

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME
POLİTİKALARININ YILLIK ÜCRET PLANLARIYLA
İLİŞKİSİNE YÖNELİK KURUMSAL ŞİRKETLERDE
BİR UYGULAMA**

**ORAL ERTUĞRUL
04712009**

**TEZ DANIŞMANI
YRD.DOÇ.DR.TURHAN ERKMEN**

**İSTANBUL
2007**

ÖZ

PERFORMANS DEĞERLENDİRME POLİTİKALARININ YILLIK ÜCRET PLANLARIYLA İLİŞKİSİNE YÖNELİK KURUMSAL ŞİRKETLERDE BİR UYGULAMA

Oral Ertuğrul

Ağustos, 2007

Rekabetin giderek zorlaştığı değişimin hızla devam ettiği küresel veya yerel pazarlarda, organizasyonların bir dinamizm içerisinde hayatlarını devam ettirebilmeleri insan faktörüne, insanın organizasyona olan katkısına ve bu katkının değerlendirilmesine bağlıdır. Çalışandan nasıl daha etkin yararlanılabilir sorusu günümüz gelişmiş örgütlerinin temel sorunudur. Buradaki husus gelişimdir ve doğaldır ki gelişim ölçümle değerlendirilir. Önceleri kullanılmakta olan tek amirden değerlendirme metotları bu ölçümleri sağlamakta subjektif ve yetersiz kalmaktaydı. Bu nedenledir ki araştırmacıların değerlendirdiği ve günümüzde kabul görmüş son metotlardan biri 360 derece performans değerlendirme sistemidir veya bu sistemin başka bir uygulamaya olan kati desteğidir.

Kalifiye çalışanı örgüte çekebilmek veya örgütte tutabilmek sadece performans değerlendirme sonuçlarına bağlı değildir. Performans değerlendirme sonuçlarının da somutlaştırılması ve çeşitli özendirme yöntemlerine çevrilmesi gerekmektedir. Burada tarafımızca önemli olarak değerlendirilen husus, performans değerlendirmenin somut verileri ile desteklenen ücret yönetim planlarının oluşturulması ve tüm çalışanları kapsayacak şekilde geliştirilerek uygulanmasıdır.

Çalışmamızda insan kaynakları işlevlerinin en önemlilerinden olan performans değerlendirme ve ücret yönetim sistemleri incelenmiş, sigorta sektöründe faaliyet gösteren, kurumsallaşmasını tamamlamış ve savunduğumuz şekilde 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile bu yöntemin somut sonuçlarını kullanan, kurumlarına göre uyarlanmış ücret yönetim sistemine sahip, sektöründe lider kuruluşlardan olan bir firmada, anket yöntemi ile verilerin toplandığı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın genel bulguları, performans değerlendirme ile ücret yönetimi arasında olumlu bir ilişki bulunduğu, performans değerlendirmenin ücret yönetimine somut veriler sağladığı ve bu algının bölümlere göre farklılık göstermediğidir.

Anahtar Kelimeler : Performans, 360 derece.

ABSTRACT

PERFORMANS DEĞERLENDİRME POLİTİKALARININ YILLIK ÜCRET PLANLARIYLA İLİŞKİSİNE YÖNELİK KURUMSAL ŞİRKETLERDE BİR UYGULAMA

Oral Ertuğrul

August, 2007

While competitions are increasingly getting hard while the changings are continuously going on especially in management systems in global or in local markets, organizations should evaluate and give the exact worth to their manpower if they want to survive in this full of dynamics. The basic question of the problem is how we can get benefit from our manpower more effectively. The answer should be development and surely we can only evaluate these improvements by measurement. The methods which were evaluating only by managers at past were subjective and defective. That's why the 360 degree feedback method is the latest method which researchers were established.

Meanwhile that doesn't mean that if the company determines the performance of manpower truly, they will have full of qualified manpower. They should make those data concrete and they should turn those data to a various incentive methods. In this case the important point for us is to have a reward and compensation system which covers all manpower without any exceptions and which supported by the concrete outputs of appraisal systems.

In our work we investigate the appraisal systems and reward and compensation systems which are one of the most important functions of human resources. Besides we especially investigate 360 degree feedback method in this study.

In the last part of our study we explained the leading institutional company which works in the insurance field by using questionnaire and statistical analyzes. It is also using 360 degree feedback method and it has a reward and compensation system which uses the concrete outputs of this method. The result of this study we found a significant relation between appraisal and reward and compensation systems. Meanwhile the appraisal systems were providing the reward and compensation systems with concrete data and there was no difference in perception of manpower about those conclusions. We wanted to inform the reader that those methods are efficient, successful and fair while making this study.

Keywords : Performance, 360 degree.

ÖNSÖZ

İşletme yönetimin ilk defa bir bilim olarak değerlendirilip kabul edildiği yıllarda göz ardı edilen ve sahip olduğu değerlerin farkına varılamayan insan faktörü, günümüzün çetin rekabet şartlarında işletmelerin en önemli kozu haline gelmiştir. Burada en büyük etmen teknolojik ilerlemeler sonucunda azaldığı düşünülen insan gücü ihtiyacının aslında bu gerçeklikte olmadığı aksine daha kalifiye insan gücüne olan talebi arttırmış olmasıdır. Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler, organizasyonlarının her kademesinde kalifiye insan gücü istihdam etmek zorundadır. Burada iki faktör ön plana çıkar: Kalifiye olduğu düşünülerek ve çeşitli süreçler sonucunda işe alınan personelin yıl içerisindeki performansı ve tabi ki işletmenin bu personelleri kuruma çekebilme ve elinde tutma yetisi yani ücret politikaları.

Görülmektedir ki bugün, tespit edilmiş yıllık hedeflerin değerlendirilmesinde 360 derece geribildirim desteği yadsınamayacak derecede doğru yönlendirmeler yapmaktadır. Bu veriler ile desteklenen ücret yönetim politikaları ise işletmelere rekabet avantajı yaratmakta, kaliteli işgöreni işletmeye çekme yönünde avantaj sağlamaktadır. Dünyada birçok firmada kullanılan güvenilir, geçerli ve açık veriler sağlayan 360 derece yönteminin ve bu yöntemin somut sonuçlarının desteğinde kurulan ücret yönetim sistemlerinin Türkiye’de büyük şirketler dışında yeterince tanınmadığı görülmektedir. Bu sorun şirketlerimizin kurumsal kimlikten uzak, aile şirketi olarak yönetilmesinin bir sonucu olabilmektedir.

Bu doğrultuda ele alınmış olan çalışmada bana yol gösteren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEN’e teşekkürlerimi sunarım. Başta çalışmamın tüm süreçlerinde bana yardımcı olarak her türlü desteği veren çok değerli eşim Rukiye Parlak ERTUĞRUL olmak üzere desteklerini her zaman hissettiğim tüm Aileme teşekkürlerimi sunarım. Son olarak çalışmamın uygulama bölümünde verdiği destek ve yardımlardan ötürü kuzenim Onur Kırıcı’ya teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

İstanbul; Ağustos, 2007

Oral ERTUĞRUL

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLENDİRME ve YÖNTEMLERİ	
2.1 Performans ve Performans Değerlendirme.....	3
2.1.1 Performansın Tanımı.....	3
2.1.2 Performans Değerlendirmenin Tanımı, Özellikleri, Amacı ve Süreci.....	5
2.1.2.1 Kriterlerin Belirlenmesi.....	11
2.1.2.2 Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi.....	12
2.1.2.3 Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi.....	13
2.1.2.4 Değerlemecilerin Eğitimi.....	13
2.1.2.5 Yöneticilere ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi.....	14
2.1.2.6 Değerlemecilerin Belirlenmesi.....	16
2.1.2.6.1 Yöneticilerce Değerlendirme.....	16
2.1.2.6.2 Öz Değerlendirme.....	17

2.1.2.6.3	Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme.....	17
2.1.2.6.4	Astlarca Değerlendirme.....	18
2.1.2.6.5	Müşterilerce Değerlendirme.....	18
2.1.2.6.6	Uzman Değerlendirmesi.....	18
2.1.2.6.7	360 Derece Performans Değerlendirme.....	19
2.1.3	Performans Değerlendirme Çalışmalarının Sağladığı Yararlar.....	20
2.2	Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	21
2.2.1	Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	21
2.2.1.1	Sıralama Yöntemi.....	22
2.2.1.1.1	Basit Sıralama Yöntemi.....	22
2.2.1.1.2	Alternatif Sıralama Yöntemi.....	23
2.2.1.1.3	Puan Verme Yöntemi.....	24
2.2.1.1.4	İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	25
2.2.1.2	Zorunlu Dağıtım Yöntemi.....	27
2.2.2	Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	28
2.2.2.1	Geleneksel Değerlendirme Skalaları.....	28
2.2.2.2	Davranışsal Değerlendirme Skalaları.....	29
2.2.2.2.1	Davranışsal Beklenti Skalaları.....	29
2.2.2.2.2	Davranışsal Gözlem Skalaları.....	31
2.2.2.3	Kritik Olay Yöntemi.....	32
2.2.2.4	İşaretleme Listesi Yöntemi.....	32
2.2.2.4.1	Basit İşaretleme Listesi.....	33
2.2.2.4.2	Ağırlıklı İşaretleme Listesi.....	33
2.2.2.4.3	Zorunlu Seçim Yöntemi.....	33

2.2.3 Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	35
2.2.3.1 Direkt İndeks Yöntemi.....	35
2.2.3.2 Standartlar Yöntemi.....	35
2.2.3.3 Amaçlara Göre Yönetim.....	36
2.2.4 Diğer Yöntemler.....	40
2.2.4.1 Alan İncelemesi Yöntemi.....	40
2.2.4.2 Metin Değerlendirmesi Yöntemi.....	41
2.2.4.3 Eleştirel Olay Değerlendirmesi.....	41
 3. 360 DERECE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	
3.1 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	43
3.2 360 Derece Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	46
3.3 360 Derece Performans Değerlendirmenin Üstünlükleri ve Zayıflıkları...47	
3.4 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kullanıldığı Yerler.....	53
3.4.1 Kişisel Gelişim.....	53
3.4.2 Organizasyonel Gelişim.....	54
3.4.2.1 Kariyer Planlama.....	54
3.4.2.2 Performans Değerlendirme.....	55
3.4.2.3 Organizasyon Kültürü.....	55
3.4.2.4 Takım Çalışması.....	55
3.5 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin İşleyişi.....	56
 4. ÜCRET YÖNETİMİ, TANIMI, İLKELERİ, AMAÇLARI ve SİSTEMLERİ	
4.1 Ücretin Tanımı ve İlkeleri.....	60
4.1.1 Eşitlik İlkesi.....	64

4.1.2 Dengeli Ücret İlkesi.....	64
4.1.3 Cari Ücrete Uygunluk İlkesi.....	64
4.1.4 Terfi ile Orantılı Ücret İlkesi.....	64
4.1.5 Bütünlük İlkesi.....	64
4.1.6 Nesnellik İlkesi.....	64
4.1.7 Açıklık İlkesi.....	65
4.2 Ücretlemede Glen Amaçlar.....	65
4.2.1 Nitelikli İşgrenleri Çekme.....	65
4.2.2 Mevcut İşgrenleri Elde Tutma.....	65
4.2.3 Motive Edicilik.....	65
4.2.4 Örgt Performansının Yükseltilmesi.....	66
4.3 Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktrler.....	66
4.3.1 İş Değerlemesinin Etkisi.....	66
4.3.2 Performans Değerlendirmenin Etkisi.....	66
4.3.3 Toplu Sözleşmenin Etkisi.....	71
4.3.4 Yasaların Etkisi.....	71
4.3.5 Ücret Araştırmaları.....	72
4.4 Ücret Sistemleri.....	73
4.4.1 Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi.....	73
4.4.2 Performansa Dayalı Ücret Sistemi.....	73
4.4.3 Beceriye Dayalı Ücret Sistemi.....	77
4.4.4 Ekip Bazlı Ücret Sistemi.....	79
4.4.5 Zaman Ücretleri.....	80
4.4.5.1 Temel Zaman Ücret Sistemi.....	81
4.4.5.2 Ölçlmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret.....	82
4.4.6 Değişken Ücret.....	83

4.4.6.1 Özendirici Ücret Sistemleri.....	84
4.4.6.1.1 Akord Ücret Sistemi.....	86
4.4.6.1.2 Parça Başı Ücret Sistemi.....	88
5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRET YÖNETİMİ	
POLİTİKALARI İLİŞKİSİNE ÜZERİNE BİR UYGULAMA	
5.1 Araştırmanın Amacı.....	90
5.2 Araştırmanın Önemi.....	90
5.3 Araştırmadaki Hipotezler.....	91
5.4 Araştırmanın Kısıtları.....	92
5.5 Evren ve Örneklem.....	92
5.6 Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	95
5.7 Verilerin Analizi.....	96
5.8 Bulgu ve Yorumlar.....	96
 SONUÇ.....	 101
KAYNAKÇA.....	104
EK 1: ANKET FORMU.....	109
EK 2: GÜVENİLİRLİK ANALİZİ TABLOSU.....	112
ÖZGEÇMİŞ.....	113

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 5.1: Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı.....	93
Tablo 5.2: Yaşa Göre Frekans Dağılımı.....	93
Tablo 5.3: Eğitime Göre Frekans Dağılımı.....	94
Tablo 5.4: Pozisyonlara Göre Frekans Dağılımı.....	94
Tablo 5.5: Departmanlara Göre Frekans Dağılımı.....	95
Tablo 5.6: Performans Değerlendirme ve Ücret Arasındaki İlişki.....	96
Tablo 5.7: Performans Değerlendirmenin Ücret Yönetimine Veri Sağlaması.....	97
Tablo 5.8: Performans Değerlendirme Yönteminin Somut Veri Sağlaması ve Sistemin Etkin Algılanması.....	98
Tablo 5.9: Performans Değerlendirme Algılarının Bölümlere Göre Farklılıkları.....	99
Tablo 5.10: Ücret Yönetimine İlişkin Algıların Bölümlere Göre Farklılıkları.....	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1: Basit Sıralama Yöntemi.....	23
Şekil 2.2: Alternatif Sıralama Yöntemi.....	24
Şekil 2.3: Puan Verme Yöntemi.....	25
Şekil 2.4: İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	26
Şekil 2.5: Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Yöntemi.....	39
Şekil 3.1: 360 Derece Performans Değerlendirme Şeması.....	58
Şekil 4.1: Etkin Bir Ücret Yönetim Sisteminin İş Tutum ve Davranışlarına Etkisi.....	62
Şekil 4.2: Beklenti Teorisine Göre Motivasyon ve İşe Yönelik Efor.....	63
Şekil 4.3: Akord Ücret Şeması	87

1 GİRİŞ

Günümüz ekonomik koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri belirli koşullara bağlı hale gelmiştir. İşletmelerin misyon ve vizyonlarına dayalı stratejik hedefler yanında; stratejik hedeflerini gerçekleştirebilecek taktiksel plan ve operasyonel uygulamalara da sahip olmaları gerekmektedir. Bu durumda üst yönetimin görevleri arasında yer alan uzun veya kısa dönemli stratejilerin tespit edilmesi, uygulamaya başlanması ve uygulamanın takip edilmesi organizasyon içerisindeki temel hiyerarşiyi ve süreci meydana getirmektedir.

