kaynak, 1990: 151-152].

**b. Motivasyon**

Yöneticilerin iş görenin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onlara motive edecek modeller ve uygulamalar yetiştirilmesi zorunludur [Ceylan, 1998]. Motivasyon konusu önderliğin tamamlayıcısıdır. Pek çok durumlarda önderlik, iş görenin motivasyonunu etkilemektedir. Bu nedenle motivasyon konusu işletme

yöneticilerinin üzerinde önlenen durmaları gereken konulardan birisidir [Koçel, 1993: 302].

Bireysel özellikleri sadece yetenekler ve motivasyon olarak doğru değildir. Performans değerlendirmenin amacı başarıyı belirleyen bireysel etkilerin etkilerin içine potansiyel özellik ve yeteneklerin dahil olup olmamasını belirleyecektir. Yalnız bazı durumlarda bireysel özelliklerin potansiyel gelişmesinin de performans değerlendirmede sınırlayıcı olacağını unutmamak [Erdoğan, 1991: 164].

### **1.4.3. Yöneticilere Bağlı Değişkenler**

Şekil 2' de görülen başarısına, yönetici davranışlarını ilave edersek, şekil 3 oluşur.

Burada işe başarı faktörün düzenlenmesi için düzenli alanlar içerisinde yönetimin ne yapması gerektiğini göstermektedir. Yöneticinin uygun seçim ve yerleştirme sistemini kabullenmesi için iyi bir iş düzenleme yapması gerekmektedir. Ayrıca astların gereği biçimde eğitilmesi de bu amaca yardım edecektir. İş görenlerin işe motive edilmesi onların verimli olmalarını üst düzeyde sağlayan başka bir etkidir. İyi bir iş planlamasının yapılması, organizasyonun yeterliği, yönetim biçiminin uygunluğu, bu arada işletmede ortaya çıkan biçimsel grubun yapısının uyumlu olması, örgütsel faktörler ile liderlik yapısının grupla uyumlandırılması başarıyı artırmada önemli yönetime bağlı faktörlerdendir.

Yönetici astların işe dönük davranışlarını, çabalarını geliştirmek durumundadır. Ayrıca iş görenler analiz ederek hangi iş görenin başarısının yüksek olduğunu da bilmelidir. İş görenin sorumluluk üstlenmesi ile işe karşı motive edilmesi arasında yakın ilişki vardır.

Şüphesiz, işletmede işe uygun olarak yapılacak motivasyon çalışmaları iş sorumluluğun geliştiricisidir. İş görenin başarıdaki bireysel davranışları yalnız başına düşünülürse, bireysel özelliklerin ve örgütsel amaçların performansı belirlendiği kabul edilebilir.

Ancak bazen üst düzeyde motive edilen kişiler organizasyonun amaçlarına yönelme konusunda çok arzulu oldukları ve bu arzuların iş başarısını artırdığı unutulmamalıdır.

Yönetim çabaları arasında olan yeterli organizasyonun gerçekleştirilmesi, iş planlamanın tamlığı ve işletme içerisinde yöneticilerin gerekli otoriteye sahip olmalarında çalışanların verimini, başka bir deyişle başarılarını etkileyecektir. Yapmış olduğumuz bu açıklamalardan yönetim çabalarını başarıyı belirleyen faktörlerden birisi olarak görmenin yanı sıra, diğer faktörlerin de etkileyicisi olduğunu düşünmek doğru olacaktır.

### **1.5. Performans Değerlendirme Süreci**

Performans değerlendirmenin genel yapısı ve sonuçları şekil 4’de şematik olarak gösterilmiştir [Erdoğan, 1990: 166].

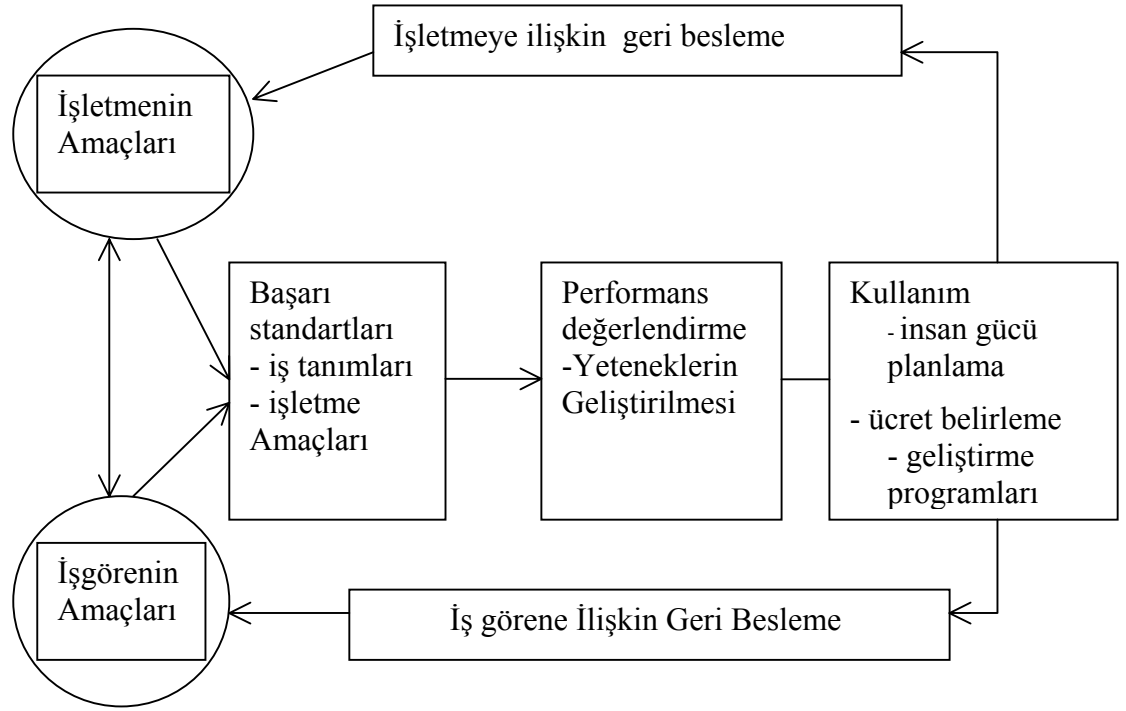
Şekil 4’da görüleceği gibi kişi açısından da değerlendirme süreci bir süreklilik gösterir.

Öncelikle işe alma aşamasında bir değerlemeye tabi tutulan, işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yeniden değerlendirilebilecektir. İşe alınırken kişi o anda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirme aşamalarında ise kişinin işi başındaki performansı inceler. Böylece kişinin işletme içindeki o anki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki organizasyonu bu çalışmalar sonunda belirler. Çalışanlar açısından değerlendirme sürecinin diğer önemli bir (konusu) hususu, kişinin bu süreç sonunda sağlayacağı geri-beslemelidir. Kişi işletmedeki faaliyetlerinin sonuçlarına ilişkin sağlayacağı geri-beslemeye göre belirli davranış biçimlerini benimseyecektir.

Performansının objektif bir biçimde değerlendirildiğini hisseden işgörenin işletme yönetimine karşı duyduğu güven ve yakınlık artacaktır. Bunun tersi durumlarda ise performans değerlendirmenin subjektif, önyargılı ve taraflı olarak yapıldığını hissetmesi işletmeye olan bağlılığı ve güveni azaltacaktır. Bunun sonucunda kişi çeşitli

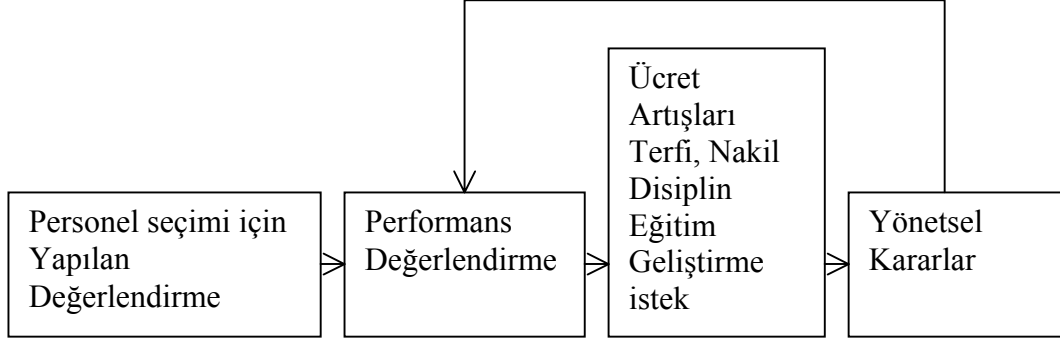
olumsuz davranışlara yönelecektir. Örneğin: performansını, çevresi ile uyumsuz ilişkilere girme, işten uzaklaşma, devamsızlık v.b [Uyargil, 1994: 113].

Değerlendirme süresi en az kişi için olduğu kadar işletme için de önemlidir. Şekil 4' de görüleceği gibi performans değerlendirme çalışmalarının sonuna da işletmenin çeşitli fonksiyon ve bölümlerini ilgilendiren önemli kararlar alınmaktadır. Bu açıdan bu bölümlerin faaliyetlerin etkinliği performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin alınan yönetsel kararlara belirlenmektedir. Örneğin: personel seçimi, eğitimi, ücret-maaş yönetimi gibi personel yönetimin önemli fonksiyonların başarısında bu kararların önemli rol oynayacaktır.



**Şekil 4. Performans Değerlendirme Süreci.**

**Kaynak: Theo. Haiman, William G. Scott, Patrik E. Connor, Management, 4. B. Dallas, Houghton Wiffin Comp. 1982. s. 297-299.**



**Şekil 5. Performans Değerlendirme Süresi.**

**Kaynak: İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul - 1990.**

Gerek çalışmalar gerek işletme açısında önemli yukarıda belirtilmeye çalışan performans değerlendirme sürecinde örgütler çeşitli değerlendirme yöntemlerinden yararlanırlar. Bu yöntemlerden bir kısmı klasik yöntemler olarak adlandırılırlar. Sıralama, derecelendirme, zorunlu dağılım, kritik olay yönetimi bu gruba verilecek başlıca örneklerdir. Klasik değerlendirme yöntemlerinden başka günümüzde amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi yaklaşımı gibi modern bazı teknikler amacı ile geliştirilmiştir [Uyargil, 1994: 144].

Personelin performansının değerlendirilmesi planı hazırlanmadan önce üst yönetimin tam desteğinin sağlanması gerekmektedir. Bu işi yürütecek olan personel idarecilerinin buna inanmış olmaları gerekmektedir. Bu fonksiyonların olmaması durumundan başarı beklemek yetersizdir. Bu sebeple nezaretçilere eğitim yolu ile verilmesi ve kullanıcıların dürüst davranmalarının sağlanması gerekmektedir. Bu programın bu şekilde iyi yürütmesi için personel yöneticinin şu safhaları hazırlanması gerekmektedir.

a) Tüm yönetimdekilerin olması ve bu değerlendirmenin hedefleri ve neticelerinin olması ön planda tutulmalıdır,

- b) Bu konuda mevcut ve diğer şirketlerce kullanılan planların etüt edilmesi,
- c) Kullanılacak diğer ölçüleri için herkesin görüşünü almak,
- d) Değerlendirmeyi yapacak kişilere bunları izah etmek,
- e) Herkese eşit uygulana bilmesi için bir eğitim programı düzenlemek,
- f) Departmanlar arasında kullanımdan doğabilecek farklılıkları giderecek, tedbirleri almak,
- g) Yöneticilere periyodik toplantılar yaparak yardımcı olmalarını sağlayıcı müspet noktaların ön plana alınması,
- ğ) Bu değerlendirmeleri kullanarak terfi edecek kişiliklerin tespitini sağlamak,
- h) Şikayet ve ihtilafi hallerde bunun kullanılmasını sağlamak [Pigos and Myers].

Birçok kuruluşlarda performans değerlendirilmesi süresi yalnızca başarıyı değerlendirmekle kalmamakta aynı zamanda performans değerlendirilmesi insan potansiyelinin belirlenmesi ve ölçülmesi ve getirilmesini de sağlar.

Performans değerlendirilmesi birbirini yakın eden üç adımdan oluşur.

- **Performansın Planlanması;** İş görenle birlikte belirli başarı hedeflerini geliştirilmesi anlamına gelir. Bu hedefler iş görenin iş tanımı şirket ve departmanın amaçlarını belirtecek şekilde olmalıdır.

-**Performans için Rehberlik;** Tespit edilen hedeflere göre çalışanların ne oranda ilerlediklerini bilmek üzere yapılan periyodik toplantılar anlamına gelir. Bu nerede mükemmel, ve nerelerde gelişmeye ihtiyaçları olduklarını çalışanlara bildirmesidir.



**-Performans Değerlendirilmesi;** Bir yönetici programının kademelerini etkin bir Şekilde yrttyse, bundan sonra yapılacak performans değerlendirilmesi yalnızca bir formalite olacaktır. Bu sürecin tamamı yönetim fonksiyonunun kritik bir bölümünü teşkil etmekte olup, kuruluŐun büyümesi ve gelişmesinin temelini oluşturur. Performans değerlendirilmesi verimlilik ve başarının hem bir ls hem de ödülüdür.

Performans planlaması, rehberliği ve değerlendirilmesi prosedürleri yöneticilere;

- HaberleŐme,
- Motivasyon,
- Problem zmleme, becerini kullanmada mükemmel bir fırsatı sağlamaktadır.

## **2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR**

### **2.1. Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler.**

Performans değerlendirme yöntemlerini geleneksel ve Çağdaş olarak iki başlık altında incelemek, günümüzün yönetim anlayışının bir sonucu olarak değerlendirmelidir.