Gelişen teknolojik koşullara rağmen “insan” faktörü organizasyonun en etkin ekonomik ögesini oluşturmaktadır. Gerek stratejik kurgulamaların yapılması, gerekse bunların hayata geçirilmesi aşamasında düşünsel ve fiziksel emeği ile teknolojiyi kullanma becerisi organizasyonun her kademesinde insan faktörünün önemini ortaya çıkarmaktadır.

İnsan, sürekli çevresi ile etkileşim içerisinde olan sosyal bir varlıktır. Çevresiyle etkileşimleri vasıtasıyla farklı beklenti ve ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır. İnsan doğası itibarıyla toplum içerisinde var olmak, ailesi ile birlikte hayatını idame ettirmek, saygı görmek ve sevilme istemektedir. Kişinin çevresinde sahip olduğu roller ile ilişkilendirilebilecek bu husus temel olarak iş hayatından sosyal çevremize aktardıklarımızdır. Böyle bir durumda kişi iş hayatında başarılı olmak, terfi almak, pozisyonuna göre yönetsel seviyeye çıkmak arzusunda olacaktır.

Bu duruma organizasyon açısından bakıldığında, mevcut başarı veya başarısızlıklarına göre çalışanları sınıflandırmak, eğitim, terfi olanakları ile ücret yapılarındaki farklılaşmaları tespit etmek gerekmektedir.

Bu çalışmada irdelenecek konu ise, performans değerlendirme ile ücret yönetimi arasındaki ilişki olacaktır. İşe alımdan itibaren diğer tüm insan kaynakları işlevlerine somut veri teşkil edebilecek konumda olan performans değerlendirme, insan kaynakları işlevleri arasında önemli bir yere sahiptir. Performans değerlendirmesinde dikkat edilmesi gereken husus ise, çalışanların başarı ya da başarısızlıklarının öznel bir şekilde, doğru, çalışanca güvenilir, anlaşılabilir ve çalışana açıklanabilir şekilde tespit edilmesi gerekliliğidir.

Motivasyon faktörleri içerisinde üst sıralarda yer alan ücret, çalışanın emeğinin karşılığı olarak belirlenen değeri ifade etmektedir. İşe girişlerde, periyodik olarak belirlenen zamansal ücret artışlarında veya çalışanın görev ve sorumluluğuna göre değişen artış veya azalışlarda performans değerlendirmenin somut değerlerinin ücret politikalarına yön vereceği açıktır.

Kişinin yaptığı işe oranla aldığı ücretin dengeli olması veya denk çalışma arkadaşları arasında eşit işe eşit ücret prensiplerinin uygulanması gerekliliği ve bu durumun objektif olarak tespit edilme zorunluluğu; ücret politikalarının oluşturulmasında performans değerlendirmenin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Bu noktadan hareketle; çalışmamızın birinci bölümünde performans ve performans değerlendirme kavramları ele alınmıştır. İkinci bölümde ücret yönetimi, türleri ve özellikleri üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde günümüzün çalışan ve yöneticilerini ölçmekte kullanılan etkin performans değerlendirme yöntemlerinden 360 derece performans değerlendirme sistemine ağırlık verilmiştir. Dördüncü bölümde ise; sigorta sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette performans ve ücret yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik çalışan algısını tespit etmeyi hedefleyen bir uygulamaya yer verilmiştir.

2 PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLENDİRME ve YÖNTEMLERİ

İşletmelerin kısa zaman öncesine kadar farkında dahi olmadığı insan kaynağından en doğru ve en verimli şekilde yararlanma arzusu bu konu üzerinde yoğun çalışmaları beraberinde getirmiştir. İnsanın, işletmeler için asıl değerini belirleme ve bunları geliştirme çalışmaları devam ettikçe performans değerlendirme konusunda üretilen teorilerde çoğalarak artacaktır.

2.1 Performans ve Performans Değerlendirme

2.1.1 Performansın Tanımı

Genel anlamı ile yetkinliklerin organizasyonun amaçlarına ulaşması için mevcut gerekliliklere göre optimum düzeyde kullanılmasını ifade eden performans, yani başarı; tanımlandırılması ve ölçümlendirilmesi zor bir kavramdır. Sözlük anlamı ile değerlendirilecek olursak, performans veya başarı, bir şeyin üstesinden gelmek, verilen görevi etkin biçimde sürdürmek ve yerine getirmektir. Bu görevlerin, önceden belirlenmiş ölçütlere uygun şekilde yerine getirilme derecesi performansın derecesi ile doğru orantılıdır. Kısaca performans ya da başarı, amacın gerçekleşme oranıdır. Bunun yanında literatürde pek çok tanımına rastlanan performans kavramı ancak amacına göre tanımlandırılırsa doğru bir ölçümleme ve karşılaştırmaya müsaade edecektir.

Performans; genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirten bir kavramdır¹.

Performans, sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlaması iken, işlevsel açıdan ise, görev ve kişi ile ilgili görevin gereği olup önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır².

¹ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, (Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 1992), 1.

² Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, (Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1990), 170.

Organizasyon bazında performans, organizasyonun belirlenen amaçlarına, kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetidir³.

İşletmeler, performans ya da başarı olgusunu; bireyin nitelikleri ve yeteneklerinin işine ilişkin olarak düzenlenmiş işletme başarı ölçütleri ile karşılaştırması sonucu ortaya çıkarmıştır⁴.

Düşünülmelidir ki bireysel performans birden fazla değişkenin etkisi altındadır. Kişinin başarıya odaklanması ve/veya başarı için optimum gereklilikleri bünyesinde barındırıyor olması kati performansın yakalanacağı ve kayıtsız başarının geleceği anlamını taşımamaktadır.

Performans ile ilgili olarak faktörler kişisel, organizasyon içi ve organizasyon dışı olmak üzere aşağıdaki şekilde sıralanabilir⁵.

Doğal yetenek: Kişinin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için doğuştan sahibi olduğu kabiliyetleridir.

Beceri düzeyi: Kişinin bir işi başarabilme düzeyini ifade eder. Becerilerin doğal yeteneklerden farkı, onların doğal yeteneklerin izin verdiği sınıra kadar öğrenilebilir olmasıdır.

Görevi anlamak: Kişi görev, yetki ve sorumlulukları ile kendisinden beklenenleri tam ve doğru olarak anlamalıdır. Bu anlayışı sağlayacak iletişim kanalları yeteri derecede etkin değil ise diğer değişkenlerin olumlu olması halinde dahi etkili performans seviyesine ulaşamayacaktır.

Çaba gösterme tercihi: Kişi, doğal yeteneğe, becerilere ve istenen görev anlayışına sahip ise, o kişinin yeterli “çaba göstermemesine” neden olan faktörlerin bulunması söz konusu olabilir. Bir diğer husus ise çalışanın gösterdiği çabanın düzeyini bilinçli olarak sınırlı tutması ve bunun sonucunda da zayıf sonuçların elde edilmesidir.

Süreklilik ve kararlılık gösterme tercihi: Performans, çabanın başlatılmasını, gerekli bilgi ve emeğin ortaya konulmasını ve bunun belirli bir zaman boyunca sürdürülmesini gerektirir. Motivasyonla ilgili bu faktörün yetersizliği, iddialı ve/veya iyi niyetli olarak başlatılan ancak asla sonuçlandırılmayan projelerde kendini gösterir.

³ Richard L Daft, **Management**, 4. bs. (Orlando: Dryden Press, 1997), 14.

⁴ İsmail D. Ataay, **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990), 228.

⁵ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002), 47.

Dış faktörler: performans, bireyin kontrolü dışındaki faktörlere de bağlanabilir. Organizasyonun yapısı ve işleyişi, performansa engeller koyabilir. Performans yönetimi sürecinde çalışanla yapılan görüşmede, çalışanın kontrolü dışındaki faktörler de ele alınmalı ve incelenmelidir. Eğer dışsal faktörlerin farkına varılmaz ve etkilerini sürdürmelerine izin verilir ise motivasyon düzeyi düşecek; sorunlar daha karmaşık bir görünüm kazanacak ve sonuçta düşük performanslı çalışanlar ortaya çıkacaktır.

Performans sorunları ile ilgilenirken yukarıdaki faktörlerin hangisinin ya da hangilerinin soruna etkisinin olduğunu tespit etmek önemlidir. Çalışanla işbirliğinin yapıldığı durumlarda geri beslemenin açık ve tam yapıldığı durumlarda yukarıdaki tespitleri tam ve doğru olarak yapmak mümkün olacaktır. Aksi durumda performans düşüklüğü kaçınılmaz bir hal alacaktır.

2.1.2 Performans Değerlendirmenin Tanımı, Özellikleri, Amacı ve Süreci

Organizasyonlarda, her bir işgörenin beklentisi, yaratıcılığı, disiplini, tutumu, mizacı, nitelikleri ve yeteneği birbirinden farklıdır. Doğaldır ki; bu farklılıklarından dolayı bu işgörenlerin iş hayatındaki başarı düzeyi de farklı olacaktır.

Geçmişten bugüne görülmüştür ki, bireyler bulundukları ortamda farklı başarı derecelerine sahiptir. Yine, aynı bireyin zaman içinde başarı oranının değişebileceği ve bunun farklı nedenlere dayandığı bilinmektedir. İşletmeler açısından bunun önemi, bu nedenlerin tespiti ve incelenmesi sonucunda örgütsel verimliliğin artırılmasında kendini göstermektedir⁶.

Organizasyonlarda karşılaşılan önemli sorunlardan bir tanesi; çalışanların kendilerine verilen görevleri ne ölçüde başardıklarının ya da başarı için gerekli faktörleri ne ölçüde taşıdıklarının tespit edilmesidir.

Bu konuda, işe göre eleman prensibine dayanarak çalışanların yetenek ve özelliklerine göre tespit edilmesi, iş analizleri ve görev tanımlarının da tam ve doğru olarak yapılmış olması performans değerlemenin etkinliğini ve doğruluğunu arttıracak faktörlerdendir.

Her iş görenin gelecekteki beklentisi, görev anlayışı, çalışma disiplini, yetenek ve beceri düzeyi birbirinden farklıdır. İnsan doğasından başlayarak gelişen bu

⁶ Ülkü Dicle, **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, (Ankara: ODTÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1982), 5.

farklılıklar, kişinin iş üzerindeki başarısını da farklı kılar. Kimi işgören kendisinden beklenen görevi tam olarak yerine getirirken, kimi de bekleneni veremez. İşletmelerde kimin ne derecede başarılı olduğu performans değerlendirmesi ile bilinebilir⁷.

Performans değerlendirme ile ilgili literatürde oldukça çeşitlilik gösteren tanımlamalardan bir kısmına değinmek gerekir ise;

Performans değerlendirme en genel anlamıyla işletmelerdeki iş görenlerin başarı düzeylerinin ölçülme sürecidir. Performansın ölçümü, belirli bir dönem boyunca bir kurum tarafından veya bir program altında yürütülen faaliyetlerin rakamlarla ifade edilmesidir. Sağlıklı performans ölçümü; program faaliyetlerinin, arzulanan sonuçları ne derece yerine getirdiği hakkında değerlendirme yapmaya imkân verir⁸.

Performans değerlendirme, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda iş görenin başarısını ölçmektir⁹.

Başka bir tanımla performans değerlendirme, yetkili mercilerin, kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini, diğeriyle karşılaştırarak yaptığı sistematik bir ölçmedir¹⁰.

Özetle denilebilir ki, performans değerlendirme iş görenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir¹¹.

Her organizasyon; çalışanlarına yönelik objektif karar alabilmek, bu kararları etkili şekilde uygulayabilmek ve bunları sağlam somut verilerle destekleyebilmek zorundadır. Ayrıca organizasyonlarda performans ve başarı kavramlarının bir anlam ifade edebilmesi için, değerlendirilip elde edilen sonuçlardan gerekli geribildirim alınması gerekir. Bu anlamda rekabet üstünlüğü yaratmak adına en önemli faktörlerden biri olan insan faktörünün organizasyon içerisinde ki performans, başarı yani görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını saptamaya ilişkin faaliyetlerin bütününe genel olarak performans değerlendirme denir.

⁷ Emin Kahya, **Performans Değerlendirmesi**, (Eskişehir, 2002), 1.

⁸ **Performance Measurement: What to Look For in VFM Studies- Performans Ölçümü: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler**, çev. Suat Aral, (Ankara: Sayıştay Yayınları, 2001), 9.

⁹ H.T. Graham ve Roger Bennett, **Human Resources Management**, (London: Pitman, 1998), 233.

¹⁰ Ataay, **age**, 234.

¹¹ Güngör Önal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, 2. bs. (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995), 252.

Performans değerlendirmesi bu aşamada kişilere yönelik doğru kararların alınabilmesi, başarı veya başarısızlıklarının saptanması ve değerlendirme sonuçlarına göre geliştirici-düzeltici önlemlerin alınmasına olanak sağlamaktadır.

Bu noktada bir konu daha belirtilebilir: yıllar içinde performans değerlendirme sistemi ile ilgili yapılan tanımlamalarda çok büyük farklılıklar göze arpmamakla birlikte performans değerlemenin karmaşık geniş bir yapıya sahip olduğunu görmekteyiz. İçeriğinde büyük bir evrim geçiren performans değerlendirme, önceleri belirli amaçlara hizmet eden bir araç olarak dşnlmşken sonraları zaman içerisinde belir bir plana oturtulduka kendi çapında amaç olarak ele alınmaya başlamıştır. O günden bugüne; işletmelerin, doğumlarından o ana kadar ki örgüt gelişim süreci dâhilinde oluşturdukları sistem kapsamında bu faaliyetleri sürdürdükleri görülmektedir. Birçok soyut kavramda olduğu gibi performans değerlendirmede de olmazsa olmaz şartların var olduğu ama bunun haricinde belli bir özgürlük alanı içerisinde hareket edilebileceği görülmektedir. Bu yüzden ki performans değerlendirme, birçok insanın zihnini ve araştırmalarını biçimlendirmiş olsa da, henüz tam olarak kesinleşmiş bir bilim deęildir¹².

Bununla beraber başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışanı yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir.

Geçmişten bugüne işgörenlerin performanslarını ölçen birçok yöntem bulunmuştur. Bunların her biri bir öncekinin eksikliklerini kapatmak amacıyla geliştirilmiştir. Performans değerlendirme sürecinin performansı, uyguladığı yönteme bağlıdır. Sistem içerisinde kullanılan yöntemden fayda sağlanamadıka, mevcut olanın yerine daha iyisinin aranması değerleme yöntemlerinde farklılığa neden olmuştur.

İşletmeler için oldukça öneme sahip olan değerlendirme yöntem ve süreçleri belirli koşulların varlığını gerektirmektedir. Bu koşullar şöyle belirtilebilir¹³.

- Değerlendirme sistemi, örgütün her düzeyinde aynı biçimde ve hakkaniyete uygun olarak uygulanmalıdır.

¹² John Finnigan, **Doğru İşe Doğru Eleman**, ev. Mehmet Kılıç, (İstanbul: Rota Yayıncılık, 1995), 111.

¹³ Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde ağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, (Ankara: TODAİE Yayınları, 1993), 11.

- Değerlendirme sistemi kapsayıcı olmalıdır; yani sistem, performansın her yönünü, iş tecrübesine olan ihtiyacı, eğitimi, yükseltmeyi ve hakkaniyete uygun bir ödüllendirmeyi gerçekleştirebilecek hükümler içermelidir.
- Değerlendirme sistemi, örgütün her düzeyinde aynı biçimde ve hakkaniyete uygun bir şekilde uygulanmalıdır.
- Değerlendirme sistemi, amaçlar ve ön gerekler hakkında tüm personelin doğru bilgilendirilmesini ve sistemi hakkaniyete uygun nitelikli olarak kabul edilmesini sağlayacak bir anlatımla ayrıntılı biçimde yayımlanmalıdır.
- Değerlendirme sistemi, değerlendiricilerle personel arasında programlı, açık ve yapıcı değerlendirme görüşmeleri için hükümler içermelidir.
- Sistem, imkânlar elverdiğince gözden geçirilmeye ilişkin hükümler içermelidir.
- Değerlendirme sistemi, etkili olabilmesi için gerekli yönetim ve insan ilişkileri alanındaki bilgi, beceri ve tutumlara ilişkin olarak personel ve diğer birim yöneticilerinin eğitimi içinde hükümler içermelidir.
- Sistemde, çalışanlar genelde çalıştırmanın kendilerinden neler beklediğini, performanslarının nasıl değerlendirileceğini, ileriye yönelik nasıl bir ilerleme kaydedeceklerini açık olarak bilmek ister. Sistem bu bilgileri sorunsuz sağlamalıdır.
- Sistem, yönetim için bir geri besleme görevi yapmalıdır. Böylece örgüt ve çalışanlar bünyesinde, belirlenen ölçütlerden sapmaları azaltıcı önlemler alınmalıdır¹⁴.
- Performans değerlendirme sistemi yılda bir-iki kez değil, devamlı uygulanan bir süreç haline getirilmelidir.
- Sistem kişisel özelliklere değil, performans kriterleri temeline dayanmalıdır.
- Son olarak ideal bir sistem, mevcut performansı potansiyel performanstan ayırt etmelidir¹⁵.

¹⁴ Dicle, *age*, 16.

¹⁵ Stephen L. Cohen, Cabot Jaffee, **Performans Değerlendirme Sistemlerinin Verimlilik Artışıyla Kullanımı**, çev. Zühal Kuteş, *Verimlilik Dergisi*, s:3, 1983, 108.

Performans değerlendirmesinin temelinde karşılaştırma vardır. Karşılaştırma, karşılaştırılan şeyler arasındaki fark ve benzerliklerin nesnel ölçütlerle ve somut olarak ortaya konmasını gerektirir. Bu açıdan bakılınca, performans değerlendirme, işęörenin işinde yaptıkları ile yapması gerekenler, başka bir deyişle, gerçek başarı durumu ile sağlanması gereken başarı düzeyinin karřılařtırılmasıdır¹⁶.

Kurumsallığını tamamlamış, hiyerarşik yapı oturmuş, örgüt kültürü benimsenmiş olan organizasyonlarda, astların ve üstlerin aynı örgütsel amaçlara ulaşmak için gösterdikleri çabalar dâhilinde sürekli bir değerlendirmeye tabi tutuldukları görülür. Gerçekleştirilen çalışmalar, bu yapıları sistematize ederek herkes tarafından görüş birliğine varılmış ve benimsenmiş hale getirmek üzerinedir. Bu hale getirilebilmiş olanlar ise performans değerlendirme sistemleri olarak tanımlanır ve kullanılır.

Organizasyon içerisinde sadece insan kaynakları yönetim uygulamaları baz alındığında ise; performans değerlendirmesi, iyi düzenlenmiş bir insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşenidir. Çalışanların performanslarına ilişkin kararlar, insan kaynakları yönetimi sisteminin diğer bölümlerini de etkiler. Ücret politikası, terfi, mesleki gelişim, görev tasarımı, işe alma kriterleri, eğitim ve performans değerlendirmesinin etkilediği alanlardan bir kaçıdır¹⁷.

Bilinçli işveren, örgütün verimli çalışmasını gerçekleştirmek için hizmetin gerekli kıldığı nitelikte eleman almak, eldeki elemanlarına kendilerini geliştirmeleri için eğitim imkânları sağlamak ve başarılı elemanlarını yükseltmek, yani onlara yetki ve sorumluluğu daha fazla olan görevlere getirmek ister. Bunun için de, herkesin yeterlilik derecesinin değerlendirme işlemi ile ortaya konması büyük önem taşımaktadır¹⁸.

Diğer yandan işęörenler ise çalışmalarının takdir edilmesini, başarılarının karşılığını görmeyi, çalışan ile çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız arasında bir ayrım gözetilmesini ister ve bekler¹⁹.

Performans değerlendirmede amaç; kişiliğin ölçülmesi değildir, işęörenin örgüt içinde kendisine verilen görevleri yerine getirmede gösterdiği başarının ölçülmesi ve deęerlendirilmesidir²⁰.

¹⁶ Dicle, age, 15.

¹⁷ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, (İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993), 8-24.

¹⁸ Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, (Ankara: TODAİE Yayınları, 1992), 129.

¹⁹ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, 2. bs. (Ankara: TODAİE Yayınları, 1979), 152.

Ayrıca performans değerlendirmenin amaçları ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- İşgörenin eğitim gereksinimini saptamak,
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
- Organizasyonun ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek,
- Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek,
- Bireylerin yetersiz yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak,
- İşte başarısızlığı kesinleşen işgörenleri işten uzaklaştırmak.

Gerçekten insanlar yapıcı ve özverili çalışmaları sonucunda geribildirim almaktan hoşlanır; performans değerlemesine bağlı olarak organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görme fırsatı bulurlar²¹.

Çalışan veya işini aksatan personelin birbirinden ayırt etmek gerekmektedir. Bu ayırım nesnel veriler ile desteklenerek gerçekleştirilemez ise özellikle çalışan ve emek veren personelde motivasyon eksikliği ve işten uzaklaşma görülecektir.

Ayrıca performans değerlemesi sonucunda çalışana verilecek geri bildirim neticesinde işveren performans değerlemeyi işgöreni yöneltme, özendirme ve geliştirme aracı olarak da kullanabilecektir.

Performans değerlendirme süreci, personele ilişkin dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, terfilerde, iş değişikliği ve eğitim gereğinin saptanmasında, uyarı veya işten çıkarma gibi konularda başvurulan bir yöntemdir. Açıktır ki performans değerlendirme sisteminin temel ilkelere oturtularak uyumlu, objektif ve tutarlı olmasına özen gösterilmelidir.

Bir diğer husus işgören değerlemesinde işgörenlerin ne tür yeteneklerinin değerlendirileceğinin de bilinmesidir. İşgörenin kişisel özellikleri ile başarı

²⁰ Dicle, **age**, 2.

²¹ Palmer, **age**, 10.

durumunun ortaya çıkarılması amaçlanacağı gibi, işgörenin gelişmeye ve/veya atamaya olan yatkınlığının da tespit edilmesi amaçlanabilir.

Her işletme kendi yapısına, kendi örgüt kültürüne uygun olan performans değerlendirme yöntemini seçip uygulamak zorundadır. Organizasyona uygun performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Süreç; değerlendirmede uygulanacak hiyerarşik sistemin belirlenmesi, değerlendirme periyotlarının belirlenmesi, uygulama başlangıcının ve bitişinin belirlenmesi, hangi yöntemlerin uygulanacağını tespit edilmesi gibi kapsamları içermektedir.

Sürecin en temel aşamalarından biri özellikle yönetim kademelerinde yer alan personelin değerlendirilmesi yapılırken çok dikkat edilmesi gerekliliğidir. Fiziksel sonuçların ölçümünün zor olabileceği bu gibi durumlarda değerlemeyi yapacak, yönetecek veya katılacak çalışanların çok iyi seçilmesi ve eğitime tabi tutulması gerekmektedir.

2.1.2.1 Kriterlerin Belirlenmesi

Son yıllarda değerlendirme kriterlerinin seçiminde genel eğilim; bireysel özelliklerden uzaklaşmaktır. Nedeni değerlendiricilerin yapılan değerlendirmelerde aynı tanımda birleşmelerinin oldukça güçleşmesidir. Soyut kavramların ön plana çıktığı bu değerlendirmede objektif olmak oldukça güçtür²².

Değerleme uygulamalarında, değerlendirme hatalarını ortadan kaldırmak veya azaltmak için mümkün olduğu kadar nesnel kriterlere yer verilmesi gerekir. Bu şekilde hata ve yanlışlıklar azalacağından sisteme duyulan güven artacak, tartışmalar son bulacaktır²³.

Bu noktadan hareketle, performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir²⁴.

²² Cahide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1994), 26.

²³ Ataay, *age*, 241.

²⁴ Randall S. Schuler, *Managing Human Resources*, (New York: South Western Publishing Company, 1998), 418.

Kriterlerin seçilmesinde göz önünde bulundurulabilecek noktalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kriterler işin özelliğine, sorumluluk düzeyine ve çalışanların segmentasyonuna göre seçilmelidir.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve kolay anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı uygun düzeyde sınırlandırılmalıdır.
- Ölçümlerle yargısal veya tanımlayıcı modeller kullanılmalıdır.

Değerleme genel olarak çalışan performansının temel nicelik ve niteliklerini, işe yönelik bilgi ve becerisi ile kişisel özellik ve davranışlarını ölçebilecek nitelikte olmalıdır.

Bir başarı değerlendirme yönteminin kendisinden beklenen yararları sağlayabilmesi, değerlendirmede kullanılacak kriterlerin kişisel önyargılardan arındırılmış, objektif, güvenilir olmasına bağlıdır²⁵. Bu özelliklere sahip kriterlerin kullanıldığı değerlendirme sistemleri, yönetime planlama ve karar almada yön verecek ve sisteme nerede müdahale edilmesi gerektiğini gösterecek geri bildirim sağlamaktadır²⁶.

2.1.2.2 Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde çalışabilmesi için öncelikle iş ve görev tanımlarının tam ve doğru olması gerekmektedir. İş ve görev tanımları bize “neyin yapılması gerektiği” sorusunun cevabını verirken performans değerlendirme ise bize “işin nasıl yapılması gerektiği” sorusunun cevabını vermektedir.

Standartlar bize değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade etmektedir. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif

²⁵ Süleyman Türkel, **Bazı Türk Bankalarında Başarı Değerlemesi ve Sorunları**, (Ankara: Hacettepe Üniversitesi İdari Bilimler Dergisi, c: 1, s: 3), 90.

²⁶ Semih Nabioğlu, **Banka Şubelerinin Başarı Değerlemesi**, (Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları, 1999), 19.

standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir²⁷.

Değerleme standartları; çalışanların ne ölçüde başarılı olduklarını, geçmiş dönem başarılarına, iş ve zaman etüdlerine dayanarak belirleyen somut ölçütlerdir. Standartların başarılı olabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşımaları gerekmektedir²⁸.

- Spesifiklik; her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.
- Ölçülebilirlik; performans ölçümü standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.
- Gerçeklik; standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.

Günümüz performans değerlendirme yöntemlerinde sıklıkla kullanılan bir yöntem, standartların tespit edilmesinde astlar ile üstlerin dönem başında bir araya gelerek açık görüşme metodu ile standartları birlikte tespit etmeleridir. Gerekli form ve düzenlemeler ile kayıt altına alınacak olan ve standart niteliği taşıyan bu hedefler hem çalışanı motive edecek hem de performans değerlendirme zamanı çalışanın hedefler hakkında olumsuz geri bildirim ihtimalini ortadan kaldıracaktır.

2.1.2.3 Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Burada dikkat edilmesi gereken husus performans değerlemenin zaman alıcı ve zor bir görev olduğudur. Çoğu kez performans değerlemesini yapacak ve/veya sonuçlarını yorumlayacak olan şirket yöneticilerinin zamanı bu konuya gerekli vakti ayırmaktan uzaktır. Ayrıca performans değerlendirme periyodunun kısa tutulması çalışanlar üzerinde gereksiz bir baskı unsuru olacaktır. Bu nedenler ile uygulamada en sık görülen periyotlar altı aylık veya yıllık uygulamalardır.

2.1.2.4 Değerlemecilerin Eğitimi

Değerlemecilerin eğitimi sürecin bir diğer önemli aşamasıdır. Değerlemeyi yapacak olan personel uygulanacak standart, kriter, kritik olaylar vb. konularda bilgilendirilir.

²⁷ Uyargil, **age**, 27-29.

²⁸ Arthur R. Pell, Simon A. Schuster, **The Complete, Idiot's Guide to Managing People**, (Auburn: Mac Millian Company, 1995), 232.

Ön yargıdan uzak objektif ve herkese eşit mesafede davranmaları gerektiği kendilerine tevdi edilir. Önemli bir konuda performans değerlendirmenin; çalışanların denetimini sağlarken, değerlemeciler için de bir özdenetim niteliği taşıdığına anlaşılmıştır²⁹.

2.1.2.5 Yöneticilere ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Bu konu yöneticiler ve çalışanlar açısından ele alınabilir.