Gerçekten, bir çok konuda olduğu gibi, işletme gereksinimlerinin ortaya çıkardığı bu durumun nedenleri olarak; işletme sorunlarının daha karmaşıklaşması örgütlerde insanın önem kazanması, bir çok olayın davranışsal açıdan değerlendirilmesi zorunluluğu v.b. sayılabilir. Performans değerlendirme konusunda geleneksel ve çağdaş yaklaşımlar arasındaki en büyük fark; değerlendirme yöntemi ve değerlendiriciler bakımındandır.

Geleneksel yaklaşım; çoğu kez alt kademelerdeki iş görenlere uygulanan yöntemleri içerir. Yöntemin veya yöneticilerin önem kazanması nedeniyle çağdaş yaklaşımda ise, üst kesim ağırlık taşımıştır [Flippo, s. 254].

Bireysel yada organizasyonel performansın ölçülmesindeki en önemli noktalardan biri de doğru ölçüm yönteminin yerleştirilmesi ve elde edilecek sonuçları doğrudan etkileyen bir geri besleme sisteminin olmasıdır. Bu şekilde elde edilen bilgilerin değerlendirmesi sonucu organizasyonların verimlilik, performans ve kalitenin artırılması açılarından daha gerçekçi olarak planlama yapmaları mümkün olmaktadır.

Bir performans değerlendirme ve geri besleme sisteminin en önemli parçası performans göstergeleridir. Ancak uygulamada performansın öneminin anlaşılmasına rağmen performans göstergelerinin belirlenmesinde ve kullanılmasında insanlar çeşitli zorluklar çıkarmaktadır. Bu genellikle bilgilerin toplanması, kontrol edilebilirliği, yanlış anlamalardan kaynaklanmaktadır.

Bu gibi sorunların çözümünde ana sorun alanlarının bilinmesi ve bunlar üzerinde çalışılması düşünülebilir [Ataay, 1990: 253].

Bu yöntemlerle beklenen sonuçlarla gerçekleşmiş sonuçlar karşılaştırılmaktadır. Bu yaklaşım, üretim dışı işlerde çalışan kişilerin başarı düzeylerinin nesnel olarak değerlendirilebileceğini uygulamaktadır [Churden and Sherman, s. 269-270].

Yakın dönemlerde bir bireyin başarısını önceden oluşturulmuş gayelere ve beklentilere değerlendirilmesine olanaklı kılan yöntemlerin kullanılması gittikçe artmaktadır [Randle and Monroe, s. 64-66].

## **2.1.1. Geleneksel Yöntemler**

### **2.1.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemleri**

Geleneksel, en yaygın, eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Değerleyicilerin, iş görenlerin değişik özelliklerine göre sıralamalarında bir kriter kullanılır. Dereceleme nitelikler ile niteliğe göre dereceleri belirlenmiş bir kriterler yapılmaktadır. Dereceler bazen sayılar bazen de harflere ifade edilmişlerdir. Tanımlar niteliğe göre yapılır ve derecelendirilir. Derecelere, sayısal ağırlık verilerek de personelin performans dereceleri sayısal sonuçlara göre saptana bilir. Özetle değerlemeyi yapan kişi grafik dereceleme formları yer alan ve uygun gördüğü sıfat veya rakamı işaretleyerek değerlemeyi yapar [Yoder, s. 570-573].

Dereceleme ölçeği, sürekli ve sürekli olmayan ölçekler olarak iki şekilde uygulanmaktadır.

Sürekli dereceleme ölçeğinde, dereceler ve karşılığı olan puanlarla yazılmıştır. Değerleyici, iş görenin durumuna uygun düşen dereceyi saptarken bu puanın etkisi altında kalabilir. Sürekli olmayan dereceleme ölçeğinde, puanlar yazılmamıştır. Puanlar ayrı bir biçim yada çizim olarak personel bölümlerinde bulundurulur.

Değerleyici, iş görenin durumuna uygun olan dereceyi işaretler ve imzalayarak ilgili sorumlu işletme bölümüne gönderir. Değerlendirme sonuçları burada puanlanır. Bu yöntemde değerlendirmede kullanmak için saptanan faktörler anahtar şahıslar tarafından temsil edilmekte, şahıslar yerine tanımlar kullanılmaktadır. Değerleyiciler, genellikle 9-12 değerlendirme faktörünü beş derece üzerinde değerlendirip raporlamak durumundadır [Tezeren, s.104].

Grafik dereceleme yönteminin sağladığı yararlar aşağıdaki gibi özetleyebiliriz  
[Diçle, 1982: 47]

- İş görenlerin gelişi güzel bir biçimde değerlendirmelerini önler. Uyuşmazlıkların yansız ve haktanır bir biçimde çözümlenmelerine olanak sağlar, iş gören yönetsel kararlarını eşitlik ilkesi çerçevesinde verildiğini görür.

- Bu yöntemde kullanılan formlar, yöneticilerin astları hakkında çok farklı düşüncelerini önler, yöneticiler arasında ortak görüşlerin gelişmesine yol açabilir.

Bu yöntemde yaralanılarak gerçekleştirilen Performans Değerlendirme çalışmaları bazı sorunları bünyesinde bulundurur. Bazen değerlendirilecek kişi için veya işgörenin değerlendirilecek özelliği için ölçek üzerinde yer bulma güçlüğü olabilir.

Performans Değerlemenin genel hatalarından olan tanınanı yanlış değerlendirme hatası bu ölçekle yapılan analizlerde de olacaktır.

Bu ölçek yardımı ile bir kişiyi değerlemek kolay iken, kişiler arası karşılaştırma yapmak zor olabilir. Ancak, ölçek puanlı hale getirilirse bu karşılaştırma yetersizliği sorunu önemli ölçüde ortadan kaldırılmış olur.

Bu tür yetersizliklerine rağmen, grafik değerlendirme yöntemi ile başarı değerlemenin az zaman ve emek istemesi bu yöntemin üstünlüğünün olduğunu belirtmek isteriz. Yapılan çalışma sonunda işgörenler arasında çok yetersiz olanların hemen görülmesine olanak

verir, kişileri sıralamada açık bir görüntü ortaya koyar ve bu özellikleri nedeniyle kullanılması gereken yöntemlerindedir.

Yönetimin bir üstünlüğü de esnekliği olarak belirtmek gerekir. Konuya hakim, işletmeyi iyi hakim etmiş bir kişi, bu ölçek yardımı ile iş görenleri çok yönlü değerlemeye olanak bulacak, yeni ölçek biçimleri türetecektir [Erdoğan, 1991: 182].

### **2.1.1.2. Sıralama Yöntemi (Karşılaştırma Yöntemi)**

Genellikle birinci dereceden üst durumda olan değerlendiricinin iş göreni iş başındaki başarılarını ve örgüt için taşıdıkları değer bakımlarından bir sıralamaya tabi tutmasını gerektirir. Bunun için yöneticinin, her şeyden önce, en iyi ve en kötü iş görenleri seçmesi ve hepsi tamamlayıncaya kadar aynı yöntemle en iyi ve en kötü iş görenlerine seçmeye devam etmesi gerekir. Sonunda iyiden en kötüye doğru sıralamaları söz konusu olacaktır.

Basit sıralama yönteminin başka bir çeşidinde ise, değerlendirici değerlendirmekte olduğu astlarını, “ortanın altında”, “orta” ve “ortanın üstünde” biçiminde belirlenmiş üç başarı kümesi ve her kümeye 1/3 oranında olmak üzere dağılmakta yetinmektedir [Diçle, 1982: 49].

Geleneksel değerlendirme yöntemleri içinde ilk geliştirilenlerden birisi, sıralama yöntemidir. Ayrıca, üstlerin hata yapma olasılığını artmasına karşın en çok uygulanan yöntemlerden biridir. Yapılan değerlemelerin, % 90 orandaki bölümü ücret ve yükselme uygulamalarına ilişkindir. Ancak, yöntem kayırma belli özelliklerin etkisi altında kalma ve özellikle geçmiş başarıları değerlemek, başarısızlıkları görmemek gibi hatalara açık olması nedeniyle hemen gözden düşmüştür [Ataay, 1990: 226].

### **2.1.1.3. Çift Karşılaştırma Yöntemi**

İş görenler daha düzenli bir biçimde birbirleriyle karşılaştırmalarına ve sıralamalarına olanak sağlayan bit yöntemidir. Bu değerlendirme yöntemi, değerlendirecek iş görenin öteki iş görenle tek tek karşılaştırarak bir sıralama yapılmasını ve aynı karşılaştırmanın tüm iş görenler için tekrarlanmasını gerektirmektedir. Her seferinde bir başkasıyla karşılaştırılan iş görenin karşılaştırdığı iş görenden daha başarılı olup olmadığı kaydetmekte ve bu kayıtlar karşılaştırmalar bittiğinde gerekli sıralamanın yapılmasını sağlamaktadır. Bu yöntemde, karşılaştırılan iş görenlerin sayısı kabarık olduğu zaman, çok sayıda karşılaştırmanın yapılması ve her defasında bit kararın verilmesi gerekli olacak, bu da oldukça uzun bir zaman alacaktır. Sistemin en büyük sakıncası da budur [Diçle, 1982: 49].

### **2.1.1.4. Zorunlu Seçim Yöntemi**

Yöntemin uygulanmasında, tanıtıcı bazı deyimler içinden, değerlendirilen kişinin durumuna en çok uyan ve en az uyanların seçilmesi istenir. Değerleyici kesin bir ayırım yapmak zorundadır. Söz konusu deyimler arasında seçim yapan kişi, kişinin durumuna gerçekten hangisinin uyduğunu anlayamaz. Tanımlar genellikle, dört (4) yada beş (5) deyimli olarak düzenlenmiştir. İki (2) olumlu iki (2) olumsuz veya bir (1) tarafsız ifade vardır.

Deyimlerin gerçek değerleri, değerlendiriciler tarafından bilinmez. Yapılan değerlendirme sonuçları ayrı bir bölüm tarafından değerlendirilir.

Yöntemin özelliği: değerlendiricilerin, iş görenin durumu belirtilen terimlerin hiç birine uymasa bile, yine de en uygun terimi seçmek zorunda olmasıdır.

Diğer taraftan, değerlendiriciler olumlu, olumsuz terimlerin gerçek değerlerini bilmedikleri için değerlendirmenin sonucunu etkileyemezler. Bu yöntem, diğer değerlendirme

yöntemlerine göre değerlendirme hatalarına daha kapalı bir yöntemdir [Ataay, 1990: 258-259].

#### **2.1.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi**

Bireylerin işteki performansını ölçmeye yarayan yöntemlerden birisi de kontrol listesi yöntemidir. Performans Değerlendirmede kontrol listesi yöntemi iş görenlerin tam olarak tanınmasından çok, bilinmek istenen iş davranışları analiz edilir. Bu yöntemde gerekli olan iş davranışları istenen önem sırasına göre belirlenir. İşletmenin yapısına göre gerekli kontrol listesi hazırlandıktan sonra, değerlendirilecek iş görenler bu liste üzerinde kontrol edilip, her bir iş gören için puan analizi yapılabilir.

Bu yöntemle yapılan Performans Değerlendirme daha ziyade seçili şartlar veya yaklaşımlara iş görenin performansını ve özelliklerini değerlendirmeye yöneliktir.

Yöntem, yönetici tarafından kolaylıkla ve süratle uygulanabilir. Ancak değerlendirme sistemini hazırlayan personel, bilinmeyen ağırlıklı listeyi zenginleştirmelidir. Bu ağırlık puanları işten işe değişim göstermelidir. Böylece ağırlıklı kontrol listesi sistemi yaratılmış olur. Bu yöntem, Performans Değerlendirme açısından kolay uygulanan ve standart hale getirebilen bir yöntemdir.

#### **2.1.1.6. Kritik Olay Yöntemi**

Yöneticiler, ilginç buldukları olayları gününe ve her hangi bir yorum getirmeden kaydetmekle yükümlüdürler. Yöneticiler bu yöntemle değerlendirmeleri astlarına daha kolaylıkla kabul ettirebilmektedirler. İş görenler de, yapılan değerlendirmeye yol açan olayları ve olaylar karşısındaki tutum ve davranışlarını açıkça görebilmekte ve hatalarını yenilememek için gerekli önlemleri alma olanağına kavuşabilmektedir. Ayrıca ilk yöneticisi tarafından iş görenin sürekli gözlenmesi gerektiği için ve yöneticinin

objektifliğine bağlı olduğu için uygulaması çok kolay değildir. Bazı yöneticiler iş görenleri izlemeye başladıktan bir müddet sonra ilgilerini kaybederler ve kritik olarak belirlenen yönlerle yeterli kadar ilgilenmemeye başlarlar. İş görenlerin her an başlarında her davranış ve sözlerini “kara kaplı deftere” kaydetmekte olan yöneticilerin varlığını duymaları, rahatsız olmalarına ve verimliliğinde olumsuz yönde etkilemesine neden olabilmektedir.

## **2.2. Geleneksel Performans Değerlendirme “Yöntemlerinde”**

### **Karşılaşılan**

### **Sorunlar**

#### **a) İşteki Başarıdan Çok İş Görenlerin Kişiliğini Ölçmeye Yönelmiş Olmaları:**

Geleneksel değerlendirme yöntemlerin hemen tümünde çabalar iş görenlerin kişisel niteliklerinin ölçülmesi üzerinde yoğunlaşmakta ve değerlendirmeler bu ölçmenin sonuçlarına dayandırılmaktadır.

#### **b) Gizlilik İlkesine Dayandırılmış Bulunmaları:**

Geleneksel değerlendirme yöntemleri, genellikle, gizlilik ilkesine dayandırılmıştır başka bir deyişle, değerlendirme işlemleri büyük bir gizlilik içinde yürütülmekte ve değerlendirme sonuçları gizli tutulmaktadır. Gizliliğin bir belirsizlik ortamının doğmasına, kişilerin eksikliklerini görmemelerine ve gelişmek için gerekli önlemler alamamalarına yol açtığı da belirlenmiştir. Dahası gizlilik, yöneticilerin performans değerlendirmeyi bir başka, korku ve cezalandırma aracı olarak kullanmalarının da nedeni olmuştur.