Günümüz kalite yönetim sistemlerinin de katkısı ile tartışmasız gerçekliğe kavuşmuş olan bir husus organizasyon içi uygulamalarda üst yönetim desteğinin önemidir. Organizasyonlar içerisinde yapılacak her çeşit işlem ve uygulamadan ya da konumuzla ilgili olarak performans değerlendirmelerinden üst yönetimin bilgi sahibi olması ve onayının alınması gerekmektedir. Bu husus konunun işlerliğine olan etkisinden ziyade uygulanıp uygulanamayacağı prensibi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Konunun diğer bir başlığı ise çalışanlardır. Çalışanların işbirliğini sağlamak değerlemenin daha doğru, daha güvenilir, daha kolay gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Buradaki işbirliği çalışanlara yönelik bilgi aktarımı ile sağlanmaktadır. Kuşkusuz özellikle muhafazakâr yönetim anlayışına sahip işletmelerde yeterli bilgi aktarımı olmadığı durumlarda çalışanlar arasında informal kanallar oluşacak ve çoğu kez zararlı sonuçlar doğuran bu kanallarda yine sürece ilişkin yıpratıcı söylemler oluşabilecektir.

Kabul edilmiştir ki günümüzde çalışana gösterilen ilgi onlara aktarılan bilgi ile doğru orantılı olarak değerlendirilmektedir. Bilgi aktarımı sayesinde elde edilen personel işbirliği de süreçleri olumlu yönde etkileyeceği gibi personelin sisteme desteğini ve katkısını da sağlayacaktır.

Burada bir konuya dikkat etmek gerekmektedir. İnsanlara yapmak istediklerini, ne kadar yaptıklarını veya çevrelerini nasıl etkilediklerini anlatmanın yolu onlara davranışları ile ilgili geri bildirim vermektir. Böylece insanlar çevrelerini nasıl etkilediklerini öğrenir, başkalarının onları nasıl algıladıklarını anlarlar. Ama işletmelerin düştüğü önemli bir hata geribildirim, eleştiriyle karıştırarak kullanma eğilimidir. Aslında geribildirim, eleştirileri de içeren daha geniş bir kavramdır.

²⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs. (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000), 165.

İşletmeler geribildirimini tamamen eleştiri olarak tanımladıklarında, çalışanlar yapılan geribildirimini asla dikkate almazlar³⁰.

The Official Criticism Manual'ın yazarı Deborah Bright şöyle diyor³¹: “Herkes eleştirilmeyi bekler. Çoğu çalışan bazı konularda eksik olduğunu bilir; işin heyecanlı yönü gelişmek ve öğrenmektir. Çalışanlar tarafından kabul edilmeyen olay eleştirinin saldırı şeklinde yapılmasıdır.”, Bright’ın da belirttiği gibi ölçüsüz eleştiri genelde durumu olduğundan daha da kötü hale getirmektedir. Ağır eleştiriler altında kalan insan zayıflıklarıyla karşılaşma korkusu yaşayabileceği gibi vurdumduymazlığa ve kabullenmeyişe de yönelebilir. Ağır eleştiriler karşısında çalışanlar genellikle şu savunma davranışlarını sergilemektedirler³².

- Yapılan eleştirinin gerçeği yansıtmadığı ve dengesiz olduğu yargısına varıp inanmayacaktır.
- Yanlış yaptığı ya da yapamadığı şeklinde eleştiri aldığı her konu için mazeret bulacaktır.
- Daha ilerisi; kişi, değerlendirme sürecini baltalayan davranışlar göstererek, kimi zaman saldırgan, kimi zaman teslim olmayan bir davranış tarzıyla kendini savunacaktır.

Geribildirim zamanlaması etkinliğin artırılması anlamında da önemlidir. Gelişme ihtiyacı olan davranış gerçekleştikten en kısa süre sonra geribildirim verilmelidir. Araya giren zaman geribildirimini değerini düşürerek durumu önemsizleştirebilir.

Bütün bunların yanında değerlendirilenin, süreç içinde geribildirim almaya ilgi göstermesi, açık bir şekilde değerlendiriciyi dinlemesi ve kabul ettiği uygun davranışlar konusunda içtenlikle değişmeyi istemesi gerekmektedir³³.

Unutulmamalıdır ki; çalışanların değişmeye karar vermesi birisinin ona değişmesi gerektiğini söylemesinden çok daha etkilidir³⁴.

³⁰ Nihal Mamatoğlu, “Performans: Geri Bildirim Korkusunu Yenmek”, **Human Resources Dergisi**, s:2, (2002), 44-48.

³¹ Ebru Laçınler, “Özenli Eleştiri Performansı Artırır”, **Human Resources Dergisi**, s:2, (1997), 18-19.

³² Mamatoğlu, **age**, 45.

³³ Mamatoğlu, **age**, 48.

³⁴ Laçınler, **age**, 19.

2.1.2.6 Değerlemecilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinde önemli konulardan bir tanesi de değerlendirme hiyerarşisinin belirlenmesidir. Burada “değerlemeyi kimin yapacağı” sorusuna “işgörene iş yerinde yakın olan, onu himaye eden, gözeten kişi” cevabı zamanla inandırıcılığını yitirmiş, pekâlâ farklı kişilere de bu amaçla başvurulabileceği keşfedilmiştir.

Değerleme sonuçlarını doğrudan etkileyecek faktörlerden biri olan değerlemecilerin belirlenmesi, uygulanacak değerlendirme metodu, organizasyonun kültürü vb. birçok değişkene bağlı olarak değişiklik gösterebilir.

Bu noktada genellikle izlenen yol; çalışanın, kendisini değerlendirmesi için sekiz-oniki kişilik bir isim listesi önermesiyle başlar. Bu kişiler kendi, yöneticileri, astları, eşdeğerleri, müşterileri veya uzman kişilerden oluşabilir. Genellikle önerilen kişiler listesinden, üst yönetici o çalışan için performans formunu dolduracak altı-on kişi seçer³⁵. Araştırmalar göstermiştir ki, değerlendiren kişi sayısının beşten az olması, değerlendirilenin, hangi yorumu kimin yaptığını yanlış veya doğru tahmin etme imkânı vermektedir³⁶.

2.1.2.6.1 Yöneticilerce Değerlendirme

Yöneticiler tarafından değerlendirme uygulamada en sık rastlanılan modeldir. Hiyerarşik basamak içerisinde yöneticilerin kendilerine bağlı bulunan astları değerlendirdikleri görülür. Bunun temeli çalışanın başarısı ya da başarısızlığını en iyi birinci amirinin tespit edebileceği görüşüdür. Buradaki sorun bu sistemin her zaman tarafsız ve güvenilir olamayacağıdır. Değerleme yetkisini elde bulunduran kişi aradaki şahsi çekişmelerden etkilenecek objektif bir tavır takınmakta zorlanabilecektir.

Bu gibi durumlarda ortaya konulan çözüm hiyerarşik düzende iki ya da üç amirin bir arada çalışanı değerlendirmesidir. Objektif görüşün sağlanabilmesi için değerlendirme esnasında değerlendiricilerin birbirinden bağımsız çalışmalarında fayda vardır.

Yönetici tarafından değerlemenin yapılması bazı sakıncalar da doğurur:

³⁵ Barutçugil, **age**, 203.

³⁶ Burcu Kasnaklı, “360 Derece Geri Bildirimi Uygulamaya Hazır mısınız?”, **Anahtar Dergisi**, (2003), 15.

- Üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi,
- Üstün astına geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması,
- Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması gibi sorunlar çıkabilir³⁷.

2.1.2.6.2 Öz Değerlendirme

Kişinin kendisini değerlemesine öz değerlendirme denilmektedir. Bu konudaki önemli etmen; değerlendiricinin değerlendirilen hakkında kendi görüşlerini elde etmesi ve karşılaştırma olanağına sahip olmasıdır.

Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır³⁸.

Araştırmalar göstermiştir ki, çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler³⁹.

İşletmelerde bu konuda yaşanan önemli bir handikap Farmington Hills, Mich’de bir pazarlama şirketinin insan kaynakları müdürü olan Bridget Hett tarafından şöyle dile getirilmektedir; “Belki de çalışanınız neyin yanlış olduğunu veya nasıl düzeltilebileceğini bilmiyordur”. Bunun neticesinde çalışan işleri doğru yaptığına inandığı için değerlendirme sonucunda kendine olumlu not verecek ve ileride çıkabilecek sorunlarda kendinde suç bulmayıp işletmeye karşı haksız eleştirilerde bulunacaktır⁴⁰. Öz değerlendirme sayesinde, bu durum tespit edilip çalışan doğru bildiği yanlış yoldan geri döndürülebilecektir.

2.1.2.6.3 Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme

Kullanılan değerlendirme metotlarından bir diğeri takım arkadaşları tarafından yapılacak değerlendirmedir. “Çalışanın işyerinde en yakınında olan kişi ve dolayısı ile onu iş ortamında en rahat gözlemleyebilecek kişi çalışma arkadaşısıdır” prensibinden hareketle uygulanan bir sistemdir. Teorik olarak doğru bir yaklaşım olmasına rağmen kişiler arası olumlu ya da olumsuz görüşlerin bu değerlemeyi çok yüksek oranlarda etkileyeceği açıktır.

³⁷ Schuler, **age**, 420.

³⁸ Palmer, **age**, 54.

³⁹ Schuler, **age**, 421.

⁴⁰ Laçınler, **age**, 18.

2.1.2.6.4 Astlarca Değerlendirme

Başka bir değerlendirme metodu astlarca değerlendirmedir. Astlarca değerlendirmede, üstlerin astlar tarafından değerlendirilmeye olumlu bakması ve astlara da performans değerlendirme hususunda yeterli bilgi ve eğitimin verilmiş olması gerekmektedir. Bu eğitimin verilmemesi durumunda, astlar, üstlerin kişilik özelliklerine ve kendi beklentilerini ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, tamamen işten soyutlanmış bir değerlendirmeye gideceklerdir.

Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir.

2.1.2.6.5 Müşterilerce Değerlendirme

Özelikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlarda, kişilerin işe olan ilgileri, müşteri ile ilişkileri ve işin neticelendirilmesindeki zaman faktörü müşteriler tarafından değerlendirilebilir.

Her ne kadar, müşteri amaçları, organizasyonun amaçları ile tam olarak örtüşmese de, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir.

2.1.2.6.6 Uzman Değerlendirmesi

Organizasyonun; dışarıdan seçilecek uzmanlarca değerlendirmesinin yapılmasıdır. Değerleme konusunu bilen birkaç kişinin sadece üst tarafından tek başına elde edilenden daha fazla veri sağlayabilmeleri nedeniyle bu süreç tercih edilmektedir⁴¹. Bu yöntem, değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara veya belli durumlara uygun olarak seçilebilir.

Yapılan birçok araştırmaya göre, işletmelerin %15-18'inde yönetici ve profesyonel personelin değerlendirmesinde grup çalışması uygulanır. Grup üyeleri amirler, denk çalışanlar veya astlar olabilir. Eğer tamamı amir olursa, değerlendirme sürecinin klasik yönetim teorilerinden fazla bir farkı kalmamaktadır. Eğer tamamı astlardan oluşursa değerlendirme süreci daha çok davranışsal teorilere uygun olmaktadır⁴².

Performans değerlendirme sürecinin objektif bir bakışla sürdürülmesi, değerlendiren ve değerlendirilenler arasında uyumun sağlanması, güvenilir ve doğru verilere ulaşılması ve

⁴¹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. (İstanbul: Basım Yayım A.Ş., 2003), 288.

⁴² Edwin B. Flippo, **Personnel Management**, 6. bs. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1984), 237.

bu verilerin türlü ihtiyaçlar paralelinde yorumlanması, sürecin temel hedefleri olduğundan dışarıdan gelen uzmanlarca değerlendirme yaptırılması tercih edilen bir yöntemdir.

Burada dikkat edilecek husus, uzman değerlendirmesinin, pahalı bir yöntem olduğu için çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanıldığıdır. Ayrıca bu değerlendirme yönteminde sıkça karşılaşılan; iş görenin değerlendirmeye ilişkin bilgi vermeye yanaşmaması, örgüt içinde kalması düşünülen bilgilerin uzman değerleyicilerle paylaşılacak istenmemesi, uzmanın değerleriyle örgüt değerlerinin uyuşmaz olması gibi problemlerin değerlendirme sonuçlarının geçerliliğini ve güvenilirliğini etkilediği göz ardı edilmemelidir.

2.1.2.6.7 360 Derece Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesinde ki yeni eğilimlerden birisi olan 360 derece performans değerlendirmesi birçok farklı kaynağa başvurularak yapılmaktadır. Değerlendirmeye katılan tarafların çoğalması, objektifliğin artmasını ve çok zengin bir geribildirim alınmasını sağlamaktadır⁴³.

Günümüzde uygulanan en modern yaklaşım 360 derece performans değerlendirme yöntemidir. Klasik olarak değerlendirmelerine başvurulan tüm grupların sadece kendi görüşleri ile çalışanları standartlara göre değerlendirmeleri eksik kalmaktadır. Çoğunlukla gerçek değerlendirmelerden uzak, sübjektif yargılar değerlendirmelere konu olmaktadır.

Bu sorunla başa çıkabilmek için, bireyin performans değerlemesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanılması gündeme gelmiştir. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, iç ve dış müşteriler ile kişinin kendisidir. Ortaklara yani değerlendiricilere verilen anket türü değerlendirme formları ile kişinin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir.

Son olarak söylenebilecek şey 360 derece değerlemenin sıradan değerlendirme tekniklerine göre karakterinde farklılıklar bulunduğuudur. 360 derece değerlendirme, organizasyonda belirlenen hedeflerden ziyade; organizasyonun performansını

⁴³ 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, (İstanbul: Arthur Andersen, 2000), 59.

geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanmak eğilimindedir⁴⁴.

2.1.3 Performans Değerlendirme Çalışmalarının Sağladığı Yararlar

Doğru işleyen bir performans değerlendirme sistemi işletme ve personeli için birçok yarar sağlamaktadır. Sürecin çıktısı olan ham veriler işlenerek ve yorumlanarak bilgiye dönüştürülmeli ve bunlardan fayda sağlanması yoluna gidilmelidir. Performans değerlendirme sistemi ile farklı birimlerde sağlanan çeşitli yararları sağlanabilmesi sistemi etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır⁴⁵. Etkin işleyen bir değerlendirme sisteminin sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir.