#### **c) “Yıllık” İlkesine Dayandırılmış ve geçmiş Dönemi Değerlendirmeye Yönelik Olmaları:**

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin tümü “yıllık” ilkesine dayandırılmış ve geçmiş bir yıllık bir dönemi değerlendirmeyi amaçlamaktadır.



Değerlendirme geçmiş döneme ağırlık verilmesi, değerlendirmenin somut kriterler yerine üstlerin düşüncelerine, değer yargılarına ve iş görenler hakkındaki önyargılarına dayandırılmasına yol açmıştır. Ayrıca, iş gören yönetiminde liyakat yerine “kıdemi” nin vurgulanması ve bir çok kararlara kıdemin esas alınması da bu uygulamanın sonucu olmuştur.

**d) Değerlendirmenin İş görenlerin En Yakın Üstleri durumunda Olan yöneticilere yapılması:** Yöneticinin insan olduğu ve bir takım değer yargılardan arındırılmayacağı doğaldır.

Değerlendirme sisteminde yöneticiler ağırlık verilmesi, değerlendirme sonuçlarının tümüyle yöneticilerin yargılarına dayandırılması anlamını taşır ki, bunun yöneticilerin yargılarından dolayı, önemli sorunlara yol açtığı bilinmektedir. Bundan başka, çağdaş örgütlerin genellikle büyük ve karmaşık oldukları ve bu örgütlerde yüz yüze iletişimin giderek azaldığı düşünülürse, yöneticilerin değerlendirmek durumunda oldukları astların tümünü yakından tanımalarının olanaksız olduğu ve bu nedenle yapılan değerlendirmelerin de her zaman doğru olmadığı söylenebilir.

**e) Dereceleme İle Değerlendirmenin Karşılaştırılması:** Katı ve otorite kişilikli yöneticiler, çoğu kere, astlarına düşük performans dereceleri ve düşük puanlar verirken, daha inancılı yöneticiler puanlama ve dereceleme daha eli açık olabilmektedir.

**f) Performans Kriterlerinin Geliştirilmesinde Güçlüklerle Karşılaştırılması:** Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin önemli bir bölümünde nesnel performans kriterleri geliştirilmeye ve değerlendirme de kullanılmaya çalışılmışsa da bu yöndeki çabaların başarılı olduğu söylenemez. Kullanılan kriterler daha çok kişisel niteliklere ilişkin olduklarından ve kesin ölçümlerin yapılmasına olanak vermediklerinden, harcanan tüm çabalara karşın, değer yargıların etkisinden kurtarılamamışlardır.

## 2.3. Çağdaş Yöntemler

### 2.3.1. Amaçlara Göre Yönetim

Buraya kadar açıkladığımız yöntemler geleneksel Yöntemler olup, iş görenin geçmiş başarılarını esas alarak bireysel olarak değerlendirmesine olanak veren teknikleri kapsamaktaydı. Bu yönetim yaklaşımının temel noktası ise, her bir iş görenin veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre bu amaçlar işletmelerde istenen türden olmalı ve objektif yöntemlerle ölçülebilir özellikte olmalıdır.

Amaçlara göre yönetim, örgütün amaçları ile üyelerinin kişisel amaçları var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi, gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir [Drucker, s. 277].

Amaçlara göre yönetim bir süreçtir. Aynı zamanda bir performans değerlendirme aracı olarak da kullanılabilir. Belirli sürelerde yapılan periyodik değerlendirmelerle yöneticilerin, kararlaştırılan amaçları ne derecede gerçekleştirdiklerinin belirlenmesiyle bunların performansları değerlendirilebilir. Dolayısıyla personel ve performans değerlendirme alt sistemi AGY (Amaçlara Göre Yönetim) sistemi üzerine kurulabilir [Koçel, 1993: 350].

Amaçlara göre yönetim bugüne çeşitli örgütlerde oldukça farklı amaçlar için kullanılmıştır. Tosi ve Carroll (1973) yaptıkları bir araştırmada, bu yöntemin öncelik sırasına göre aşağıdaki amaçlarla kullanıldığını saptamışlardır.

- 1) İşteki başarının değerlendirilmesi,
- 2) Planlama:
  - a) İteklendirme;
  - b) Ast- üst ilişkilerinin ve aralarındaki iletişimin geliştirilmesi;
- 3) Yönetim potansiyelinin artırılması;
- 4) Çeşitli kademelerde belirlenen amaçlar arasında bütünlüğün sağlanması;
- 5) Yöneticilerin görevlerini açıklıkla anlamalarına olanak sağlanması;
- 6) Alt kademedeki bilgi toplama;
- 7) Başarıyı geliştirme;

Ayrıca, Amaçlarla yönetim, örgütün verimlilik ve etkenliğini artırmayı amaçlamaktadır. Örgüte sağladığı yararları ise şöylece sıralayabiliriz;

- Örgütü oluşturan pozisyonlardan her biri için amaçların saptanabilmesi, daha önce tüm örgütün ve alt birimlerinin amaçlarının tanımlanmasını gerçekleştireceğinden, örgütte bütünlük sağlanabilir ve tüm örgüt faaliyetlerine yön, amaç ve devamlılık kazandırabilir.

- Örgütte görev alan herkesin ana sorumluluk alanları ile ortak ve paylaşılmış sorumluluklarının tanımlanması sorununa çözüm getirebilir.

- Ücret ve maaş yönetiminde temel ilke olan “eşit işe eşit ücret” in uygulanmasına olanak sağlayabilir.

- Yönetici ve iş gören eğitime yön verebilir ve eğitim programlarının, elde edilen sonuçlara bakarak, sistematik bir biçimde değerlendirilmesine olanak sağlayabilir.

### **2.3.2. Değerlendirme Merkezi Yönetimi**

Değerlendirme merkezi yönetimi, iş görenin gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yönetimdir. Bu uygulamada performans değerlendirmenin özel uzmanlar tarafından yapılması gerekmektedir. Değerlendirme merkezi standart hale getirilmiş müracaat formlarına bağlı olarak kişilerin farklı esaslara göre gruplaşması ile başlar.

Değerlendirme merkezi uygulaması orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde de kullanılan yöntemlerdendir. Özel olarak düzenlene değerlendirme merkezinde yer alacak olan grubun üyeleri birbirlerini değerlendirme merkezinde ilk defa görüyorlar.

Birlikte kaldıkları süre içerisinde kendilerine gerekli kolaylıklar sağlanır ve bireylerin kendilerini geliştirmelerini isterler. Bu yöntemde adaylar özel bilgi yetenek testi uygulamalarıyla veya temel bireysel özelliklerindeki benzersizliklere göre gruplara

ayrılırlar. Ortaya çıkan grupların yöneticisiz veya lidersiz olarak çalışmalarına olanak hazırlanır. Grup üyeleri işletmenin çeşitli sorunları ile karşı karşıya getirilir. Problem çözümleri, işe ilişkin karar vermeleri istenir, böylece iş görenlerin gerçekçi ortamın şartları ile karşı karşıya kalmaları sağlanır.

Bu çalışmalar bir kaç gün sonra düzenlemeyi yapan kişi tarafından izlenir. Bu zaman içerisinde kişilerin gelişmesi gözlenir. Bu zaman içerisinde kişilerin gelişmesi gözlenir, birbirleri ile kurdukları ilişki hakkında bilgi elde edilir. Elde edilen bilgiler iş görenlerin geleceğine ilişkin tahmin yapmaya, ileride yaptıkları sorunları nasıl çözecekleri konusunda bulgu elde etmeye dönük neticeler verir. Bu özelliği nedeniyle değerlendirme merkezi yönetimi geleceğe dönük bir performans değerlendirme tekniği olarak gösterilir.

## **2.4. Değerleyicilerin Belirlenmesi**

### **2.4.1. Performans Değerlendirme Kim / Kimler Tarafından Değerlendirileceğinin Belirlenmesi**

Performans değerlendirmenin oluşturulmasında değerleyicilerin seçimine yeterince özen göstermelidir. Bu konuda yeterince eğitim görmemiş, değerlendirme amaçlarını anlayamamış, konunun önemini kavrayamamış kişilerce değerlendirme yapılması durumunda yapılan değerlendirme sonuçları hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Ayrıca, değerlendirmeyi yapacak kişiler değerlendirenleri gözlemleyebilecek konumda bulunmalıdırlar [Yılmaz, s. 3].

Değerleyicilerin seçilmesinde; Performans değerlendirmenin kullanılma amacı , uygulanacak değerlendirme yöntemi ve işletmenin yapısal özelliklerine bağlı olarak karar verilmesi gerekir.

#### **2.4.2. İş Görenin Bağlı Bulunduğu İlk Üstü yada Amiri Tarafından Değerlendirmenin Yapılması**

İş göreni iş başında en iyi tanıyan ve gözlemleyen kişinin ilk amir yada usta olduğun varsayımından harekete iş görenin performansını en yakın üst-amir değerlendirebilir [İlgar, s. 20].

Konuya bu açıdan yaklaşıldığında, organizasyonların çoğunda astın amiri ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlendirme ve geri besleme (bilgi akışı sağlamanın ilk amir tarafından yapılabileceği ortaya koyulmuştur).

Bu uygulamanın en yararlı yönü birinci derecedeki amirin, değerlendirilmesi yapılacak olana yakın olması nedeniyle, onu en iyi bir şekilde izleyebilecek durumda olmasıdır [Canman, 1993: 14].

#### **2.4.3. İş Görenin Kendi Performansını Kendi Değerlendirilmesi**

Bu yöntem bir organizasyonda üst veya astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sorunların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte incelemeleri yöntemidir [İlgar, s. 21].

Oysa değerlendirme skalalarının kullandığı sistemlerde, yani kişilerin ortak kriter ve standartlarla değerlendirildiği sistemlerde, kişilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri hususu kritik bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu yöntemde kendini değerlendirenlerin, özellikle başarıyı ve vasatın üstünde olanların kendi kendilerini amirlerinin değerlendirmelerinden daha düşük, daha alt derece / puanları kullanarak değerlendirdikleri, marjinal başarı düzeyinde yada başarısız iş görenlerin işe değerlendirmelerinde performanslarını abartılı bir biçimde yüksek derece/ puanlara yönelttikleri gözlenmiştir [Uyargil, 1994: 33].

#### **2.4.4. İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmenin Yapılması**

İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmede, aynı yada bir biri ile ilişkili işleri yapan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalarda eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir. Özellikle değerleyicilerle, değerlendirilenler arasında değerlendirme sorunları çıktığı zamanlarda uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntem bazen üst yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelerden daha geçerli sonuç vermektedir. Bu kadar geçerli ve güvenilir olmasına rağmen sıralama yapmaları isteğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında verilecek kararların bu tür değerlendirmelere dayandırılması önerilmektedir [Uyargil, 1994: 34].

#### **2.4.5. Astları Tarafından Değerlendirmenin Yapılması**

Bu yöntemde astlar bağlı buldukları üstlerini değerlendirmektedirler. Ancak bu yöntemin başarılı olabilmesi için; öncelikle astların performans değerlendirme konusunda çok iyi eğitilmiş olmaları ve yöneticilerin de astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine kendilerini inandıra bilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde, astlar amirlerinin daha çok kişilik özellikleri ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek, organizasyon hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmaktadırlar. Amiri ile çatışmaya girmekten çekinenler, değerlendirmelerinde olumlu derece puanlara yönelmektedirler. Bu tür eğilimler de yöntemin uygulamada güçlüklerle karşılaşılmasına neden olmaktadır.

Bir astın amirinin performansını değerlendirirken, hangi kriterlerin sisteme dahil edileceği konusu en önemli husustur. İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalı olup, sağlıklı veriler sağlamayacaktır. Çünkü, bir astın amirinin yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilirse de, organizasyonel bir yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan

bir kişinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimler açısından mümkün olmayacaktır. Bu durumda ast amirinin kendisi ile ast-üst ilişkileri çerçevesi ile sınırlı kalacak şekilde , ancak bazı yönetsel özelliklerini değerlendirebilecektir. Bu da değerlendirmenin doğruluğu konusunda sorun yaratacaktır.

#### **2.4.6. Değerleyicilerin Belirlenmesinde Karşılaşılan Sorunlar**

Anahtarların ışığında değerleyicilerin seçilmesinde karşılaşılan sorunları kısaca özetlersek, değerlendirilen kişiler hakkındaki yeterli bilgilere sahip olmama, kuşkusuz değerlendirmede yapılan hataların en önemli kaynağıdır. Genelde bunun nedeni de değerlerinin farklı ortamlarda çalışmasından kaynaklanmaktadır. Hataların Bir başka kaynağı da değerlendirmeyi yapacakların bu alanda eğitilmemiş olmaları ve değerlendirmeyi yapacakları bu alanda eğitilmemiş olmaları ve değerlendirme yapmaya istekli olmamalarıdır.

Değerlendirmenin nasıl yapılacağı konusunda yeterince eğitilmemişse, başka bir deyişle, bu işi nasıl yapacağını bilemiyorsa, bir kimsenin performansı gereği gibi değerlendirilmesi beklenmez.

Benzer biçimde, bir kimse performansı değerlendirmeye istekli değilse ve bu iş için yeterli zaman ayırmıyorsa ondan geçerli bir değerlendirme yapmasını beklemek hata olur. Bu nedenle değerleyicilerin eğitimi ve isteklendirilmesi geçerli için önemli koşullardır. Değerlendirmede yapılan hataların etkilerini ortadan kaldırmak veya azaltmak için, iki çözüm yolu önerilebilir [Ataay, 1990: 242].

- Performans değerlendirmenin, değerleyicilerin bu eğilimlerini azaltacak biçimde düzenlenmesi gerekir. Sistem içinde nesnel nitelikteki ölçüler seçilmelidir. Tanımlar açık olmalı karışık ve yanlış anlamlara neden olacak ifadelerden kaçınılmalıdır.