- Yöneticileri astları konusunda uyarır. İşgören yetenekleri tanınır ve buna uygun davranılır.
- İşgörenleri kuvvetli ve zayıf yönleri tespit edilir. Bu hususlar görüşmelerde ve iş tanımlamalarında dikkate alınır.
- Eğitim gereksinimlerinin saptanmasında kullanılır.
- İş yerinde kaynaşma ortamı yaratır. Yönetici ve astların yakınlaşmasını sağlar.
- Yöneticilerin karar alırken dengeli ve tutarlı olmalarını sağlar.
- Yükselme ve başarı standartlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Üstün yetenekleri çalışanların tanınmasına yardımcı olur.
- Güven yaratır. Dürüst bir yönetim anlayışı ve yüksek moral ortamı sağlar.
- İşgören rotasyonunda ölçü olarak kullanılır.
- Son olarak personelin değerlendirilmesi, alınacak yönetsel kararlara yardımcı olacak ve bireylerin en verimli biçimde örgütün hangi basamağında ve nasıl çalıştırılacağı konusunda ön bilgiler sağlayacaktır.

⁴⁴ Mike Walters, **The Performance Management Handbook**, (London: Institute of Personnel and Development, 1995), 76-78.

⁴⁵ Uyargil, **age**, 9.

2.2 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans yönetim sisteminin etkinliğini sağlayan önemli konulardan biride performansın nasıl ölçüleceğidir. Bunun yanıtı, mevcut durum ve nereye ulaşılacak istendiği ile ilgilidir. Klasik bir yöntem mi yoksa performans değerlendirmede son geliştirilmiş 360 derece geri besleme sistemi mi kullanılacağı tamamen mevcut örgüt kültürünün bunu taşıyıp taşıyamayacağına ve ileride oluşturulmak istenen örgüt kültürü ve iklimine bağlıdır⁴⁶.

Endüstriyel değişime paralel olarak gelişen çeşitli yönetim anlayışlarının etkisi altında kaldığı görülen performans değerlendirme sistemleri de zaman içerisinde değişime uğramıştır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirmeyi ve sistemlerini; uygulanacak şirket veya bölümlerin mevcut koşullarına, yapısına ve örgüt kültürüne uygun olacak şekilde seçmek; aynı şekilde bu yöntemi amaçlarına uygun olacak şekilde bireyler arası farklılıklar yaratmadan uygulamak temel hedef olmalıdır. Şirketler incelendiğinde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin birbirine çok benzedikleri görülmektedir. Özellikle, örgütlenmesini tamamlamış, bilimsel değerler ile yönetilen yabancı ortaklı veya uluslararası şirketler, genellikle kendi performans değerlendirme metotlarını yaratmak yerine şirket merkezlerinde kullanılan metotları, faaliyet gösterdikleri ülkelerde de uygulamayı tercih etmektedirler. Oysa bu türde ki işletmelerin performans değerlendirme yöntemini seçerken bulunulan ülkenin çalışma koşulları, kültürü, organizasyonun o ülke içinde belirlediği hedefleri, örgüt yapıları gibi etmenleri göz önünde tutması gerekmektedir.

Organizasyonun ve bölümün kültürüne göre değerlendirme metodu seçmek; kuşkusuz değerlendirmenin başarı ile sonuçlanmasının ilk adımını oluşturacaktır.

Uygulamada birçok yöntem bulunmakla birlikte bunlar arasında en çok ilgi çeken bir kaçını incelemekte yarar vardır.

2.2.1 Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Kişiler arası karşılaştırma yöntemlerinde değerlendirmeler, çalışanların birbirleri ile karşılaştırılması yolu ile elde edilir. Uygulaması en kolay, en az zaman alıcı ve en

⁴⁶ İlhan Özdiller, “Performans Yönetimi Sisteminin Etkinliği Nasıl Sağlanır?”, <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=15> [15.06.2007].

ucuz yöntemlerden biridir. Özellikle boş bir göreve yükseltilecek ya da ödüllendirilecek çalışanların tespit edilmesinde kullanılır.

Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımda iki yöntem kullanılmaktadır.

- Sıralama yöntemi
- Zorunlu dağıtım yöntemi

2.2.1.1 Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi prensip olarak, çalışanların yaptıkları işin kalitesine, gerçekleştirdikleri işin ölçülür miktarına, işbirliği anlayışıyla birbirlerine göre derecelendirilmesi esasına dayanır⁴⁷.

Sıralama yöntemi literatüre göre dört türe ayrılır. Bunlar ayrı ayrı tartışılacaktır.

2.2.1.1.1 Basit Sıralama Yöntemi

Basit sıralama yönteminde çalışanlar en başarılıdan en başarısıza doğru sıralanır. Bazen grubu kendi içinde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölerek, bunlar içinde sıralama yapmak kolaylık sağlayabilir⁴⁸.

Şekilde görüldüğü üzere verilen her bir “evet” değeri için çalışana bir puan eklenir, verilen her bir “hayır” değeri için çalışandan bir puan çıkarılır. Bu kriterler organizasyonun yapısına göre arttırılabilir. Elde edilen toplam puana göre çalışanlar arasında bir sıralama yapılarak sonuca ulaşılır.

⁴⁷ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991), 204.

⁴⁸ Uyargil, **age**, 37

Talimat: Aşağıdaki her bir maddeyi okuyun ve değerlendirdiğiniz kişinin niteliğine göre karar verin. Eğer cevabınız "evet" ise, ifadenin önündeki boşluğa "E", eğer cevabınız "hayır" ise, ifadenin önündeki boşluğa "H" yazın.

- Problemlerle karşı karşıya kalındığında yardım etmek için sorar.
- Kendi üretimi için diğerlerinin yardımlarına açıktır.
- Diğer çalışanlarla iyi ilişkilerini devam ettirir.
- Yeni bir durumla karşılaştığında sorumluluk alabilir.

Şekil 2.1 Basit Sıralama Yöntemi

William P. Anthony, Pamela L. Rerewe, Michele K. Kacmar, **Strategic Human Resource Management**. 2. bs. Fort Worth: The Dryden Press, 1996, s. 360.

2.2.1.1.2 Alternatif Sıralama Yöntemi

Alternatif sıralama yönteminde tüm çalışanlar listelenir. Daha sonra ikincil bir liste yapılarak en başarılı çalışan listenin başına, en başarısız çalışan ise listenin sonuna yerleştirilir. Sıralama bu şekilde tüm çalışanları içerene kadar devam eder⁴⁹. En başarılı ile en başarısız ortaya çıkarmada elverişli olan bu sistem arada kalan çalışanların başarı düzeyini tespit etmekte yetersiz kalabilmekte ve hatalara neden olabilmektedir. Genel olarak 20 kişilik gruplarda uygulanabilen bu sistemde çalışanların karşılaştırma kriterlerinin birbirlerine denk olması gerekmektedir.

⁴⁹ Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources:Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3. bs. (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1996), 278.

Özellik : _____

Ölçülen özellik için değerlendirilecek bütün işgörenleri listeleyin. İlgili özelliğe göre en başarılı işgöreni 1. sıraya, en zayıf işgöreni 20. sıraya yazın. Tüm işgörenler tamamlanana kadar sıralamaya devam edin.

Sıralama	
1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.

Şekil 2.2 Alternatif Sıralama Yöntemi

Gary Dessler. **Human Resource Management**, 8. bs. New Jersey: Prentice-Hall, 2000, s. 327.

2.2.1.1.3 Puan Verme Yöntemi

Puan verme yönteminde, 100 puan sistemi üzerinden önceden tespit edilmiş puanlar çalışanlara verilerek başarı sıralaması yapılır. Yani, iyi performans gösteren çalışana kötü performans gösteren çalışandan daha fazla puan verilmesi sistemin esasını oluşturur⁵⁰.

⁵⁰ Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield, **Human Resources Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**, 5. bs. (New Jersey: Prentice-Hall, 1995), 364.

Toplamı 100 olacak şekilde çalışanlar arasında göreceli performanslarına göre puanlama yapınız.	
Puanlar	Personel
20	Serhat
14	Fulya
12	Armağan
12	Arzu
11	Hakan
10	Behire
9	Ali İhsan
8	Mahmut
4	Hezih
100	

Şekil 2.3 Puan Verme Yöntemi

William B. Werther ve Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**. 4. bs. New York: McGraw-Hill, 1994, s. 357.

2.2.1.1.4 İkili Karşılaştırma Yöntemi

İşgörenlerin daha düzenli bir biçimde birbiriyle karşılaştırılmalarına ve sıralanmalarına olanak sağlayan bir yöntemdir. Bu değerlendirme yöntemi, değerlendirilecek işgörenin öteki işgörenlerle tek tek karşılaştırılarak bir sıralama yapılmasını ve aynı karşılaştırmanın tüm işgörenler için tekrarlanmasını gerektirmektedir. Her defasında bir başkasıyla karşılaştırılan işgörenin, karşılaştırıldığı işgörenden daha başarılı olup olmadığı kaydedilmekte ve bu kayıtlar karşılaştırmalar bittiğinde gerekli sıralamanın yapılmasını sağlamaktadır⁵¹.

İkili karşılaştırma yönteminde iş görenler ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilir. Burada her bir çalışan diğerleri ile sadece bir kriter kullanılarak karşılaştırılır. Ana satır ve ana sütuna değerlendirilenlerin isimleri yazılarak oluşturulacak matris tabloda çalışanlar birbirleri ile karşılaştırılır. Karşılaştırma sonucunda tercih edilen çalışan için işaret konulur. Değerlendirme sonunda en çok işareti alan çalışandan en az işareti alan çalışana kadar bir sıralama yapılır. Bu işaretler daha sonra bireyler için sayısal ifadelere dönüştürülerek istatistiksel metotların uygulanmasına da olanak tanır.

⁵¹ Dicle, age, 49.

İkili karşılaştırma yöntemi ile yapılan karşılaştırma sayısı; $K=N(n-1)/2$ formülü ile bulunur. Buradan çıkan sonuç; değerlendirilecek işgören sayısının çok olduğu durumlarda, değerlendiricinin işgörenleri tek tek tanıması, değerlemesi ve sıralamaya tabi tutması gerçekten zaman alıcı ve kullanışlı zayıf olan bir iştir. Karşılaştırılan astların sayısının artması, karşılaştırma sayısını katlayarak artıracaktır. Bu da işletme için fazla zaman alıcı olacaktır. Bu nedenle; bu yöntemin çalışan sayısı altı ya da sekizden fazla olmayan değerlendirme grupları için kullanılması tavsiye edilir⁵².

Ayrıca işgören yetenek ve başarılarının belirli parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi eleştirilere konu olmaktadır. Tek bir kriter doğrultusunda işgörenlerin değerlendirilmesi, işgörenlerin tamamen değerlendiricinin subjektif görüşlerine bırakılması, çalışanlar arasındaki başarı faktörlerinin göz ardı edilmesi sistemin sakıncalarını oluşturmaktadır.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	+	-	+	+
2	-		-	-	+	-	-	-
3	+	+		+	-	-	-	+
4	+	+	-		-	-	-	+
5	+	+	-	-		+	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Şekil 2.4 İkili Karşılaştırma Yöntemi

Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s. 172.

⁵² Barutçugil, age, 194.

Genel olarak çıkarılabilecek sonuç, sıralama yöntemlerinin günümüzde kullanım alanlarının dar oluşudur. Bunun birincil sebebi yukarıdaki bölümlerde de değinildiği üzere sıralamada uygulanan tekniğe bakılmaksızın, çalışanın genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer vb. gibi tek bir kriterin baz alınmasıdır. Ayrıca bu uygulamada havuz sisteminin varlığı yani kişilerin görev ve pozisyonlarına göre ayrılmaksızın aynı havuz içerisinde başarı sıralamasına tabi tutulması değerlendiricilerin objektiflikten uzaklaşmasına neden olmaktadır. Örneğin bir müdürün sadece müdür olmasından dolayı astından daha başarılı olarak değerlendirilmesi gibi. Ayrıca belirtilebilir ki çalışanların birbirleri ile kıyaslanması esasına dayanan bu sistemde değerlendirici objektif görüşten uzaklaşacak subjektif yargılarının etkisi altında kalacaktır. Bu durumda çalışanlar üzerinde ciddi moral ve motivasyon eksikliğine yol açabilecektir.

2.2.1.2 Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Genellikle yöneticilerin yüksek dereceleme eğilimleri, değerlendirme sonuçlarında tutarsızlıklara neden olmaktadır. Önceden kararlaştırılmış bir dağılım veya zorunlu dağılım bu hatayı azaltmak amacı ile uygulanmıştır. Dağılımın standart sapma yöntemi ile saptanması, değerlendirmeyi yapan kişinin hatalı eğilimleri sonucu etkilenmesine engel olmaktadır.

Zorunlu dağıtım yöntemi, sıralama yöntemlerine benzerlik göstermekle birlikte yöneticilerin çalışanlarının değerlendirmelerini önceden belirlenmiş dağılıma göre yapmalarını gerektirir⁵³.

Başka bir ifade ile zorunlu dağıtım yönteminde temel yaklaşım, bir işletmede bulunan çalışanların yetenek ve özellik açısından normal dağılım özelliği göstereceği, çalışanların başarı açısından normal dağılım mantığına göre dizilmesi gerektiğidir.

Zorunlu dağılım yöntemi esasında sıralama yapılırken belirli noktalarda oluşması muhtemel yoğunluğu ortadan kaldırmak amacı ile geliştirilmiştir.

Yine tek bir kriter baz alınarak çalışanların performansları karşılaştırılacak ve çalışanlar belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtılacaktır. Bu dağıtım normal dağılım özelliği gösterecek ve çan eğrisi şeklinde olacaktır. Başka

⁵³ Erdoğan, age, 205.

bir ifade ile çalışanların %60 beklenti karşılama düzeyi ile %20 beklentilerin aşağısında ve %20 beklentilerin yukarısında değerlerini alacaktır. Burada en uç noktalar belirlenmek istenirse %10-%20-%40-%20-%10 değerlendirme aralıkları da kullanılabilir.

Sistemin sakıncalı olduğu noktalar çeşitli işe alım uygulamaları ile göreve kabul edilen, oryantasyon ve gelişim programlarına dahil edilen personelden %10'unun daha ilk yıl tam başarısız olarak nitelendirilmesidir. Ayrıca sistem küçük gruplara uygulandığında normal dağılımdan sapmalar göstermektedir. Bir diğer husus tek bir kriterle göre yapılan sınıflandırma, kişilerin başarı ve başarısızlıkları hususunda net bir bilgi verememektedir. Genellikle zorunlu dağılım sistemi temel olarak uygulanan diğer sistemlerin yanında sonucu desteklemek ve grafik sonuç elde etmekte kullanılmaktadır.