Değerleyicilere gereken her türlü bilgi düzenli biçimde verilmeli, değerlendirme süreci ve zaman iyi bir değerlendirme yapmayı gerçekleştirecek biçimde belirlenmelidir.

Değerlendirme sistemi teknik yönden eksiksiz olsa bile, yine de değerleyicilerin kişiliklerinden doğan değerlendirme hatalarının önüne geçilmez. Bu hataların etkilerini azaltmak için, değerleyicilerin eğitilmeleri gerekmektedir.

## **2.5. Hedeflerin Çatışmasından Ve Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar**

### **2.5.1. Hedeflerin Çatışmasından Kaynaklanan Sorunlar**

Performans değerlendirmenin tüm yargılarına rağmen, uygulamada değerlendirilen ve değerlendirenlerin çoğunluğunun değerlendirme konusunda görüşlerin tutumlarının olumsuzluğu dikkati çekmekte ve bu da Performans değerlendirmenin işleyişinde oldukça önemli sorunlar yaratmaktadır.

Öncelikle organizasyonun değerlendirmeye (ücretler, terfi ve işten ayırma kararlarına) ilişkin hedefleri ile geliştirmeye (danışmanlık, yönlendirme, kariyer planlama kararlarına) ilişkin hedeflerin birbirleri ile çatışacaktır. Yöneticiler değerlendirmeye ilişkin kararları verirken, astların kariyer ve ücretleri de bu kararlardan etkilenecek ve bu kararların asta duyulması astın üste karşı olumsuz bir tavır içine girmesine ve güven kaybına neden olacaktır.

Bu tür tepkilerle karşılaşılacak yöneticinin yapısı yardımcı ve sorun çözümleyici rolünü sürdürmesi güçleşecektir.

İkinci olarak astın kendi hedefleri arasındaki çatışmadan kaynaklanan sorunlardır. Ast organizasyon içindeki durumunu anlamak ve performansını geliştirmek için geri-besleme ister.



Ancak aynı zaman da ast değerli ve önemli ödüller elde etmek ve organizasyon içinde kendi konusunda uzmanlığını, üstünlüğünü kabul ettirmek yada sürdürmek arzusundadır. Bu durumda astın hedefleri bir yandan açıklık ilkesini gerektirirken, (asta geçerli geri besleme sağlanması) diğer yandan da savunucu bir rol üstlenmesine de neden olmaktadır.

Üçüncü alanda ise en belirgin çatışma organizasyon hedefleri ile bireyin hedeflerinin çatışmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, organizasyonun değerlendirmeye ilişkin hedefleri ile astın ödül elde etmeye ilişkin hedeflerinin yada organizasyonun geliştirmeye ilişkin hedefleri ile astın ödül elde etmeye ilişkin hedeflerinin yada organizasyonunun geliştirmeye ilişkin hedefleri ile astın üstünlüğünü, uzmanlığını kanıtlama hedeflerinin birbiri ile çalışması gibi.

Organizasyonlarda yaşanan bu çalışmalarını sürecin doğasında var olduğu ancak sistem içinde kendi halinde bırakılmayıp, iyi yönetilmesi durumunda olumsuz sonuçlarının azaltılabileceği yada elimine edebileceği bir gerçektir.

### **2.5.2. Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar**

Önceki bölümlerde yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde neler yapması gerektiğini, nasıl davranması gerektiğini ve nelerden kaçınmaları gerektiğini açıklamıştık. İşte bu süreç içerisinde yöneticilerden kaynaklanan bazı sorunları şöyle özetleyebiliriz.

Performansın periyodik olarak planlanması ve değerlendirilmesi, örgütün başarısı üzerinde olumlu etkisi olan çok önemli bir yönetim sorumluluğudur. Bu sorumluluk etkili olarak yerine getirilirse iletişimi geliştirir, verimliliği artırır, personelin gelişmesine ve ilerlemesine özendirir.

Bu görüşü içtenlikle destekleyen yöneticiler değerlendirme sürecini sürekli bir çaba harcanmasını ve bunun belli aralıklarla daha biçimsel bir temelde yürütülmesini sağlarlar. Bu yöneticiler günlük iş baskısı nedeniyle bazı şeylerin gözden kaç

bileceğini bilirler, bunun için, bu kişiler meydana gelen bu olayların sayısını en aza indirmek için performans yönetimi sistemine gereken önemi vermişlerdir. Bu tür yöneticiler, sistemi destekledikleri halde işletme içinde azınlıkta kalmaktadırlar.

Bir de, bu fikri destekleyen, ancak bu sorumluluğa ağır bulan yöneticiler vardır. Bu yöneticilerde değerlendirme sürecine zorlar ve muhtemelen yetersiz eğitim yüzünden de sonuçlardan genellikle hoşnut olmazlar; ancak, bu grup, yönetim kademesindekilerin büyük çoğunluğunu oluşturur.

Üçüncü bir grup yöneticisi ise, her çeşit değerlendirmeye karşı tamamen olumsuz bir tutum içinde bulunana yöneticilerden oluşur. Bu kişiler, emirlerinde çalışan her kezden yüksek performans beklerler ve değerlendirmeyi ihtiyaç duymadıkları yada “zaman bulamadıkları” fazladan bir iş olarak görürler [Canman, 1993: 61].

Bazı yöneticilerde de ortak düşünce eğilimi vardır. Değerlendirmeyi yapan yöneticiler zaman zaman “benim elemanlarım iyidir” yaklaşımın benimseyip elemanlarını devamlı çok iyi olarak değerlendirirken ortalama değerleri benimseyip performansını değerlendirdiği elemanlarını “ne iyidir, ne kötü” yaklaşımına göre sıralamaktadırlar.

Değerlendirmeyi yapacak olan yöneticiler bir yandan astlarının geliştirmek, öte yandan da performans düzeyleri hakkında karar vermek durumundadırlar. Bu durum, çoğu kez, onların bu iki rolü arasında uyumsuzluklara ve rol çatışmasına yol açabilmekte ve sonuç olarak yöneticiler astlarının yükselmesini engellemek anlamına gelebilecek olumsuz değerlendirmeleri yapmaktan kaçına bilmektedirler. Dahası, yöneticiler astlar üzerinde güçlülük derecesine saptayan bir yargıç görevini, yüklenmek istememektedirler. Kimi yöneticiler değerlendirme için ayıracakları zaman astlarının değiştirme doğrultusunda çok daha yararlı bir biçimde kullanabilecekleri inancındadırlar [Diçle, 1982: 35].

Yöneticilerin astların değerlendirmede yargıcı (hakem) yada diğer biçici olma zorunda bırakılmaları, astları için olduğu kadar kendileri açısından da istenmeyen bir durumdur.

Astları arasında ayırım yapmak, kimi çok iyi, kimisinin ise çok kötü olduğunu söylemek onları da rahatsız etmektedir. Ast-üst ilişkilerinin bozulmasına neden olabilecek gerçekçi bir değerlendirme yapmak yerine daha az sorun yarata bilecek orta yolu seçme ve uç noktalardan kaçınmak bu rahatsızlığın bir sonucudur [Dicle, 1982: 62].

### **3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME AÇISINDAN ÜCRET**

#### **3.1. Ücret Tanımı Ve Önemi**

##### **3.1.1. Ücret Tanımı**

Ücret çeşitli kaynaklarda çok çeşitli, değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bunun nedeni, ücret farklı yönlerden ele alınması ve bu nedenle ücrete farklı anlamlar verilmesidir. 1475 sayılı İş Yasasının 26. Maddesinde genel anlamıyla ücret “bir kimseye bir iş karşılığında işveren ve vekili kişiler tarafından sağlayan, nakden ödenen meblağa” olarak tanımlanmıştır. [1471 Sayılı İş Kanunu, Madde 26].

Diğer bir tanımlamada ise ücret, bir teşebbüs tarafından kullanılan veya kiralanan emeğin fiyatıdır [Talas, s. 4].

Ücret, “beden veya zihni emeğe istihsal ameliyesindeki faaliyetler karşılığı ödenen bedel veya diğer bir ifadeyle, prensip itibariyle teşebbüsün kar ve zararına bağlı olmayan ve müteşebbis tarafından emek sahibine istihsal olunan malın satışı beklenmeden ödene devamlı bir gelirdir” şeklinde de açıklanmaktadır [Zaim, s.162].

Üretim faktörleri arasında doğrudan insan ile ilgili olan emektir. 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

paraya ücret denir. Buna göre ücret, emeğin fiyatı olarak tanımlamak mümkündür [KOBU, 1999: 607].

Uluslar arası işletmelerde sözleşmelerde ise ücretin tanımı “yapılan veya yapılacak olan bir iş veya hizmet karşılığında, yazılı veya sözlü iş sözleşmesi uyarınca, bir işveren tarafından bir işçiye her ad altında ve hangi hesaplama biçimi ile olursa olsun ödemesi gereken ve parasal olarak değerlendirile bilen, karşılıklı anlaşma veyahut ulusal yasalarla saptanan bedel yada kazançtır” şeklinde yapılmıştır [İnce, 1990: 231].

### **3.1.2. Ücretin Önemi**

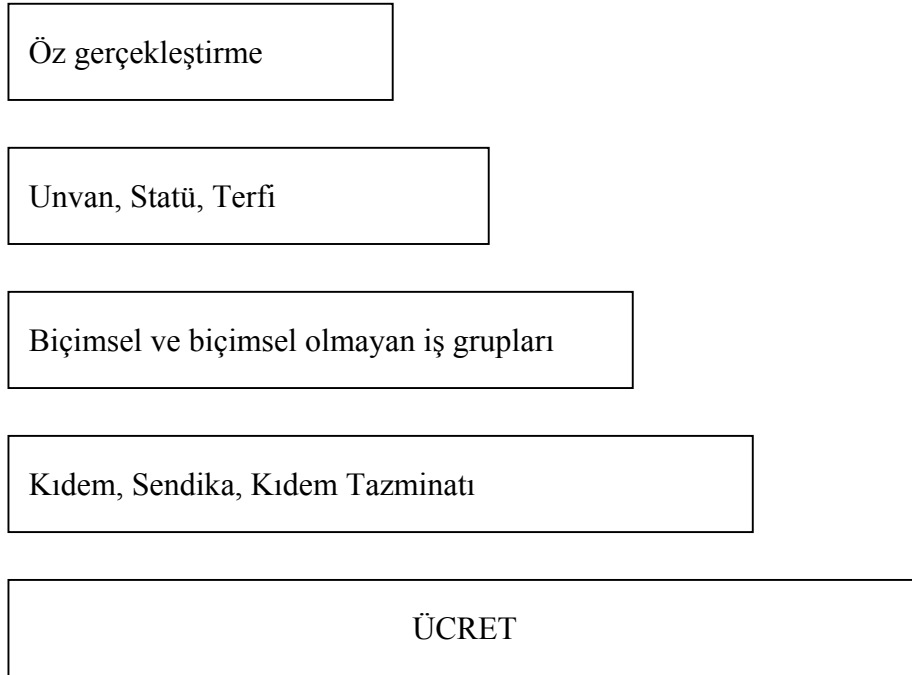
Ücret, iş gören için çalışmasının karşılığı olarak elde ettiği maddi getiri olması, açısından işletme için ise üretimin maliyetini direkt etki eden bir unsur olması açısından önemlidir.

İş görenlerin sadece ücretlerin tutarıyla ilgilendikleri konusundaki işveren iddialarına karşılıklı yapılan araştırmalar, mali ödemeler yanında diğer konularda da ilgilendiklerini göstermektedir. Fakat ücretlerin iş tatmini ölçeğinde beş veya altı sıralarında yer aldığını gösteren Batı Ülkelerde yapılan moral çalışmalarına karşın, uygun ücretler ve maaşlar hala çoğu iş görenler için önemini korumaktadır. Eğer ücretler ve maaşlar yeterli ise diğer ihtiyaçlar daha önemli duruma gelir; eğer ücret ve maaşlar yetersiz yada adaletsiz ise iş görenler için önem sıralamasında ilk sırayı alacaktır. Bu nedenlerle, uygun bir ücret ve maaş politikası ile tutarlı dahili ücret ve maaş ilişkileri sistemi her hangi bir örgütte bireysel grup çabasının gösterilmesi için yaşamsal önem taşır [Myers, s. 434- 435].

İş görenin ücrete verdiği önemin sebepleri sahip olduğu çeşitli gereksinimleri açıklamasında Maslov’nu modelini örnek olarak kullanabiliriz. Şekil 6’da Maslov’a göre gereksinimler sıralanmıştır.

Maslow'un bu modelde ilk dört sıradaki gereksinimler, ücretler doğrudan ilgili olanlardır. Ücret ve buna bağlı olabilecek gereksinimler bakımında biri bir için de olacak kavramlar vardır. Gerçekte gereksinimler çok seyrek olarak bulunurlar.

Genellikle birbiri içine girmiş girmişlerdir. Gereksinimler iç içe vurunca durdurular söz konusu olmayacaktır. Bazı kişiler için ücret önemli olurken bazıları düşük ücretle ama unvan için çalışabileceklerdir. Bu nedenle insanların güdöleri önem kazanmaktadır [Ataay, 1990: 24-25].



**Şekil 6. Maslow'a Göre Gereksinimler Modeli.**

**Kaynak: Prof. Dr. İlhan Erdoğan. s. 168, 1991.**

Ekonomik özendiriciler yolu ile çalışanlar uyarılarak daha etkin biçimde çalışacağı görüşünün hakim olduğu bilimsel yönetim yaklaşımında, işletme yöneticileri tarafından

ücret önemli bir özendirici olarak kullanılmıştır. Örneğin; parça başı ücret uygulamasında verimlilik ve çalışan kazançlar maksimize edilmeğe çalışılmıştır. Beşeri ilişkiler hareketi ile verimlilik artışı için bu görüş yerine grup normları, sosyal baskı gözetimsel kontrol gibi konularda daha fazla önem verilmeye başlamıştır. 1960'larda ise Herzberg ve Maslow gibi yazarların insan gereksinimleri ve insan doğasını ilişkin görüşlere ile ücretin ancak insanların alt düzeyindeki gereksinimlerini, tatmin edebileceği görüşü yaygınlaşmıştır. Yapılan araştırmalarda çalışanların iş öğelerinin verdikleri öneme göre sıralamaları istenmiş ve sonuçta güvenlik, ilgi, ilerleme olanakları takdir etme, işletme politikası ve işin içeriğinin ücretlerden daha önemli olduğu görülmüştür.

### **3.2. Ücret ve Maaş Yönetimi**

İşletmenin büyüklüğü ne olursa olsun, işletmeler ücret konusunda sorunları ciddi olarak ele almalı ücret yönetimine ayrı bir önem vermelidir. İşletmeler ancak çalışanların işlerinde verimli, etkili, bir birileri ile uyum içinde çalışması ile belirlediği amaca ulaşabilir. Bu durumda ücret yönetimi üzerinde direkt etkilidir. İyi bir ücret yönetimi ile işçilerin işlerini benimsedikleri, daha verimli çalıştıkları başka bir deyişle işe iyi güdüledikleri her zaman gözlene bilen bir olgudur. Buna karşılık kötü bir ücret yönetimi ile amaçlanan üretim miktarlarına ulaşmak mümkün değildir. Belirli ülkelere bağlanmış denge bir ücret sistemi, çalışanların işe olan isteklerini artırır [İnce, s. 130].

Örgütler, ücret sistemlerini yönetmek için genel ülkeler olarak politikalar oluşturulmalıdır. İş görenleri ücretlendirme de eşgüdümleme, tutarlılık ve doğruluk için politikalara gerek duyurulur. Özel bir örgütsel politika kararı, ücret haramları ile verimlilik, satış ve müşteri sayısı gibi etmenler arasındaki ilişki tanımlar [Mathis and Jackson, s. 338].

İşletme yönetimlerin bugün en çok düşündüren ve ilgilendiren konulardan biri, iş görenlere ücret ödenmesi gerektiğinin saptanmasıdır. Önceleri ücret saf ekonomik yasalara göre belirlenirdi. Yani, ücret işgücünün piyasadaki az talep durumu belirlendi.

Her malda olduğu gibi iş gücünde de arz talebi karşılamıyorsa, ücret yükselir, arz talebi aşıyorsa, ücret düzeyi düşerdi. Zaman içinde bazı işverenler, o zamanki en düşük düzeyin bir az üstüne çıkarmanın verimi önemli bir ölçüde arttırılabileceğini fark etmiş ve bu önemli bir teşvik aracı olarak kullanma yoluna gitmişlerdir. Böylece, denebilir ki, yönetsel ücret kavramı böylece ortaya çıkmıştır [KOBU, 1999: 558].

Emek pazarındaki arz ve talep, organizasyonun belirli bir anda belli bir iş için bulabileceği elemanların sayısını ve bu elemanları organizasyona çekmek için gerekli yatırımın miktarını belirler. Genel olarak, organizasyonun ihtiyaç duyduğu becerilere talep ne kadar fazlaysa, bu becerilere sahip elemanlara yapılan ödeme o kadar yüksek olur. Bunun tersine, ihtiyaç duyulan becerilerin arzı ne kadar fazlaysa, organizasyonun o alandaki yetenekli insanları kendisine çekmesinin maliyeti o kadar düşük olur. Bu dalgalanmayı yasalar ve sendikalar da bir ölçüde etkiler [Palmer and Winters. s. 87].

Günümüzün değişen emek pazarında, dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri çalışanlara adil ücretler ödenmesi ve eşitlik ilkesinden uzaklaşmamasıdır. Ücret ve maaş politikasının her organizasyonun hem de çalışanların mali hedeflerine varmasını sağlamaktır.

Diğer bir anlatımla ücret düzeyinin işletmede her düzeyde çalışana iş duyumu sağlayacak bir ücret yapısını oluşturmasıdır. Bu genel amacı gerçekleştire bilmek için şu noktalara dikkat etmek gerekmektedir. İşletmenin tüm kadrolarında görev yapan çalışanlara adil bir ücret ödenebilmesi için ücret politikaları ve programlarının düzenlenmesi, yönetim ve ilkelerin geliştirilmesi yeni yöntemler bulunması işlerin ücretlendirilmesi çalışmalarında yapılması gereken ana noktalar şunlardır.

- İşletmede aynı iş ve görevde bulunanların ücretlendirilmesi,

- İşlerin belirlenen değerlerine göre ücret düzeyinin saptanması,
- Düzenli olarak, çeşitli öğelere göre uygun biçimde iş çözümlenmeleri ve iş değerlendirmelerinin yapılması,
- İş gücü piyasalarının işlenmesi ve buna göre ücret düzeyinin ayarlanması [İnce, 1990: 80].

Ücret yönetiminin amaçlarından en önemlisi de çalışanların yükseltilmesi ve ödüllendirilmesi önemli bir güdüleyici etken olmaktadır. Olağan ölçülerin üzerindeki nitelik ve nicelik gösteren çalışanlarının nesnel ve dürenli bir biçimde yükseltilmesinin sağlanması da ücret yönetim sistemlerinin bir parçası olmalıdır [İnce, 1990: 80].

İşletmelerde ücret ve maaş politikaları belirlenirken hangi esaslar çerçevesinde artışların yapılacağı önemli bir sorun yaratmaktadır. Standartlar oluşturulurken kullanılacak yaklaşım farzlarını şöyle açıklayabiliriz. İşletmeler ücretleri belirlerken ya tamamen kıdemi ya tamamen başarıyı ya da her ikisinin karışımı dikkate alacaklardır.

Kıdemin dikkate alınması güvenilir bir standarttır. Fakat sadece hizmet uzunluğu dikkate alır. İşgören ne kadar eski elemansa o kadar çok ücret almalıdır. Başarıya göre ücret belirleme kişisel farklılıkları dikkate alır, ancak çok özenlidir ve sayısız beşeri soruna yol açar. Kıdeme göre ücret artışları, kıdem grupları değişmesine dayanır. Bu nedenle normal koşullarda işteki statü ilişkilerin bozması. Başarıya göre ücret artışlarında ise başarı değişken bir unsura dayandığından bireyler yeni statüler getirir [Werthern, s. 639].

Kıdeme dayalı ücretin, verimi artırıcı etkisi pek nadirdir. Oysa başarıyı temel alan ücretin güdülemeyi arttırma olasılığı daha yüksektir. İşgörenin kıdemin artmasıyla birlikte maaşın da düzenli bir artış garantisi söz konusu olduğunda rekabete kapılarak , işteki verimini düşürebilir. Motivasyon açısından olumsuz bir durum söz konusu olur.



Başarıya göre artışlarda ise, çalışanların kendi başarısının artması oranında ücretinde artma olacağını, bilmesi motivasyonu artırıcı bir unsur olacaktır. Diğer yandan çalışanlar arasında rekabeti gündeme getirecektir. Günümüzde işgörenler kıdemin sınırlığını bilmekte, bu nedenle performansa göre ücret belirlenmesi tercih etmektedir.

Ücret ve maaş politikasının formüle edilmesi, işgören ilişkileri konusundaki en önemli noktalardır. Bu politikanın amacı, hem organizasyonun, hem de işgörenlerin mali hedeflerine varmasını sağlamaktır. İşletmenin rekabeti ortamında etkili olabilecek bir ücret politikası geliştirilmesi için kendi alanındaki diğer işletmelerin ve genel endüstrinin benzeri işlere ne ödendiğinden haberdar olması gerekir. Ücret politikaları belirlenirken organizasyonun hedeflerini yanında çalışanların bakış açısının da iyi bilinmesi gerekmektedir.

Rekabet ortamının getirdiği pazarlık gücü ile çalışanlara yüksek ücretler ödenmesi piyasadaki dengeleri alt üst edecektir. Ücret yönetiminde sektör dağılımları da dikkate alınmalı, öncelikle piyasa araştırılması yapılarak, sektörün ücret doğrusu ile işletmenin ücret doğrusu kıyaslanmaktadır. Bu iki doğru arasındaki farkın açılmaması ücret dengeleri açısından önemlidir. Çağdaş bir ücret politikası ile ücret maaş yönetimi yapılmasında başlıca üç konuya önem verilmektedir.

Bu konuda birincisi enflasyondan sıkılma ve enflasyona karşı koymadır. İyi bir ücret politikası izlendiği takdirde, ücret ve fiyat artışları arasındaki denge konularak, enflasyon önlenebilir. Çalışanlar için en büyük problem ülke şartlarında enflasyonun artış hızıdır. Özellikle ülkemizde çalışanlar için önemli konu hızla değişen enflasyon oranlarıdır. Doğal olarak yaşam şartları üzerinde büyü etkisi olduğundan endişe verici bir durum olarak düzenlenmektedir. Çalışanların aldıkları ücret ile satın alma güçleri arasındaki ilişki, ücret yönetiminde dikkate alınması gereken önemli bir noktadır.

Aldıkları ücretlerle satın-alma güçleri arasındaki farkın büyümesi beklentileri arttıracaktır. Bu durumda performans farkından çok enflasyon belirleyeceği fark beklentisine girecektir.

İkinci önemli konu ise; ücret politikasının işletme faaliyetini arttırmaya yönelik olmasıdır. Ücret artışları, düzgün ve uygun biçimde yapılırsa, çalışan daha verimli çalışmaya yöneltilir. Verimli bir çalışma sonucunda ise işletme faaliyetleri düzenli ve kârlı olarak sürdürülür.

Ücret politikasında önemli üçüncü konu ise; ulusal gelirin adil biçimde dağılımına hizmet etmesine dikkat edilmesi gerektiğidir. Ücret politikalarının ağır basan toplumsal yönü, bu politikaları, ulusal gelirin dağılımında rol almaya yönetilmiştir.

Değişik zamanlarda bu üç konudan biri veya öteki öncelik kazanır ve birbirleriyle çok sıkı bağlantı içindedirler. Örneğin; enflasyonla gelir dağılımı, birbirleriyle sıkı sıkıya bağlıdır. Gelirin dağılımı, tüketimi etkiler, dolayısıyla ekonomik gelişme ile ilgili olur [İnce, 1990: 47-48].

Kapsamlı bir maaş ve ücret programının içermesi gereken unsurlar aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.



**Şekil 7. Ücret ve Maaş Programının İçermesi Gereken Unsurlar.**

**Kaynak: İnsan kaynakları, Margaret Palmer, Kenneth T. Winters. Yay.**

**Rota 1993.**

### 3.2.1. Ücret Yönetiminin Sağlayacağı Temel Fayda: Verimlilik

Verimliliğe dayalı ücret politikasının esas fikri şudur: şayet ücret artışları verimlilik artışlarına uygun olursa, ücret artışları sonucunda taraflar açısından hiçbir zara verici durum ve reaksiyon meydana gelmez. Verimlilikte bir artış sağlanmadan ücret artışına gidilirse, bu takdirde ekonomi enflasyonuna gider. Emek verimliliğinin en arttığı ve ekonominin tam istihdamda olduğu durumlarda ücret artışları hiçbir zaman verimlilikteki artışların üzerine çıkmamalıdır. Böylece ekonomik istikrarı bozmayacak ücret artırımları, verimlilik ile ilgili ve ona uygun olarak gerçekleştirilmelidir.

Verimliliğe dayalı ücret politikası: kısa vadede ücretler payının sabit kalmasına temin ederken, uzun vadede de genellikle bu payın sabit kalması dağılım sürecinin tabii bir sonucu kabul edilmektedir. Bunu sağlam temelleri oturduğu kabul edilirse; verimliliğe dayanan ücret politikası da taraflarının, kısa vadede ücretler payını da sabit tutma isteği haklılık kazanır.

Verimliliğe dayanan ücret politikası tarafları ücretler payının istikrarlığının müdafaa etmişlerdir. Verimliliğe dayanan ücret politikası yada da sabit bir ücretlerin payı görüşüne dayanmaktadır [Aksu, 1993: 72-119].

Teorik olarak, ücretler insan kaynakları pratikleri ile negatif veya pozitif olarak alakalandırabilirler. Stigler (1961)'e göre ücretler insan faktörüne elde tutmak veya yatırım yapmak amacıyla kullanıldığında ikincisi daha ağır basarsa olumsuz yönde etkiler. Diğer tarafta, insan faktörüne yatırım yapan şirketler ücretleri de arttırma eğilimindedirler. Örneğin yapılan bir araştırma büyük şirketlerin küçüklere oranla işgörene daha fazla yatırım yapmakta ve daha fazla ücret ödemekte olduğunu göstermiştir. Bu durumun işgörenler üzerinde olumlu etkisi vardır. Bu iki husus göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak işgücünün üretimini de içeren organizasyon performansını etkileyen insan kaynakları politikası ve pratiğinin ötesinde pek çok etmen vardır. Bizim buradaki temel amacımız bu faktörleri ve aralarındaki ilişkileri açıklamak değildir. Daha çok

yöneticilerin bu durumun akışını olumlu yöne çevirmek için elinden gelebilecek şeyleri ortaya koymaktır.

### **3.2.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücret Ve Maaş Yönetiminde Kullanılması.**

Çalışanlara yapılan ödemelerin iki amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, işletmelerde kaliteli elemanları cezp etmek ve işe alınan bu kişilerin işletmede kalmalarını sağlamaktır. Diğer bir amacı ise, işe alınan elemanları motive ederek performans düzeylerini geliştirmektir. Çalışanlara verilen baz ücretler belirtilen birinci amaca hizmet etmektedir. Elemanları motive etmeyi amaçlayan ikinci amaç ise baz ücretin dışında çalışanlara yapılan diğer ödemeler ise sağlanmaktadır [Uyargil, 1994: 433].