2.2.2 Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriterlerine dayalı yaklaşımlarda, her çalışanın performansı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar ele alınarak değerlendirilir. Birden fazla değerlendirme kriterlerinin kullanıldığı bu sistemlerde benzer işleri yapan çalışanlar için ortak kriterler kullanılmaktadır.

2.2.2.1 Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Uygulamada basit, çalışanlarca anlaşılması kolay olan bu yöntemde kişilerin performansları çeşitli kriterler vasıtası ile bağlı olduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda ölçülmektedir. Değerlendirme kriterleri olarak da adlandırılabilir bu kriterler genellikle kişinin kişilik özelliklerini, işe yönelik davranışlarını ve işin sonuçlarını, çıktılarını ölçmeye yaramaktadır. Bu bağlamda net başarı, işe yönelik bilgi, insan ilişkileri ve çalışma arkadaşları ile uyumu gibi net kriterler belirlenir. Yönetici astını değerlendirdikten sonra, değerlendirme sonucu bir üst yöneticinin onayına sunulur. Kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan faktörlerin soyut ve gözlemlemeye müsait olmayışı bazı değerlendirme hatalarına neden olacağından, davranışları ve sonuçları değerlendirmeye yönelik faktörlere ağırlık verilmesi öngörülmektedir. Tabii ki tüm diğer değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi değerlendirme faktörleri somut, açık, net ve anlaşılabilir şekilde tanımlanmalıdır. Aynı değerlendirme faktörleri, yani kriterler, farklı değerlendiriciler tarafından ve farklı değerlendirilenler tarafından aynı şekilde anlaşılmalı ve

yorumlanmalıdır. Bir diğer husus ise kriterler arasında geçiş olmamalı yani bir özellik bir kriterle ölçülmelidir. Başka bir ifade ile çalışanın performansının aynı özelliği birden fazla faktör ile ölçülmemelidir⁵⁴. Örneğin, sözlü ifade ve iletişim becerisi gibi iki ayrı faktör kullanılması durumunda, performansın belirli özellikleri tekrarlı olarak değerlendirilecektir.

Genellikle bu tarz ölçümlerde uygulandığı üzere 5’li likert sistemi ve destekleyici olarak yazılı tanımlamalar kullanılmaktadır.

Sistemin sakıncası; ikili karşılaştırma yönteminde de olduğu gibi, kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi, daha doğrusu kişinin sahip olduğu özelliklerin bir bütün olarak üstü tarafından yalın bir bakış açısıyla değerlendirilmesidir.

2.2.2.2 Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Geleneksel değerlendirme skalalarının çeşitli sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiş olan davranışsal değerlendirme skalaları, davranışsal beklenti skalaları ve davranışsal gözlem skalaları olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.2.2.2.1 Davranışsal Beklenti Skalaları

Temel olarak 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda “Davranışın tanımlanmasına dayalı sınıflama derecesi”, “Behaviorally Anchored Rating Scales” (BARS) olarak da adlandırılmaktadır.

Davranışsal beklenti skalaları kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, özellikli iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir⁵⁵. Bu yöntemin geleneksel değerlendirme skalalarından en önemli farkı, ele alınan her boyutu, değerlendirmecilere kolaylık sağlamak amacıyla davranış cinsinden ifade etmesidir. Burada boyutlar gösterilen davranışa göre değil, o boyutta beklenen davranışa göre hazırlanmıştır⁵⁶. Başka bir ifadeyle davranışsal beklenti skalaları işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek için geliştirilmiştir. Davranışsal beklenti skalalarının odağı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında

⁵⁴ Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs. (İstanbul: İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, 2000), 213.

⁵⁵ Uyargil, **age**, 46.

⁵⁶ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, (Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002), 145.

gösterilen fonksiyonel davranışlardır. Bu fonksiyonel davranışların etkin iş performansından kaynaklandığı varsayılmaktadır.

Davranışsal beklenti skalalarının kullanımının ve gelişiminin anlaşılması için çeşitli kavramların açıkça bilinmesi gerekmektedir. Birincisi, birçok davranışın tanımlanmasına dayalı sınıflama derecesi bir işi oluşturan görevlerin ve sorumlulukların geniş kategorilerini ifade etmek için iş boyutu kavramını kullanmaktır. İş boyutu kavramı, belirli bir işi oluşturan görevler ve sorumlulukları ifade etmektedir. Yani her iş çeşitli iş boyutlarına sahiptir ve her biri için farklı dereceler geliştirilmelidir.

Davranışsal beklenti skalaları normalde bir işin yapılması için gerekli davranışların neler olduğunu tespit edebilecek yetkinliğe sahip kişilerce geliştirilir. Bu süreç içerisinde üç aşama yer almaktadır:

- Yöneticiler ve iş sorumluluğu taşıyanlar bir işi için ilgili iş boyutlarını tanımlarlar.
- Yöneticiler ve iş sorumluluğu taşıyanlar her bir işi boyutu için davranış tanımlarını yazmalıdırlar. Her bir boyut için mümkün olduğunca çok davranış tanımı yazılmalıdır.
- Yöneticiler ve iş sorumluluğu taşıyanlar kullanılacak derece değerleri ve her bir derece değeri için davranış tanımları grubu üzerinde fikir birliğine varmalıdır⁵⁷.

Davranışsal beklenti skalaları tablo haline getirildiğinde, derece değerleri tablonun solunda yer alacak ve performansın çeşitli kademelerini tanımlayacaktır. Tablonun sağ tarafında ise gerçek davranışın yazılı ifadeleri yer alacaktır. Yöntemin uygulanmasında tablonun sağında yer alan davranışların işin yapılması sırasında ortaya çıkıp çıkmadığı değerlendirilir. Bu değerlendirmede işin yapılması sırasında gözlenen davranışın karşısındaki derecede işgörenin performans düzeyini göstermektedir. Bu davranış değeri ve karşısındaki dereceler, tüm iş boyutları için uygulandıktan sonra toplanır ve toplam değerlendirme elde edilir.

Değerlendiricilerin standartlar hakkında şüphelerinin olmaması, değerlendirmeyi objektif temellere dayandırır. İşe ilişkin davranışlar ölçüldüğünden, kişilik veya

⁵⁷ Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları**, (İstanbul: YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004).

davranışsal faktörlerin tartışma konusu yapılması önlenmektedir. Bu özellikler sistemin benimsenme olasılığını yükseltmektedir. İşe ilişkin yazılı davranış tanımlarının olması iletişimi ve dolayısı ile geri bildirimini sağlar. Yine yazılı olarak belirlenen davranış tanımlarının eksik olduğu noktalarda eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilebilir.

Sistemin olumsuz yanı ise, davranışsal beklenti skalalarının her işte kullanılması mümkün değildir. Farklı işler için farklı formların gerekli olması yöntemin işleyişini zorlaştırmaktadır. Ayrıca yöntemin geliştirilmesi de zamana, kararlılığa ve özel uzmanlık bilgisine bağlıdır. Bu konuda şirket yöneticileri karar yetisine sahip olsa dahi zaman alıcı bir faktör olduğundan başka konuların aksamasına sebebiyet verecektir.

2.2.2.2.2 Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal Beklenti skalalarında çalışandan çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem skalalarında ise iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendirici bu davranışları gözlemlene derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.

Davranışsal gözlem skalalarında çeşitli kritik olaylara dayalı olarak kişiler davranışsal bir skalada değerlendirilmektedirler. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı çalışanların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle bu yöntemde sonuçların çalışanlara açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geribesleme sağlaması kolaydır ve çalışanlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti skalaları için belirtilmiş olan yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşır⁵⁸.

⁵⁸ Uyargil, **age**, 48.

2.2.2.3 Kritik Olay Yöntemi

Değerlendirme yapacak olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir⁵⁹.

Bu yöntemde, işgörenlerin başarı ya da başarısızlıklarının çeşitli kritik olaylardaki değerlendirmelerine bağlı olduğu ve bu değerlendirmeleri ve eylemleri sonucu yaptıkları ya da yapmadıklarından ötürü başarı ya da başarısız oldukları düşünülür.

Bu yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin, bir satış elemanının müşteriye davranışı, takım arkadaşlarıyla ilişkileri, olumlu ve olumsuz iş tutumları ele alınabilir.

Kritik olay yöntemindeki bir diğer önemli husus; değerlendirmenin kritik olayların gözlemlenmesine yani işgörenlerin belirli bir dönem içerisinde tutum, hal ve davranışlarının tespit edilmesine dayanmaktadır ki bu da önemli bir konuya zaman ve objektiflik kazandırmaktadır. Ayrıca bu zaman diliminde normal gündelik iş yaşantısı devam ettiğinden değerlendirme notlarından münferit olarak kişiye bilgilendirme yolu ile gelişme ve değişme imkânı da sağlanmaktadır.

Yöntemin sakıncaları ise; tespiti kolay olmayan ve emek isteyen kritik olaylar ile kendisi hakkında sürekli not tutulduğunu hisseden çalışanın hissettiği baskıdır.

2.2.2.4 İşaretleme Listesi Yöntemi

İşaretleme listesi yönteminde, değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadelerden bir liste oluşturulur. Bu liste yukarıda değinilen kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. Değerlendiriciler işgörenin davranışları ile ilgili oluşturulan soruları “evet” veya “hayır” cevaplarını alabilecek şekilde oluşturmalıdırlar.

İşaretleme listesi yöntemi kendi içinde basit işaretleme listesi, ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim yöntemi olarak üçe ayrılır.

⁵⁹ Sabuncuoğlu, age, 178.

2.2.2.4.1 Basit İşaretleme Listesi

Yöntem, çalışanın, niteliklerini ve davranış biçimlerini belirleyen değişik derece tanımlarından hangisine uyduğunun araştırılıp uygun olanın belirlenmesi ile değerlendirmenin yapılmasıdır⁶⁰.

Yukarıda değinildiği üzere, basit işaretleme listesi iş ile ilgili davranışları tanımlayan nitel ifadelerin listesidir. Değerlendiren eğer değerlendirilenin ilgili madde özelliğine sahip olduğuna inanıyorsa “evet”, inanmıyorsa “hayır” şeklinde işaret koyar. Kararsız kalınan maddeler boş geçilir. İşaretlenen her bir olumlu madde için çalışana bir puan eklenirken, her bir olumsuz madde için çalışandan bir puan çıkarılır. Son olarak işaretlenen değerler toplanıp ortalamaları alınır. Kararsız kalınarak boş bırakılan sorular kapsam dışında tutulmalıdır.

2.2.2.4.2 Ağırlıklı İşaretleme Listesi

Ağırlıklı işaretleme listesi, basit işaretleme listesi yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacıyla geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından belirlenen kontrol listesindeki her soruya ayrı değerler ve ağırlıkların verilerek tartılandırılmasıdır. Ağırlıklı işaretleme listesi yönteminde puan anahtarı insan kaynakları departmanında bulunur. Başka bir ifade ile listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bunun sebebi değerlendirici her bir soru ile ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirmelere sahip olabilir ve bu durum önyargılara yol açabilir. Burada değerlendirme sonucunda olumlu işaretlenen her bir madde ağırlıkları ile çarpılarak toplam puan bulunur.

Yöntemin zorluğu her bir iş kategorisi için soru oluşturma zaman alıcı olmasıdır. Ayrıca, soruların değerlendiriciler tarafından farklı anlamlar taşıyabilmesi olasılığı da yüksektir. Bu nedenle, çalışanlara geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir.

2.2.2.4.3 Zorunlu Seçim Yöntemi

Bir takım değerlendirme hatalarını önlemek için bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır.

⁶⁰ Ataay, *age*, 259-260.

Zorunlu seçim yöntemi, yan tutmayı azaltmayı ve kişiler arasında yapılacak oranlamalarda temel oluşturabilecek standartlar ortaya koymayı amaçlamaktadır⁶¹.

Bu yöntemde değerlendiriciden değerlendirme formunda yer alan ve her bir cümle gruplarından kendince çalışana en iyi uyan cümleyi veya cümleleri seçmesi istenir. Cümleler insan kaynakları uzmanları tarafından değerlendiricinin hangi cümlenin en etkin çalışanı tanımladığını kolaylıkla ayırt edemeyeceği ölçüde birbirine yakın şekilde hazırlanmaktadır. Cümlelerin yalnızca bir bölümü işteki başarıyı ya da başarısızlığı göstermektedir. Cümlelerin karşılığı olan puanları, yalnızca insan kaynakları uzmanları bilmekte, değerlendirici bilmemektedir. Böylece, yöneticilerin peşin yargılarının etkisi ve önceden öngördükleri belli bir puana erişme çabaları engellenmiş olmaktadır⁶².

Ayrıca, zorunlu seçim yönteminde değerleyiciler, çalışanın durumu belirtilen cümlelerin hiçbirine uymasa bile, yine de en uygun cümleyi seçmek zorundadırlar⁶³.

Anlaşıldığı üzere bu yöntem değerlendiriciyi sıralama yapma zorunda bırakarak önyargıların etkisini ortadan kaldırmaktadır. Ancak değerlendiricinin sıralama yaparken değerler hakkında bilgi sahibi olmaması kendisine güvenilmediği duygusunu uyandırmakta ve yöntemin etkisini azaltmaktadır. Ayrıca, bu yöntemin sonuçlarının çalışana anlatılması da oldukça zor olmaktadır. Yine bazı yazarlarca, kendilerine sunulan ifadelerle yöneticilerin değerlendirmelerinin sınırlanmış olması, bu yöntemin organizasyonla değerlendiriciler arasındaki güven duygusunu sarsıcı bir yöntem olarak düşünülmesine neden olmaktadır⁶⁴.

İşaretleme listesi yöntemlerinin yararlarından bahsetmek gerekirse; gözleme dayanırlar, kriterler açıkça ortaya konulduklarından izlenmeleri ve işaretlenmeleri kolaydır. Bu durum çalışanlara geribildirimini kolaylaştırır. Ayrıca, kolay bir sistem olduğu için değerlendirenlerin eğitime tabi tutulmasına gerek yoktur.

Sistemin zorlukları ise; listelerin hazırlanmasında uygun tanım ve ifadelerin seçilmesi ve geliştirilmesinin güçlüğü, listelerde yer alan uygun olmayan ifadelerin farklı değerlendiricilerce yanlış yorumlanabilmesi şeklinde sıralanabilir. Ayrıca

⁶¹ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, (Ankara: TODAİE Yayınları, 1995), 157.

⁶² Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 1997), 170.

⁶³ Ataay, **age**, 259.