Performans değerlendirmenin amacı, parasal ücretlerin işgörenler arasındaki dağılım biçimini mantıklı kılmak ve kabul görmesini sağlamaktadır. Bu değerlendirme örgüt içinde iş değerleri konusunda ortak bir anlayış yaratarak eşitlik sağlar. Bu anlaşma bazen ücretler üzerindeki tüm uymazlıkları giderecek karar nesnel olduğu düşünülen bir yöntem ile yaratılır, ve ücret ilişkilerini daha çok programın formüllerinin otomatik işlemesi olarak algılanır.

Performans değerlendirmenin en önemli ve en kritik yani, sonuçların ücret ve maaşın belirlenmesi konusunda kullanılması. Keith Davis'in işletmelerde insan davranışı kitabından aşağıda verilen örnekte, ücretin çalışanın motivasyonu ve performansı ile direkt bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır. Bu işgören 24 yıl küçük bir şehirdeki bir bankada veznedar olarak çalışmıştı. Üç veznedar arasında en kıdemli kendisiydi ve nadir olarak, her iki banka müdürünün izinli olduğu zamanlarda, bankanın sorumluluğu ona verilirdi. Bu adam kendi çevresinde saygı duyduğu duyulan bir vatandaştı, şehir merkezindeki bir iş adamları merkezine üyeydi. Son zamanlarda güvendiği arkadaşına sırnı açtı, "Başka bir iş arıyorum, şu bankadan kurtulmak için ne iş olursa yaparım".

Ancak kendisine sorular yönetil dindiğinde, son zamana kadar, hatta öğün dahi bir olay dışında içinden oldukça memnun olduğu ortaya çıktı. Genel bir iç gücü darlığında veznedarlık kadrolarından biri üç ay boş kalmıştı. Sonunda çaresiz kalan bir başka şehirden genç ve mesleki eğitim görmemiş yüksek okul mezunu işe alındı. Bu genci bankaya getirmek için de söz konusu kıdemli veznedarın ücretlerinden ayda 25 dolar fazla ücret ödendi kıdemli veznedar kendini ihmal edilmiş ve unutulmuş his etti. Yeni veznedarın ücretini öğrendiği gün tüm dünyası yıkıldı. Kendisinin eğitmekte olduğu işgören kendisinden 25 dolar daha fazla kazanıyordu. Bu örnek olay, ekonomik ödüllerin işgörenler için nedeni önemli olduğunu ve ücret ilişkilerinin ne büyük bir toplumsal değer taşıdığını göstermektedir [Davis, 1977: 169].

Bireysel performanstaki farklılıkların ödül sistemine yansıtılması, işletmelerin performans değerlendirmedeki temel amaçlardan biri olmakta birlikte uygulamada bu amacın ne oranda gerçekleştiği sürekli olarak tartışma konusu olmaktadır.

İşletmeler doğrudan işgörenlerin yükseltilmeleri yolu ile dolaylı olarak ücretler yada yapılan diğer ödemelerle diğer kişilerin performansları arasındaki ilişki kuran ücret sistemlerini uygulamak isterken çeşitli nedenlerle bazı sorunlar yaşarlar. Bu sorunlar, performansın değerlendirilmesi sonucu ödül sistemini etkileyerek, verimlilik artışı sağlamaya yönelik çabaların, arzulanan hedeflere ulaşmasına neden olur. Diğer bir deyişle performans ödül ilişkisini kurarak ve iş görenlerini motive ederek, daha verimli çalışmalarını sağlamak isteyen işletmelerin, bu konuda başarılı olanların sayısı azdır [Uyargil, 1994: 125].

### 3.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

1) Günümüzün iş gücü piyasalarının özellikleri, sendikal ilişkiler ve çalışma hayatı ile ilgili eğilimler her yıl ücret düzeyinde yeni düzenlemeleri gerekmekte, işgörenlerin ücretlerine belirli oranlarda ilaveleri gerekli kılmaktadır [Erdoğan, s. 263].

2) Ödüllendirme, alınan hizmetlerin karşılığı olarak tanımlanmaktadır. Ödüllendirmenin temel noktası, adil yapılmış olması ve personel için olduğu kadar işletme içinde tatmin edici olmasıdır. Bu noktada ücretlendirmede genellikle üç noktaya dikkat edilmesi gerekmektedir [Kaynak, 1990: 14-15].

a) Ücret ödeme adil ödüllendirmeyi sağlayacak şekilde olmalıdır.

b) Ücret ödenmesinde iyi çabalar değerlendirerek şevk kamçılanmalıdır.

c) Ücretleşmede de makul sınırların dışına çıkmamalıdır [Kaynak, 1990: 14-15].

Çalışanların performans düzeylerini geliştirmek amacıyla yapılacak ödemelerde, performans ücret ilişkisinin çalışan tarafından hissedilir olması gerekmektedir. Çeşitli ücret sistemleri içinde performansa dayanan yada performansına göre belirlenen ücret sistemleri günümüzde giderek daha fazla önem kazanmaktadır [Uyargil, 1994: 434].

Performansa dayalı ücret sistemleri ücret ile performans arasında ilişki kurarak oluşturan ücret sistemlerini içerir. Ücret ile performans arasındaki ilişki kurarak işgörenlerin motivasyon ve performansını arttırmayı amaçlayan sistemler psikolojide etki yasası olarak bilinen (law of Effekt) yasasından kaynaklanmaktadır. Bu yasaya göre insanlar olumlu sonuçlar elde edecekleri davranışlarını tekrarlama eğilimi gösterirler.

Performansın gelişmesi durumunda ödüllendirilen bir çalışan, performans düzeyini daha fazla ödül elde etmek için daha geliştirecektir. Uygulamada performansa dayalı ücret sistemlerinin bu kadar basit olmadığı da bir gerçektir. İşletmeler performansa dayalı ücret sistemlerini uygulamaya koyduklarında aynı zamanda sistemin getireceği yönetsel politikalara da dikkat etmeli ve uygulamalıdır [Uyargil, 1994: 434].

Bu ücret sistemleri genel anlamda iki başlık altında incelenmektedir.

- 1) Özendirici / Teşvikli ücret sistemleri,
- 2) Performansa dayalı ücret sistemleri,

### **3.3.1. Özendirici / Teşvikli Ücret Sistemleri.**

Üretkenlik ve verimliliği artırmak için başvurulan yöntemlerden biri de çalışanların teşvik edilmesi özendirilmesidir. İnsan gücünü tespit edilmiş kalite ve miktar standartlarının üstünde çalıştırmak için parasal ve parasal olmayan teşvik unsurlarından yararlanır. Parasal teşvik yöntemlerinin ortak özelliği, çalışan kişni harcadığı çabanın çeşitli adlar altında verilen para ile ödüllendirilmesidir [KOBU, 1999: 671- 672].

Özendirici yada teşvikli ücret sistemlerinde performans düzeyi ile ücret arasındaki ilişki standartlar yada bazı doğrudan göstergelere (satış hacmi, hata oranı v.b.) göre belirlenmektedir. Bu durumda işletmenin satış, kalite, işçilik zamanları v.b. tespit edilmiş duyarlı standartlarının bulunmaması halinde teşvikli ücret uygulanmasının fayda sağlamasından çok ciddi sorunlar doğurması doğal sayılmalıdır. Bu sorunlar teşvikli ücret sistemlerine geçmeden önce iş ölçümü konusunda köklü araştırma ve etütler yapılmasından kaynaklanacaktır. Az çalışanla çok çalışanı ayırt edilmediği bir işletmede, personel moralinin düşmesi işçi- işveren sürtüşmeleri ve diğer olumsuz belirtiler kaçınılmaz doğal sonuçlar olarak ortaya çıkmaktadır [ KOBU, 1999: 67].

### **3.3.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri**

Performansa dayalı ücret sistemlerin de ise geleneksel değerlendirme şkalaların da yada sıralama yöntemlerinde olduğu gibi daha dolayalı performans kriterlerine başvurulur.

Bu sistemlerde, işgörenin yeni işe başladığı zaman belirlenen ücreti zaman içinde belirli sınıflar dahilinde kalmak üzere artışlar gösterir. Bu artışlar iki kritere yapılır. Bu kriterlerden birinde işgörenin o işte çalıştığı süre göz önünde bulundurulur ki, bu o işgörenin çalıştığı iş yerindeki kıdemidir. Diğer bir kriter ise, işgörenin görevinde göstermiş olduğu başarının derecesidir.



Kritere göre yapılan zamanlara pratikte kıdem zammı denmektedir. İşletmelerin çoğunluğu kendi yapılarına uyan bir kıdem zammı uygulaması yapmaktadır.

Gelişen yönetim sistemlerinde, sadece kıdeme göre artış yapılmasının, bir çok problemleri ortaya çıkardığı görülmektedir. Bu problemleri çözümlenmenin en önemli noktası kıdem yanında liyakati de göz önünde bulundurmadır [KOBU, 1999: 662].

Performansın ücret belirlemede esas olarak alınmasının en önemli yararı, ücret zamanlarının bilinçli olarak yapılmasına yardımcı olmasıdır.

Burada dikkat edilmesi gereken bir durum ise, ücret belirlemede işgörenlerin değerlendirme yani bir işi görmek için gerekli nitelik ve yeteneklere hangi ölçüde sahip olduklarını saptamadaki zorluklardır. İşgörenler, kişiliklerine ilişkin değerlendirmeleri kolayca kabul etmediklerinden, aldıkları ücretlerden de kolay, yakında eğitiminde olurlar [Tosun, 1990: 561].

Özendirici ücret sistemleri ile liyakati dayalı ücret sistemlerin arasında belirgin farklar söz konusudur. Özendirici ücret sistemlerinde performans düzeyi ücret arasındaki ilişki standartlara yada bazı doğrudan göstergelere göre belirlenirken, performansa dayalı ücret sistemlerinde daha dolaylı performans kriterlerine baş vurulur.

Bu iki sistem arasındaki diğer bir fark da, kişinin eline geçen toplam ödemelerin önemli bir bölümünün, özendirici sisteme belirlenmesi ve bu tutarın dönemsel olarak performansındaki değişikliklere göre dalgalanmalar göstermesidir. Performansa dayalı ücret sistemlerinde ise, amaç kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde ücret yapısını bozmadan belirlilik yapmak olduğu için işgörenin eline geçen toplam tutarın ancak küçük bir kısmı bu ücret sistemlerinde etkilenir [Uyargil, 1994: 126].

Ücret ile performans arasındaki ilişki kurmak isteyen işletmeler, çok farklı sistemler uygulamaktadırlar. Bu farkı Feldman ve Arnold üç boyut açısından sınıflandırılmanın yararlı olacağını düşünmüşlerdir. Birinci boyuta, işletme ücret ile performans arasındaki

ilişki kurulurken bireysel performansı değil grup yada organizasyonun performansını dikkate alabilir. Pazarlama biriminin performansının yüksek olması birimde görev alan bütün çalışanlar için geçerlidir. Bu bölümde çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar dikkate alınmaz. Burada önemli olan grubun yada organizasyonun başarısıdır.

İkinci boyut ise performans ölçümlemede kullanılan yöntemde farklılıklar meydana getirmektedir. Bazı performans ölçümleme yöntemleri sübjektif değer yargılarına dayanmaktadır. Yöneticilerin inisiyatifi bu durumda çok etkili olmaktadır. Katı kuralları olan ve bakış açısı dar bir yöneticinin elemanları değerlendirilmesi bu sistemdeki bir değerlendirmede işgören açısından olumsuz olacaktır.

Tam tersi bir durumda ise, yöneticinin rahatlığına bağlı olarak yüksek değerlerde ölçümleme yapması yine değerlendirme sonuçlarını yanıltacak, bazı performans ölçüm yöntemleri ise kârlılık, maliyetler, satışlar ve sonuçlara yönelik kriterleri içirilebilir. Bu ölçümleme yöntemleri daha objektif yöntemlerdir. Performans değerlendirme ücret arasındaki üçüncü boyut ise parasal ödüllerin niteliğidir. İşletmeler yapılarına göre, ücretlerini yılda bir yada birkaç kez değiştirilebilir. Yada prim veya ikramiyeler adı altında çoğunlukla yılda bir kez başarılı performansın ödüllendirilmesi için kullanılan ücret yada maaşa ek ödeme yapabilirler [Uyargil, 1994: 126].

Özendirici sistemler aşağıda belirtilen sebeplerden bir yada daha fazlasının ortaya çıkması durumunda başarısızlığa uğrayabilir [Wayne, s. 431].

- a) Ödülün değerinin çok düşük olması,
- b) Performansla ödül arasındaki ilişkinin zayıf olması,
- c) Yöneticilerin performans değerlenmeye karamsar yaklaşımları,

### 3.4. Bireysel Ücretin Oluşumunda Performans Değerlendirmenin Önemi

Günümüzde işletmeler ücret-maaş şkalalarının belirlerken bireysel performansı göz önünde bulundurmaktadır. Ücret ve maaş yönetiminde bireysel ücretin belirlenmesinde çok çeşitli faktörler etki olabilir. Bu faktörleri içsel ve dışsal faktörler olarak ele alabiliriz.

**Dışsal faktörler:** İç gücü pazarının koşulları, piyasa ücret düzeyi, enflasyon, toplu pazarlık düzeni ve devletin etkisidir.

**İçsel faktörler:** İşin değeri, işgörenin görevi değeri, işverenin ödeme gücü şeklinde özetlenebilir [Uyargil, 1994: 127].

Bireysel ücretin oluşumunda dışsal faktörleri inceleyip dikkate alan işletmeler, içsel faktörlerle ilgili olarak organizasyonu da çeşitli sistemler oluştururlar. Örneğin: İşlerin önem ve güçlük derecelerine dayalı olarak, değerlerini belirlemek için iş değerlendirme sistemi kurulurken, işgören değerlerini belirlemek için de çeşitli kriterler oluştururlar.

Bazı işletmeler işgörenin değerlerini alt performansa göre belirlerken diğer bazıları kıdem kriterlerine de dikkate alırlar. Uygulamada performansa dayalı ücret sistemlerini kullanan işletmeler bilinçli yada bilinçsiz olarak bu ilişkiye nitelik kazandırmıyorsa sistemden bekledikleri yararları ulaşmaları güçleşecektir. Çünkü bu konudaki kurumsal çalışmalar bir ücret sisteminin işgörenleri motive edebilmesi sahip olması gereken bir takım özellikler vardır. Bireysel ücretin belirlenmesinde temel alınan bireysel performansı iki ana öge oluşturmaktadır [Kaynak, 1990: 67].

Yetenek bir bölümüyle doğuştan kazanılmış bir bölümüyle ise sıradan eğitim ve deneyle geliştirilmiştir. Ancak sonuç olarak verilir ve performans bireysel yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur. İkinci öge olan güdüler, dinamik karakterli bir etme niteliğindedir.

Bireysel gereksinimlerin yön verdiği uyarma ve güdülemeler doğrultusunda kişinin performansını etkiler. Bireysel davranışı sırasında her iki öne de aynı zamanda fonksiyon görür. Kişinin yetenekleri, onun ne yapabileceği gücünün neler yapabileceğini belirlerken, güdülerini de onun neyi ne kadar yapacağı yada neyin ne kadar gerçekleştirebileceğini belirleyecektir. Bu durumda performans olgusu matematik ifade edilmek istediğinde  $P = f(\text{yetenek} \times \text{işgücü})$  şeklinde belirlenebilecektir [Kaynak, 1990: 67].

Bu özelliklere göre bu sistemlere göre çalışanların, başarılı performansın daha yüksek maddi ödüllerle sonuçlanacağına inanmalı; işgörenin gözünde ücretin önemini arttırmalı; başarılı performansın olumsuz sonuçlarını azaltması; ücret dışındaki diğer olumlu sonuçların da başarılı performans ile ilişkilendirebileceği koşullar yaratmalıdırlar.

Yukarıda sayılan bu koşulları sağlayan performansa dayalı ücret sistemleri, işgörenleri motive etmek amacıyla kolaylıkla gerçekleştirecektir.

Bu noktada, performansa dayalı ücret sistemlerinin maliyetleri azaltmak olmadığını işletmelerin kabul etmesi gerekmektedir. Tersine, bu sistem ücret olarak kullanılabilecek fonlardan yararlanmak için oluşturulmuştur.

Performansa dayalı ücret programının bütün amacı, çalışanların sevkini ve performansını yükselten etkili ve verimli bir organizasyon oluşturmaktır [Palmer, 1993: 173].

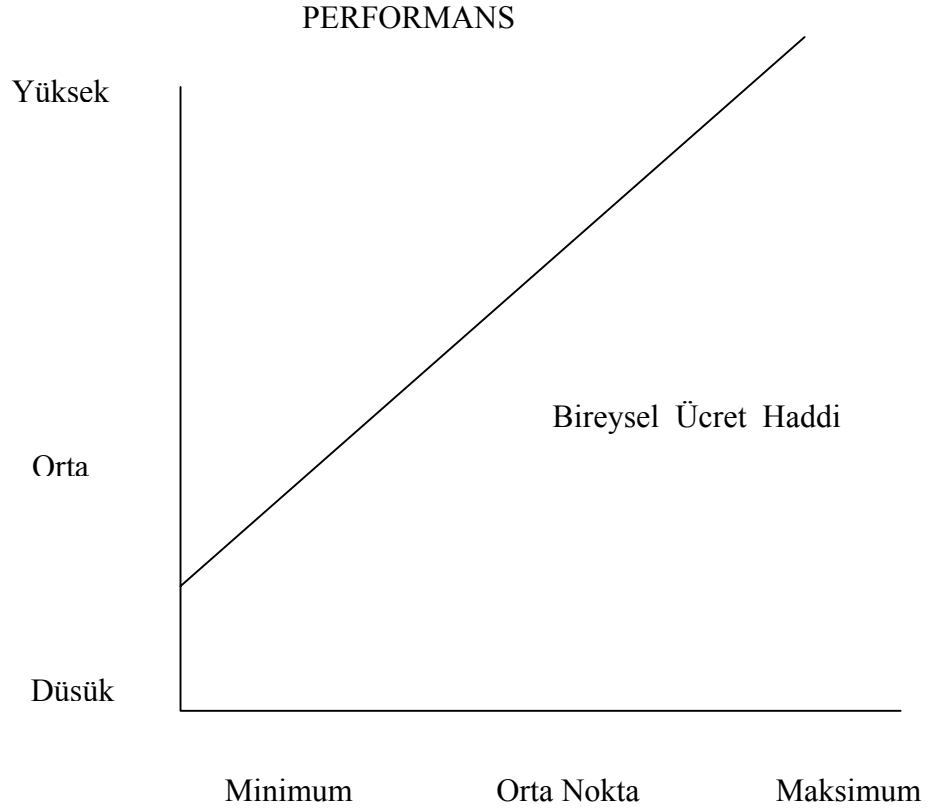
### **3.4.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Oluşturulması**

İşletmeler performansa dayalı ücret sistemlerini oluşturulurken işletmenin tipi, işçi sayısı, amirlerin durumu, mevcut ücret sistemi gibi çeşitli faktörleri göz önüne almalıdırlar [KOBU, 1999: 666].

Bu faktörler dikkate alınarak oluşturulan performans değerlendirme sisteminin uygulaması sonucunda kişilerin başarı puanları ortaya çıkmış olacaktır. İşletmelerin, ücret belirleme çalışmalarına başlarken öncelikle, işletmenin ücret politikasına, işgücü piyasası koşullarına v.b. dışsal faktörlere oluşturulan ücret- maaş bütçesine göre ücret yapısına hazırlanmış olmaları gerekmektedir. Ücret yapısı hazırlandıktan sonra işgörenlerin performans düzeyleri, mevcut işindeki ve işletmedeki kıdemi ile ücret yapısındaki konumu dikkate alınarak ücret yapısındaki yerleri yeniden belirlenir [Uyargil, 1994: 128].

Ücret ve maaş yönetiminde temel pazarlama genellikle personel bölümü tarafından ifade edilir. Üst yönetimden tavsiyeler alınır ve ücret maaş planları için nihai kara ve onay tepe tarafından verilir [French, s. 415- 416].

Ücret programının asıl amacı işgörenin performans düzeyi ile kişinin ait olduğu ücret sınıfı içindeki konumu arasında uyum sağlamaktır.



### **Şekil 8. Performans Değerlendirmeye Dayalı Ücret Kavramı**

**Kaynak: İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Doç. Dr. Cavide Uyargil,  
1994: 129.**

Ücretlerin belirlenmesi için performans değerlendirme sistemlerinden en verimli ölçüde yararlanabilmesi, aşağıda belirtilen ana hususların uygulanmasıyla mümkündür [Cascio, s. 434].

- a) Yüksek performans statülerini belirlemek,
- b) Kesin performans değerlendirme sistemlerini geliştirmek,
- c) Performans değerlendirmeyi yapacak yöneticileri eğitmek ve bu yöneticilerin astlarına gereken feedback'i verimlerini sağlamak,
- d) Ödüllerini performansa bağlantılı tutmak,
- e) Performans değerlendirme oranlarını geniş tutmak,

### **3.5. Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Başarı Koşulları**

Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlere yansıtılması titizlikle yapılması ve özen gösterilmesi gereken bir konudur. Bu nedenle işletmeler sistemleri uygularken gereken önemi göstermeli ve başarıya ulaşarak çalışanlar arasında gereken güveni sağlamalı ve motive unsuru olmalıdır. İşletmelerin sistemi başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri için dikkat etmeleri gereken şu şekilde açıklanabilir.

### 3.5.1. Ücretlerin Oluşumunu Etkileyen Diş Faktörler

**Ücretlerin oluşumunu etkileyen işletme dış faktörlerden en önemli görülen üç tanesi yasalar, sendikalar ve işgücü pazarıdır.**

**a) Yasalar;** Özellikle 1980'den sonra Türkiye'de ücret oluşumunu etkileyen en önemli yasal düzenleme Yüksek Hakem Kurulu oluşmuştur. Yüksek Hakem Kurulu oluşmuştur her ne kadar kamu kesiminde çalışan işçi statüsündeki personelin ücretlerini düzenlemekte ise; özel sektör işletmeleri de çoğunlukla . Yüksek Hakem Kurulu'nun yapmış olduğu artışları göz önüne alarak düzenlemelerde bulunmaktadır. 1990'dan sonra aşamalı olarak Toplu Pazarlık ve Sözleşmelere dayalı ücretlime uygulamalarına geçilmiştir.

Ayrıca hükümetlerin de her yıl saptadıkları asgari ücret düzeyleri de niteliksiz ve deneyimsiz personelin ücretlerinin belirlenmesinde yol gösterici olmaktadır.

**b) Sendikalar;** Ücret düzeyinin belirlenmesinde özellikle sendikalı personel çalıştıran kuruluşlarda sendikaların çok önemli bir rolü vardır. Bu rol yalnız toplu pazarlık yoluyla ücret artışlarını sağlamak değil aynı zamanda iş analizi, iş değerlemesi ücret araştırmaları gibi aşamalarda da geçerlidir. Sendikaların genellikle iş değerlemesine karşı oldukları söylenemez. Ancak iş değerlemesi konusunda sendikaların görüşünü almayan işletmeler sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Aynı biçimde işletmeler sendikaların onayı olmadan ücret düzeylerini ayarlayamamaktadır. Sendikalı işçilerin sendika üyesi olmayanlara kıyasla daha yüksek ücretler aldıkları bilinmektedir.

**c) İşgücü Pazarı;** İşgücü pazarı işletmelerdeki ücret düzeylerini çeşitli yönlerden etkilemektedir. İşgücü piyasasında talebin az, arzın çok olduğu durumlarda ücretler görece de olsa düşük kalmaktadır. İşgücü piyasasında işgücüne talep artığında ve işgücü arzının azaldığı durumlarda ise; ücretler belirli bir artış göstermektedir. Genellikle nitelikli ve az bulunan profesyonel yönetici ve teknik elemanların ücretleri diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olmaktadır. Niteliksiz elemanların çok olduğu durumlarda bu tip personele ödenen ücretler de alt düzeye inmektedir.

İşgücü piyasası bu özellikleri nedeniyle ücret düzeyinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ücret yapılarını kurmaya çalışan işletmeler genellikle işgücü piyasasını incelemekte ve ona göre kararlar almaktadırlar. Bu açıdan işletmeler ya kendileriyle aynı iş kolunda olan işletmelerde ödene ücretlere bakmakta yada benzer iş kollarındaki ücretleri temel almaktadırlar.

### **3.5.2. Ücret Düzeyinin İyileştirmesi İçin Alınabilecek Önlemler**

#### **1) İşçi Sendikalarının Yapabilecekleri:**

İşçi sendikalarının ikinci eğilimi, çalışan herkese aynı miktarda ücret artışının aynı miktarda ücret artışının uygulama politikası olmuştur. İşçi sendikaları uzun bir süre nitelikli ve düz iş gücü arasında aynı ücretlendirme uygulanmasına olumsuz bakmışlardır. Oysa gerçekçi ve tutarlı ücret tartışmalarının sürdürülmesi, öncelikle taban-yeter ücret tartışmasının başlatılmasına daha sonra ise bu yeter ücretin üzerinde iş gücünün niteliğine göre farklılaşacak ücret düzeylerinin oluşturulmasına bağlıdır.

#### **2) Özel Sektör Tarafından Yapabilecekleri:**

**a) İşverenlerin genel yaklaşımları Türkiye’de ücretlerin iddia edildiği gibi düşük olmadığı yolundadır.**

Çünkü tek başına ücretin tartışılması anlamlı değildir. Ücret konusunda tartışılması gereken, işçinin yerine yıllık maliyeti olmalıdır. Bu düzeyde bakıldığında ise Türkiye’nin işçilik maliyetleri Avrupa ve gelişmiş kapitalist ülke ücretlerinden daha geri ve düşük değildir [Fairris, 1989: 24].

Kamu yada özel olsun işverenlerin ücret sorusuna ilişkin önemli bir savları da ücretin yapısının bozulduğu özellikle son yıllarda ücretin çalışma karşılığı olması özelliğinin ortadan kalktığı ve çarpık ücretin toplam ödemeler içerisindeki payının giderek düştüğüdür. İşverenler bu çarpık ücret yapısının düzeltilmesi için , işe göre ücret sisteminin, verimlilikle bağlantılı ücret sisteminin gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmektedir [Ataman, 1991: 9].



Bu çerçeveler içinde ücret sorusuna ilişkin özel sektörde alınabilecek önlemleri şu şekilde özetleyebiliriz.

**b) İşçi işveren kuruluşları arasında diyalog ve sağlıklı iletişim:** İletişim her hangi bir dönemle sınırlı olmamalıdır. Hazırlıklı müzakere ve toplu sözleşme sonrası uygulamaları kapsmalıdır. İletişimin iyi kurulması halinde sendikalar da işverenlerin ve ülkenin ekonomik durumunu göz önünde bulundurarak daha makul tekliflerle ortaya çıkabilir. İşin özü bu iletişim ve diyaloga yatmaktadır.

**c) Enflasyonu daha kısa dönemler olarak yakından takip etmek:** Ücretlerin enflasyon karşısında erimesini kontrol altında bulundurmak için ücret artışlarının daha kısa dönemlerle bölünerek verilmesini düşünebilir. böylece hem ücretle geçinen işçiler enflasyonun sıkıntısını hissetmezler. Bu yaklaşımın benimsediği taktirde sendikalar arası uzun müzakere, uyuşmazlıklara da lüzum kalmaz.

**d) Ücret düzenindeki hata ve aksaklıkları giderme:** Toplu sözleşme ve ücret düzenimizdeki eksiklik ve hataların düzeltilmesi için işçi işveren kesimleri ile hükümet ve bilim adamlarından oluşacak bir çalışma grubu oluşturmalıdır.