⁶⁴ Randall S. Schuler, Stuart A. Youngblood, **Effective Personnel Management**, 2. bs. (St.Paul: West Publishing Co., 1986), 240.

listelerin hazırlanması, ağırlıklandırılması ve değerlendirmenin yapılması için eğitimli çalışan grubuna ihtiyaç duyulur.

2.2.3 Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımda, kişilerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmaktadır. Başka bir ifade ile bu yaklaşım, işgörenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde bulundukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği yöntemleri içermektedir.

Genel olarak literatürde rastlandığı şekilde bu yaklaşım direkt indeks yöntemi, standartlar yöntemi ve amaçlara göre yönetim şeklinde üç gruba ayrılmaktadır.

2.2.3.1 Direkt İndeks Yöntemi

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

Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini verecektir⁶⁵.

2.2.3.2 Standartlar Yöntemi

Bu yöntem aşağıda açıklanacak olan “amaçlara göre yönetim” yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanması olarak literatürde yer almaktadır⁶⁶.

Bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, somut fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Başka bir ifade

⁶⁵ Vida G. Scarpello, James Ledvinka, **Human Resource Management: Environments and Functions**, (Boston: Kent Publishing Co., 1988), 654.

⁶⁶ Schuler, Youngblood, **age**, 248.

ile bu yöntemde kişilerin elde ettikleri sonuçlar, daha önce doğrudan yöneticilerce ya da işgören ve yönetici grupları ile birlikte saptanan somut verilere göre ölçülür. Bu sebeple amaçlara göre yönetim yaklaşımının bir uzantısı olarak kabul edilebilir.

Standartlar yönetimi bir tür “verimlilik” değerlendirmesidir⁶⁷.

Verimlilik standartlarının saptanması ve çoğunlukla işgören katılımını sağlaması ve değerlendirmenin doğrudan bu standartlara göre yapılması ile objektifliğin artması yöntemin başarılı olduğu alanlardır. Fakat bu standartlar farklı iş kategorileri için farklı olarak hazırlanmalıdırlar. Bu sebeple farklı iş kategorilerinde karşılaştırılmaları mümkün değildir.

2.2.3.3 Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim; ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmıştır ve bir yönetim yaklaşımı olmasına karşın, ününü yönetici değerlendirme yöntemi olarak sağlamıştır. Drucker; "her örgütte gerçek bir grup oluşturarak, bireysel çabalar ortak bir çaba içinde eritilmelidir, örgüt üyelerinin her biri örgüte, diğerlerinden farklı bir katkıda bulunabilirler. Ancak, örgüt üyelerinin tümünün katkısı ortak amaca doğrudur." biçiminde örgüt üyelerinin amaç doğrultusunda çalışmaları gereğini vurgulamıştır. Yöntemin uygulamada yayılmasında, Mc Gregor'un önemli katkısı olmuştur. Amaçlara göre yönetim aslında bir yönetim yaklaşımı olmasına rağmen asıl ününü yönetici değerlendirme yöntemi olarak sağlamıştır⁶⁸.

Genellikle profesyonel ya da yönetim kademesindeki işgörelere uygulanan amaçlara göre yönetim sistemi, performans değerlendirmede hedef belirleme sürecinin önemini ön plana çıkaran etkili ve modern bir performans yönetimi yaklaşımıdır⁶⁹.

Amaçlara göre yönetim, üst ve astların, organizasyon hedeflerini beraberce tanımladıkları, her bireyden beklenen sorumlulukların bu hedefler doğrultusunda belirlendiği ve her türlü üyenin katkısının değerlendirilerek bölümlerin faaliyetlerine kılavuzluk eden önlemlerin kullanıldığı bir süreçtir⁷⁰.

⁶⁷ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, (Ankara: TODAİE Yayınları, 1. bs. 1976), 174.

⁶⁸ Ataay, **age**, 264.

⁶⁹ Barutçugil, **age**, 188.

⁷⁰ Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, 2. bs. (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999), 590.

Başka bir ifade ile amaçlara göre yönetim, belirli bir zamanda astın hedefleri üzerinde üstün ve astın anlaştığı ve bu hedefleri astın nasıl daha iyi başarabileceğinin belirli periyodlarla görüşüldüğü bir sistemdir. Amaç; işgören ve organizasyonun hedeflerinin bütünleştirilmesi bu şekilde çalışanların işe güdülenmesi, değerlendirilmesi ve firmanın başarısının geliştirilmesidir.

Amaçlara göre yönetim, örgüt üyelerinin bireysel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için, iyi bir ortam ve çalışma koşulları meydana getirme hedefine yönelik olarak, genel politika içinde kalmak koşulu ile her çalışana en geniş serbestliğin tanındığı ve kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanma imkânının verildiği bir yönetim tekniğidir. Bu yönüyle amaçlara göre yönetim, katımlı yönetim usulleri içinde de mütalaa edilebildiği gibi, esas olarak yerinden yönetim ilkesine imkân tanıyan en iyi metottur⁷¹.

Peter F. Drucker, amaçlara göre yönetimin mantığını “her yöneticinin görevsel amacı, parçası olduğu daha büyük bir birimin başarısı için vermesi gereken katkı ile tanımlanmalıdır. Bu, her yöneticinin kendi biriminin amaçlarını geliştirmesini ve saptamasını gerektirir” cümlesinde açıklamaktadır⁷².

Bu anlatılanların gereğidir ki; organizasyon için amaç belirleme sürecinde astlarda etkin bir rol almalıdır. Böylelikle amaçlara göre yönetimin en alt uçtan en üst uca, tüm personele tanıtımında ve benimsetilmesinde kolaylık yaşanacaktır.

Amaçlara göre yönetim sisteminin başarıya ulaşması bazı noktaları içermesine bağlıdır:

- İşgören tarafından yapılması gereken iş için hedefler açıkça oluşturulmalı ve tam olarak tanımlanmalıdır. Diğer bir ifade ile hedefler, yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılabilir olmalıdır.
- Bu hedeflere nasıl ulaşılacağını belirten hareket planları geliştirilmelidir.
- Bu hareket planının uygulanması için işgören serbest bırakılmalı fakat hedeflere ulaşılması öngörülen belirli bir tarih ya da süre saptanmalıdır.
- Hedefler mutlaka sayısal olmalıdır.
- Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.

⁷¹ Bahaettin Balçık, **İşletme Yönetimi**, (İstanbul: Atlas Kitabevi, 1997), 218.

⁷² Birol Bumin, **İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim**, (Ankara: AİTİA Yayınları, 1974), 49.

- Gerekli olduğu takdirde düzeltici- doğrulayıcı hareket yapılmalıdır.
- Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalıdır.

Süreç sonunda yapılacak değerlendirme sonucunda örgütün tüm planlama süreci yeniden gözden geçirileceğı gibi ödüllendirme, eğitim programı, terfi gibi kararlarda alınabilecektir. Bir başarı değerlendirme yöntemi olarak, amaçlara göre yönetimin ilgi görmesinin nedenlerinden birisi bu yolla başarının geliştirilmesinin kolaylaşmasıdır⁷³.

Amaçlara göre yönetimde işgörenler hedeflerin belirlenme sürecine katılmalıdır. İşgörenlerin aktif katılımı hareket planının oluşturulması aşamasında da sağlanmalıdır. Aksi takdirde yönetim işgörenlerin amaçlara ve dolayısı ile organizasyona bağlılıklarını sağlayamaz.

Amaçlara göre yönetim ayrıca,

- Yöneticilerin ve çalışanların motivasyonlarını arttırıp, otokontrol ve geri beslemeyi kolaylaştırır.
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Yöneticilerin değerlendirmelerinde objektif bir ölçme yöntemi sağlar.
- Adil bir ödüllendirme sistemi ve terfi planları geliştirmede yardımcı olur.

⁷³ Atay, **age**, 265.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU			
KİŞİSEL BİLGİLER			
ADI SOYADI	:	PERFORMANS DÖNEMİ VE YILI	:
BÖLÜMÜ	:	İŞE GİRİŞ TARİHİ	:
ÜNVANI	:	BU BÖLÜMDE İŞE BAŞLAMA TARİHİ	:
		SON TERFİ TARİHİ	:
HEDEF DEĞERLENDİRME			
HEDEF	GERÇEKLEŞEN	YÜZDE ORANI	DEĞERLENDİRME PUANI
SAYISAL HEDEFLER			
PROJE HEDEFLERİ			
BECERİ HEDEFLERİ			
		TOPLAM PUAN	
HEDEF ONAYI		HEDEF DEĞERLENDİRME PUANI (TOPLAM PUAN/HEDEF SAYISI)	
DEĞERLENDİRİLEN		DEĞERLENDİREN	
TARİH	İMZA	TARİH	İMZA

Şekil 2.5 Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Yöntemi

Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s. 184.

Bu yöntemin başarısı için hedefler ve eylem planı ile ilgili olarak çalışan ve yönetici arasında sürekli ve düzenli bir iletişim ortamı yaratılmalıdır. Bu ortam, yönetici ve çalışan arasında gelişmeleri ve gerektiğinde de hedefleri tartışmak için fırsatlar yaratır. Böylelikle kişisel amaçlar ile örgüt amaçları dengelenir. Katılım ve geri bildirim uygulaması, iş verimliliğinin artmasına, kararların daha kolay benimsenmesine ve iş doyumuna yol açar. Amaçlara göre yönetim, planlama ve kontrol fonksiyonlarını daha işler hale getirir. Amaçlara nasıl ulaşılabileceği ayrıntılarıyla belirtildiğinden, kontrol kolaylaşmıştır. Amaçlara göre yönetim, planlarla yürütülen bir süreçtir ve yöneticileri plan yapmaya zorlar ve dolayısı ile yöneticilere otokontrol imkânı sağlar. Amaç belirleme sürecinde ast ve üstün ortak çalışma içerisinde olmaları, birbirinden ne beklediklerini bilmelerini sağlar.

Amaçlara göre yönetim, sorunları daha kolay ve zamanında belirler. Amaçlara göre yönetim, elde edilen sonuçları, önceden belirlenmiş güvenilir amaçlarla karşılaştırma yoluyla ölçerek, diğer değerlendirme tekniklerinde bulunan öznellik oranını azaltır. Periyodik değerlendirmeler sonucu çalışanın eğitim ihtiyacını belirler, kişisel gelişimini sağlar.

Hedeflerin tespit edilme aşaması, birey ile organizasyonun hedefleri arasındaki uyumsuzluk, hedefin ne kadar başarıldığının yanı sıra nasıl başarıldığının göz ardı edilmesi bu sistemin dezavantajlarını oluşturmaktadır.

Ayrıca, amaçların özellikle örgütün üst kademelerine çıkıldıkça, somut ve ölçülebilir olarak belirlenmesinde güçlüklerle karşılaşmaktadır. Yetki devrinin olmadığı ve yöneticinin kendi faaliyetlerini kontrol etmek için gerekli bilgi ve yetkisinin olmadığı durumlarda da yine amaçlara göre yönetim sisteminden beklenen yararlar sağlanamayacaktır. Yeniden örgütlenme, teknoloji ya da pazar koşullarında meydana gelen ani değişimler, amaç uyumsuzluklarına yol açarken, bu durum beraberinde programın başarısızlığını da getirir. Yöneticilerin amaçlara göre değerlendirilmesi, ödüllendirme ve cezalandırmanın amaçlara ulaşma derecesine bağlanması, bir çeşit baskı yaratabilmekte, bu da sistemin ana özelliklerini yok edici bir etki yapmaktadır.

Deming ve arkadaşları ise, amaçlara göre yönetim sistemini, kaliteden çok miktarı, uzun dönemli başarı yerine kısa dönemli başarıyı, dinamik değişim ve gelişimden çok kontrolü, işlem yerine sonuçları ve takım çalışması yerine kişisel performansı teşvik eden bir sistem olarak görmektedir.

2.2.4 Diğer Yöntemler

Performans değerlendirmelerinde karşılaşılan ve sınıflandırmaya tabi tutulması güç olan diğer kullanışlı yöntemlere aşağıda değinilecektir.

2.2.4.1 Alan İncelemesi Yöntemi

Alan incelemesi yönteminin temel özelliği herhangi bir form doldurulmadan yapılmasıdır; biçimsel bir uygulaması yoktur. Bu durum yöneticilerin rahat çalışmasına yardımcı olmaktadır. Personel bölümü ilgilileri değerlendirilen çalışanın bağlı olduğu yönetici ile görüşerek bilgi toplar. Ölçek alınan bir etmen veya derece yoktur. Değerleyici, yöneticiye çalışanın başarısı ve işi konusunda sorular sorar. Yalnızca, başarı ile değil, kişinin hatalı hareket ve davranışlarının nedenleri ile de

ilgililenir ve bunların düzeltilmesi için nelerin yapılması gerektiği öğrenilmeye çalışılır. Değerlendirmelerde görevli uzmanlar; yöneticileri ve çalışanı izleyerek, değerlendirmelerini bu gözlemlerine göre yaparlar. Yöntemin uygulanması, belirli uzman kişilerce yapılmaktadır⁷⁴.

Önemli bir diğer nokta da; değerlendirmenin uzmanlarca yapılmasının çalışanlar tarafından olayın ciddiye alınmasını sağlamaktadır.

2.2.4.2 Metin Değerlendirmesi Yöntemi

Metin değerlendirme yönteminde işgörenin performans değerlendirme yazılı hikâye yani kompozisyon şeklinde yapılmaktadır. Bu yöntemde değerlendiriciye “kendi cümlelerinizle işgörenin performansını işin sayısal ve niteliksel yönünü, işgörenin iş bilgisini ve diğer işgörenlerle birlikte olma yeteneğini belirterek değerlendiriniz” biçiminde soru yöneltilir. Daha yalın bir soru “işgörenin kuvvetli ve zayıf olduğu konular nelerdir” şeklinde olacaktır.

Metin değerlendirme yönteminde temel sorun değerlendirmenin uzunluğunun ve içeriğinin değerlendirmeyi yapan kişiye bağlı olarak değişkenlik göstermesidir. Bu nedenle metin değerlendirme yöntemlerinde karşılaştırma yapmak son derece zordur. Yöntem, değerlendiricinin iyi bir gözlemci ve analizci olmasını ve değerlendirmelerini kâğıda ustaca yazabilmesini gerektirir. Kullandığı dile hâkim bir değerlendirmeci ortalama bir işgöreni, gerçek performansından daha iyi gösterecek biçimde tanımlayabilir. Bu teknik diğer teknikleri tamamlayıcı olarak kullanılabilir. Fakat değerlendiricilerin çok zamanını alması bir eleştiri konusu olmaktadır⁷⁵.