**3) Devlet tarafından yapabilecekleri: a) Enflasyon ile mücadele:** Sadece işçi kesimini değil , işveren kesimini de olumsuz etkileyen enflasyon ile etkili bir mücadele yapılmalı ve enflasyon düşürülmelidir.

**b) Vergi yükünün azaltılması:** Vergi dilim ve oranları yeniden düzenlenmelidir. Brüt/ net ücret verimliliği ücretli lehine geliştirilmelidir. Sözleşmelerin getirdiği ücret artışlarının yüksek vergilendirme dilimleri nedeniyle yıpranması önlemeli, dilim artışları ile enflasyon arasındaki paralellik muhafaza edilmelidir.

**c) Fonlar:** Gerek işçi kesimi, gerekse işveren kesimi ücret üzerinden ödenen fonları, işçi maliyetini lüzumsuz ölçüde arttıran ve kısa zamanda işçi lehine dönüşmeyecek kaynaklar olarak algılanmalıdır. Bu fonlar amacının dışındaki yerlerde kaynak olarak

kullanıldığıının ve verimli yönetilmediğinin bilincindedirler. Bu nedenle fonlar kaldırılmalı ve yapılmakta olan kesintiler mevcut ücrete ilave edilmelidir [Karakoyunlu,1991: 9-10].

### **3.5.3. Ücretlerin Açık Olması**

Ücretlerin gizli tutulması işletmelerin genel prensipleri içinde yer almakta ise de günümüzde ücret gizliliğinden ücret açıklığına doğru bir seçim olduğu görülmektedir.

Lawler ücretlerin açık olarak bilinmesinin performansı geliştirme ve çalışanları motive etme yönünden daha iyi sonuçlar vereceği fikrini savunurken, BNA (Bureau of National Affairs) yaptığı bir araştırma ile ücret gizliliğinin de ücret açıklılığı kadar, özellikle yönetim düzeyinin altındaki işgörenler için olumsuz sonuçları olduğunu göstermiştir.

Mutlaka her iki sistemin de yararları mevcuttur.ancak ücret açıklığında çalışanlar ücretlerin daha adil olduğuna inanırlar, işletme içinde daha iyi bir atmosfer vardır, tutumlar ve ilişkiler daha uyumludur ve taraflar daha fazla güvenirler. Ücret gizliliği ise kuşku ve belirsizlikler yaratır [Uyargil, 1994: 436].

Buradaki önemli bir nokta ise, ücretlerin açık olduğu sistemlerde çok adil bir ücretlendirme sisteminin uygulanmakta olması ve çalışanların işletmeye ve sisteme tam olarak güven duymalarıdır. Sistemdeki delinmelere asla izin verilmemelidir.

Yöneticilerin sistemin güvenilirliğini sarsacak, sistemi delen kararlarla malları, çalışanlar arasında ücret gizliliğine oranla daha fazla kuşku ve belirsizlik doğuracaktır. Çoğu işletmeler yada ücret araştırmalarının yürütülmesine katılıp bunların sonuçlarından yararlanır yada bu araştırmaları bizzat kendisi yapar [Bureau of National Affairs, s.1-6].

Lower ücret gizliliği konusunda yöneticilerin görüşlerini belirlemek amacı ile yaptığı araştırmasında yöneticilerin ücretlerin bilinmediği durumlarda, diğer yöneticilerin maaşlarını tahmin ederek büyük ölçüde yanıldıklarını görmüşlerdir.

Sonuç olara işletmeler performans değerlendirme sonuçlarını ücretlerini belirlerken kriter olarak kullanacaklar ise ücretleri gizlememeli ve ücretin açık olmasını sağlamalıdır.

#### **3.5.4. Ücret Yönetimi Konusunda Yöneticilerin ve Değerlendirmecilerin Eğitilmesi**

Yönetici ve değerlendirme teknikleri konusunda eğitilmeleri gerekmektedir. Performans değerlendirme ve geri besleme teknikleri konusunda verilecek eğitimlere yöneticiler konu hakkında aydınlatılmalıdır. Bir çok araştırmacı performansa dayalı ücret sistemlerinin başarısızlığını eğitim noksanlığına bağlamaktadır. Bu nedenle bu tür sistemlerin uygulamaya karar veren işletme yöneticilerine uygun eğitimleri de birlikte vermelidir.

#### **3.5.5. Yıllık Ücret ve Maaş Artırımları ve Bunların Oluşumunun İşgörenlere Açıklanması.**

Ücretlerin açık olması kadar önemli olan diğer bir nokta ise, maaş artırımlarının ne şekilde de yapıldığını de açık olarak çalışanlara edilmiş olmasıdır. Hammere göre bu tür artırımlar yapılırken dikkate alınacak başlıca noktalar şunlardır [Uyargil, 1994: 438].

Ücret ve maaş artırımları enflasyon ve performans gelişmelerinden kaynaklanan belirli artışları içermemelidir. Performanstan kaynaklanan artış ortalama bir oranda olup, maksimum olmamalıdır.

Çalışan kişi ücretinin ne kadarlık bölümünün enflasyon değeri olarak hesaplandığını , ne kadarlık bölümünün ise performanstan dolayı kendisine verildiğini bilmek istemektedir.

### **3.5.6. Örgüt Üyelerini, İşletmede Uygulanan Ücret Sistemine İlişkin Görüşü ve Tepkileri**

Her hangi bir ücret sistemini uygulamadaki başarısını hem çalışanların hem de yönetimin bu sisteme ilişkin düşünce ve tutumlarına bağlıdır. Bazı çalışanlar ücretlerinin performanslarına göre belirlemesini isteyebilirler. Bu gibi durumlarda yönetimin bu konularda istekli olması, sistemin etkin bir biçimde işleyebilmesi için yeterli değildir.

Andrews ve Henry (1963) yöneticiler arasında yaptıkları araştırmada öğrenim düzeyi daha yüksek olan yöneticilerin ücretlerini performansa göre belirlemesini, öğrenim düzeyleri düşük olanlardan daha fazla tercih ettiklerini belirlemişlerdir. Bu konuda işgörenlerin kişilik özellikleri de önemli rol oynamaktadır. İlerileme ve sorumluluk gereksinimleri yüksek olan çalışanlar ücretlerinin performanslarına göre belirlemesini isterlerken, güvenlik gereksinimleri yüksek olanlar, bu sistemi daha az tercih etmektedirler. Ayrıca tecrübeli ve yöneticisi ile iyi ilişkiler içinde olan çalışanlar da bu sisteme ilişkin olumlu görüş ve duygulara sahiptirler.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağdaş yönetimi anlayışın benimsemiş olan bütün işletmeler performans değerlendirme sistemini uygulamaktadırlar. Performans değerlendirme sisteminin temelinde yöneticiyi, çalışanı ve organizasyonun kendisini bulundurmaktadır. Bu sistem başlangıçta, doğru eleman seçilmesini, bu elemana doğru hedefler konulmasını, bu hedefler doğrultusunda elemanın eğitilmesini, eğitilen elemanların kısa veya uzun belirli bir kariyer çizgisini takip etmesini, şirketin bütünü açısından tek bir amaca kanalize olunmasını ve çalışanların motivasyonlarının ve şirkete güvenerek bağlılıklarının, bütün bunlarla birlikte şirketin veriminin artması ile birlikte şirketin varlığının devamını amaçlamaktadır.

Günümüzde işletmelerin performans değerlendirmeyi en etkili kullandıkları alan ücretlerdir. Ülkenin ekonomik ve sosyal koşulları nedeniyle, ücretin çalışan üzerindeki etkisinin yüksek olması, performans değerlendirme sonucu olarak ödüllendirmenin önemli kısmını oluşturmaktadır. İşletmeler bu uygulamayı başlattıklarında performans puanları mutlaka ücret denklemlerinin bir parçasıdır.

Ücret, çalışanın katkılarının karşılığı, işveren içinde direkt maliyet olması sebebiyle çok önemli bir denge faktörüdür. Bu denge faktörünün performans değerlendirmesi gibi açık uygulanan bir kıstasa bağlamak hem çalışan için, hem de işveren için en doğru yöntemdir.

Performans değerlendirme sisteminin iyi işleyebilmesi ve ücretleri belirlenmesinde ana kriter olması için öncelikle yönetim kademesinin buna inanması ve uygulama konusunda kesin karara varması gerekmektedir. Sistemin gerekliliği, amaçları ve kullanım alanlarını belirlemek, özümsemek, yönetimin ve bütün değerlendirme amirlerinin ilk görevi olmalıdır.

İkinci önemli nokta ise sistemin astlara iyi tanıtılmış olmasıdır.

Başarılı bir performans değerlendirme için değerlendirme yapacak olan yöneticilerin, astlarını dönem boyunca dikkatli bir biçimde gözlemeleri, gerekli notları almaları, astın gelişim ve performansını izlemek için kendilerine özgü yöntemler geliştirmeleri, adil ve objektif değerlendirme yapmaları gerekmektedir.

Değerlendirilenlerin ise sistemi ayrıntıları ile anlamış olmaları, bu konudaki belirsizlikleri ve soruları amirleri ile görüşebilmeleri, kendileri hakkındaki değerlendirmeleri önyargısız ve objektif olarak dinlemeli, anlamalı, açıklanmasını istediği noktalar hakkında amirinden ek bilgi istemeli, eleştirilere ve önerilere açık olmalı, tavsiye ve önlemler konusunda amiri ile iş birliği içinde olmalıdır.

## KAYNAKLAR

**ARTAN, Sinan**, Personel Yönetimi, İstanbul – 1998

**ATAAY, İsmail D**, İşdeğerleme ve Başarı değerlendirme Yöntemleri, İ.Ü. İşletme  
Fakültesi Yayınları, İstanbul –1990

**APULGAN, Demir, Oktav, Öner**, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Yayın A.Ş.,  
İstanbul -1995

**ABUKAY, Halide Sebahat**, İşletmelere Performans Değerlendirmesi ve sonuçların  
Nihai Yorumlanmasına İlişkin bir Uygulama Örneği. Y.L.T., İ.Ü. Sosyal  
Bilimler Enstitüsü, 1993

**AYTAÇ, Açıklan**, Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Personel Eğitimi  
Merkezi Yayını No:7 Ankara -1996

**BİNGÖL, Dursun**, Personel Yönetimi, 3.Baskı: İstanbul –1997

**BİNGÖL, Dursun**, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.Baskı: Beta Yayınları A.Ş.,  
İstanbul-1998

**BİRİNCİ, Emine**, Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması ve  
Nihai Değerlendirmesi Y.L.T.İ.Ü., 1995

**CEYHAN, Alpay, Gönül**, Personel Yönetimi, 3. Baskı: İzmir – 1998

**CEYLAN, Adnan**, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, G.Y.T.E. İşletme  
Fakültesi,1998

**ÇAKİR, Şakir**, İşletmelerde Eğitim İhtiaçlarının Belirlenmesi. Y.L.T., İ.Ü.Sosyal  
Bilimler Enstitüsü, 1993

**ÇUBUK, Adem**, Personel Departmanı Başarı Değerlemesinde Kullanılan Oranlar,  
Uludağ Üniverisitesi İ.İ.B.D. Kasım, 1986

**DIÇLE, Ülkü**, Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, ODTÜ.  
İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara -1982

**DAVİS, Keith**, İşletmelerde İnsan Davranışları, İstanbul Üniversitesi Yayını,  
**İstanbul –1977, Yayın No:199**

**DESSLER, Gary**, Personnel Managment. 4. Ed. New Jersey, 1983

**ERDOĞAN, İlhan**, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik. 3.Baskı: İ.Ü. İşletme  
**Fakültesi Yayınları, İstanbul -1990**

**ERDOĞAN, İlhan**, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri,  
**İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.**

**EREN, Erol**, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. 3. Baskı: İ.Ü. İşletme  
**Fakültesi Yayınları İstanbul – 1993**

**İNCE, Ergün**, Her Yönüyle Ücret, Milliyet Yayınları, İstanbul -1990

**KAYNAK, Tuğray**, Organizasyonel Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları,  
**No: 223. İstanbul – 1990**

**KAYNAK Tuğray**, Personel Planlaması. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları,  
**İstanbul – 1990**

**KOBU, Bülent**, Üretim Yönetimi. 10. Baskı: İstanbul -1999

**KOÇEL, Tamer**, İşletme Yöneticiliği. 4. Baskı: Beta, İstanbul – 1993

**PALMER, Margaret J**, Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayınları, İstanbul –1993

**ÖMER, Aksu Alpaslan**, Ücretler ve Verimlilik, İ.Ü. Basım ve Film Merkezi,  
**İstanbul - 1993**

**PALMER, Margaret, Winters, Kenneth T**, İnsan Kaynakları, Rota Yayınları,  
**İstanbul – 1993**

**SABUNCUOĞLU, Zeyyat**, Personel Yönetimi. 5. Baskı: Teknografik Matbaacılık  
**İstanbul – 1988**

**TOSUN, Kemal**, Yönetim ve İşletme Politikası, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları,  
**İstanbul – 1990**



**TİSK:** Büyüme Verimlilik ve Ücret, İşveren Dergisi, Mayıs 1995

**UYARGİL, Cavide,** İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul – 1994

**UYARGİL, Cavide,** “İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmalarında Karşılaşılan Başlıca Sorunlar” İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları

**YALÇIN, Selçuk,** Personel Yönetimi. 4.Baskı: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul – 1991

**ZUHAL, Akal,** Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Ankara – 1992

## ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Kırgızistan Cumhuriyeti Celal – Abad vilayetine bağlı Bazar – Korgon ilçesinde doğdu. İlk ve Orta öğrenimini Bazar – Korgon’da yaptı. 1995 yılında Celal-Abad Kommersiya Enstitüsüne bağlı olarak Türk Dünyası Vakfı tarafından açılan Türk Dünyası İşletme Fakültesi’ni kazandı. 2000 yılında mezun oldu. Aynı senede T.C. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans programına başladı.