2.2.4.3 Eleştirel Olay Değerlendirmesi

Bu yöntemde değerlendirici, olayları olduğu gibi yazılı olarak kayda geçirmelidir. Kaydedilen olaylar, işgörenin tatmin eden ve etmeyen performansını ortaya koyan çalışma davranışlarını içermelidir. Zaman içerisinde kaydedilen olaylar performansın değerlendirilmesinde ve işgörene geri besleme sağlanmasında zemin oluşturmalıdır.

Bu yöntemin en zorlu yönlerinden biri değerlendiricilerin olayları düzenli biçimde notlar alarak kaydetmeleridir. Bu durum değerlendirici için zaman alıcıdır. Ayrıca bu yöntemin tanımı belirsizlik taşımakta ve farklı kişiler tarafından farklı

⁷⁴ Ataay, **age**, 261.

⁷⁵ Selamoğlu, **age**.

tanımlanabilmektedir. Yine bu yöntem, işgörenin kendisi hakkında yönetici tarafından notlar tutulduğunun fark edilmesi durumunda, işgören ile yönetici arasında anlaşmazlığa neden olabilmektedir⁷⁶.

Performans değerlendirme ile ücret yönetimi arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmanın birinci bölümünde, araştırmanın temel iki faktöründen birincisi olan performans ve performans değerlendirme kavramları, performans değerlendirmenin amaç ve süreçleri ile performans değerlendirme yöntemlerine değinilmiştir.

⁷⁶ Selamoğlu, age.

3 360 DERECE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

3.1 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tanımı

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanması sonucu karşılaşılan birçok problem, bu konu üzerinde uğraşan kuramcıları harekete geçirmiş ve farklı yollar bulmaları için teşvik etmiştir. Var olan sistemlerdeki sakıncalar yok olmadıkça bu arayışlar da son bulmayacaktır.

Önceki bölümlerde anlatılan değerlendirme yöntemlerine ilişkin sorunların büyük bir kısmı değerlendirenin de insan olması ve tek bir kişi tarafından yapılmasıdır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi bu sorunları azaltabilecek destekleyici bir performans değerlendirme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemde çalışanlar sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, diğer departman yöneticileri, iç ve dış müşteriler ve çalışanların kendilerini tarafından değerlendirilirler⁷⁷.

Geleneksel yaklaşımlarda patronların çalışanlarını değerlendirebilecekleri savunulur. Fakat patron genel olarak işlerden soyutlanmış kişidir. Bu sebeple geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde patron adına hareket eden yöneticilerin değerlendirmeleri yaptıkları görülür. Bu durumda da tek boyutlu işleyen başka bir ifade ile tek yanlı bir değerlendirme yapılmaktadır. Daha genel bir ifade ile çalışanın gerçek performansından çok bir takım farklı etkenler ile subjektif bir değerlendirme yapıldığı görülmektedir. Özellikle, bu süreçte değerlendiricinin subjektif değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektif görüş ve güvenilirlik zayıflamaktadır.

Dolayısı ile bu durumda çalışanların aktif katılımı, farklı görüşlerin alınması, güven, geri besleme ve objektif tutum önem kazanmaktadır.

Sıklıkla rastlanan bu duruma yukarıdaki bölümde, performans değerlendirme yöntemleri hakkında bilgi verilirken değinilmiştir.

⁷⁷ Edward Prewitt, "360 Derece Geribesleme Yöntemi", **Harvard Business Review**, (1998), 32.

Performans değerlendirme yöntemlerinin olası bu zafiyetini gidermek üzere 360 derece performans değerlendirme yöntemi geliştirilmiş ve bireyin performans değerlemesinde görevi icabı ilişkide bulunduğu herkesin katkısından yararlanılması tercih edilmiştir.

Bir diğer ifade ile tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiyi katan 360 derece performans değerlendirme yöntemi gündeme gelmiştir⁷⁸.

360 derece performans değerlendirme, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve dış müşterilerinden derlenen özellikli iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir⁷⁹.

360 derece performans değerlendirme, amirler, eş mevkideki çalışanlar, astlar ve müşterilerden oluşan çok sayıda kişiden faydalanan bir yöntemdir⁸⁰.

Burada değerlendiriciler şu şekilde tanımlanabilmektedir;

- Yöneticilerce değerlendirme; kişinin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından daha önceden belirlenmiş olan amaçlarına ulaşma derecesine göre değerlendirilmesidir.
- Öz değerlendirme; kişinin yukarıda belirtildiği üzere yöneticisi ile ortak olarak belirlemiş olduğu amaçlarına ulaşma derecesine göre kendisini değerlendirmesidir.
- Takım arkadaşlarınca değerlendirme; özellikle takım çalışmalarında faydalanan bu yöntemde bireyin performansının olumlu ya da olumsuz olarak grup performansını etkileyeceğinden hareket edilmektedir. Bu durumda her grup üyesi bireyi objektif olarak takıma olan katkısından ötürü değerlendirmektedir.
- Astlarca değerlendirme; kişinin astları tarafından değerlendirilmesini öngören bu husus bazı yöneticilerce tepki çekebilmektedir. Ayrıca amirini değerlendirebilecek yetkinliğe sahip olmayan ast, amirini sadece kendisine

⁷⁸ Ayşegül Aytaç, “360 Derece Performans Değerlendirme”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, No:41, 2003, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm> [05.05.2007].

⁷⁹ Barutçugil, **age**, 202.

⁸⁰ Stephane Brutus ve Mehrdad Derayah, “Multisource Assessment Programmes in Organizations: An Insider’s Perspective”, **Human Resource Development Quarterly**, c:13, s: 2, (2002), 188.

karşı olan olumlu ya da olumsuz tutumuna göre subjektif olarak değerlendirebilecektir.

- Müşterilerce değerlendirme; kişinin müşteriler ile birebir ilişkisi olduğu durumda pazarlama faaliyetlerine yardımcı olmak, objektif bir bakış açısı kazanmak ve şirketin müşteri üzerindeki değerini ölçerek stratejik hedeflere yön vermek amacı ile uygulanan bir yöntemdir.
- Uzman değerlendirmesi; performans değerlendirme süreci bazı durumlarda işinin uzmanı olan kişilere bırakılabilmektedir. Bu durumun sakıncası personeli kısıtlı süreçte tanıyan kişilerin değerlendirmede sınırlı faktörleri göz önüne alıp; eksik değerlendirmeye gidebilecekleridir.

Dikkat edilmesi gereken husus 360 derece performans değerlendirme sistemi kurumun kullandığı mevcut bir performans değerlendirme sistemi olmadığı durumlarda performans değerlendirme amacıyla kullanılabileceği gibi kurum içinde var olan bir performans sistemi üzerinde de uygulanabilir. Bu yönüyle aslında diğer sistemleri geliştirici özelliği mevcuttur. Yani uygulanan performans değerlendirme sistemlerinden farklı olarak 360 derece performans değerlendirme sisteminde, sadece yöneticiler değil, çalışanlar ile etkileşim içerisinde olan diğer ilgililer de değerleyici konumunda olacaktır. Bir bakıma 360 derece performans değerlendirme çalışanın performansı hakkında çok kaynaktan bilgi toplanması demektir.

Genellikle işletmelerin izlediği yol; genel bir performans değerlendirme sistemi oluşturup, daha sonra 360 derece sistemini yavaş yavaş kullanıma koymalarıdır. 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmadan önce küçük çalışma grupları üzerinde pilot uygulama yapılmalıdır.

360 derece performans değerlendirme sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır. Çok kaynaktan çalışanın performansı hakkında bilgi toplanması çalışan için daha güvenilir sonuçlar verebileceği gibi çalışanın etrafının kendisi hakkındaki düşüncelerini fark etmesini yani çalışanda pozitif bir algı ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

3.2 360 Derece Performans Değerlendirmenin Amaçları

Birçok amaca hizmet edebilecek yapıda olan 360 derece performans değerlendirme sistemi en genel kullanım alanı ile çalışanların performanslarının kapsamlı ve objektif değerlendirilmesi ve bu şekilde kendilerine geri besleme sağlanmasıdır. Çok kaynaktan yapılan değerlendirme ile çalışanın güçlü ve zayıf yanları daha rasyonel şekilde belirlenecek; eğitim ve geliştirme ihtiyaçları daha rasyonel şekilde tespit edilecek, çalışan katılımının yoğunluğu nedeniyle daha somut veriler ile geri besleme sağlanacak olumsuz algıların bertaraf edilmesi kolaylaşacaktır.

Yukarıda da belirtildiği gibi 360 derece performans değerlendirme sistemi bir performans değerlendirme metodu olmaktan ziyade çalışanların çok kaynaklı (üstler, astlar, eşdeğer çalışanlar, müşteriler vs.) değerlendirilmeleri ile en somut verilere ulaşarak gelişim ve ilerlemelerinin sağlanmasıdır. Yani 360 derece performans değerlendirme, organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı olan bir araç niteliğindedir⁸¹.

Değinilmesi gereken bir başka husus 360 derece performans değerlendirme sistemi genel olarak terfi alması muhtemel çalışanları ve/veya yöneticileri değerlendirmektedir. Mesai arkadaşları ya da astları tarafından değerlendirilen terfi alması muhtemel çalışan ve/veya yönetici pozisyonundaki kişilerin yeni makamlarına geçmeden önce muhtemel eksikliklerinin saptanması ve giderilmesi en temel amaçlardan biridir.

Bir diğer amaç takım çalışmasını arttırmaktır. Kullanılan formal değerlendirme sistemlerinde görüldüğü üzere sadece tek yönlü bilgi akışı mevcuttur. Belirlenen kriterler vasıtası ile -ki bu kriterlerin belirlenmesinde çalışan katılımı olmuş olsa dahi (amaçlara göre değerlendirme)- değerlendirmeyi sadece amir yapmaktadır. Yapılan değerlendirme sonucu çalışana iletilir; bu durum genellikle çalışanda memnuniyetsizliğe yol açar. Kriter belirleme yaklaşımlarının olmadığı sistemlerde bu memnuniyetsizlik negatif yönde artış gösterir. 360 derece performans değerlendirme sisteminde ise çalışan, amir, ast, denk ve öz değerlemeye tabi tutulmaktadır. Bu durumda, kendisi de gerek öz değerlendirme esnasında gerek

⁸¹ Aytaç, age, 24.

amirini değerlendirirken, değerlendiren konumuna geçmektedir. Bu durum takım çalışmasını pozitif yönde arttıran bir etkidir.

3.3 360 Derece Performans Değerlendirmenin Üstünlükleri ve Zayıflıkları

Son yıllarda şirketlerde meydana gelen yapısal ve kültürel değişimler, şirketleri 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaya yöneltmektedir⁸². Yönetim teorilerinin değişmesi, müşteri beklentilerinin ön plana çıkması, artan rekabet koşulları organizasyonların yapısında önemli değişiklikler meydana getirmiştir.

Bunlara kısaca değinmek gerekirse;

Yöneticilerin emrindeki çalışan sayısında artışlar meydana gelmiştir. Doğal olarak bir kişinin emrindeki çalışan sayısı arttıkça bilgi edinme ve değerlendirme olanakları azalacaktır.

Matris ve proje tipi organizasyon yapılarına sahip işletmelerde, çalışanlar proje esnasında birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmakta insanlar sürekli olarak bir projeden diğerine yer değiştirmektedirler. Bu tip bir organizasyonda çalışan kişilerin performans değerlendirmesinde tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır.

Son olarak denilebilir ki, işletmelerde organizasyonlar hantal hiyerarşik yapılardan takım çalışmalarına dayalı yalın organizasyon yapılarına dönüşmektedir. Bu tür işletmelerde bireyin kendi performansı içinde bulunduğu takımın performansına bağlıdır. Bu nedenle performans değerlendirmesi yapılırken bireyin performansını takımın performansından ayrı olarak değerlendirme imkânı yoktur. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri grup değerlendirmesinde yetersiz kalmaktadır⁸³.

Organizasyon kültüründe meydana gelen değişimler de geleneksel değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır. Bu yaklaşımda “geleneksel liderlik anlayışının yerini katılımsal liderlik anlayışına bırakmasından” bahsedilebilir⁸⁴. Bu değişimle birlikte sadece yöneticiler değil çalışanlar da karar süreçlerinde söz sahibi oldular. Şirket kararlarına katılma şirket içi hiyerarşinin en alt seviyelerine kadar ulaştı. Sadece yönetici ve çalışanlar değil müşteriler de şirketin karar süreçlerinde

⁸² Mark R. Edwards, Ann J. Ewen, **360 Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement**, (USA: Amacom, 1996), 11-18.

⁸³ Prewitt, **age**, 32.

⁸⁴ Doğan T. Ergülen, “360 Derecelik Dönüşüm”, **Kariyer Dünyası**, (1998), 104.

söz sahibi olmaya başladılar. Sürekli kalite iyileştirme çalışmaları ile müşterilerden veri toplanması yoluyla sisteme entegre edilen bu süreç, günümüz rekabet koşullarının en temel faktörlerinden biri durumuna geldi. Ayrıca liderlik konusundan farklı olarak organizasyonlar verimliliği arttırmak amacıyla çalışma şartlarını yeniden yapılandırmaya yöneldiler. Başarı ve takdir, kritik başarı faktörleri ve yeteneklerine bağlandı. Organizasyonel yetenekler bir organizasyonu diğerlerinden ayıran özellikler olarak ortaya çıktılar. Bunun yanında geleneksel performans değerlendirme yöntemleri üstlere çalışanların tüm yeteneklerini değerlendirme fırsatını tam olarak sağlayamamaktaydı⁸⁵. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde subjektif görüş sürekli ön plana çıkmaktaydı. 360 derece performans değerlendirme yöntemi geleneksel değerlendirme metotlarının eksikliklerini gidermede şirketlerin son yıllarda geçirdiği dönüşüme uyum sağlamada önemli avantajlara sahiptir⁸⁶.

- Yöntemin en önemli avantajı yöneticinin çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine imkân vermesidir. Ayrıca kişinin astları tarafından nasıl değerlendirildiğini öğrenmesine yardımcı olur.
- Yöntemde elde edilen bilgiler çalışanın etkileşim içinde olduğu herkesi kapsadığı için daha objektif, geçerli ve kabul edilebilir olabilir.
- 360 derece performans değerlendirme takım çalışması içindeki bir çalışanın performansını değerlendirmede de önemli üstünlüğe sahiptir. Aynı takım içindeki diğer çalışanların da görüşleri alındığı için yöntem, çalışanları içinde yer aldıkları takım ile birlikte değerlendirmekte, çalışanın takım performansına, takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir.
- Yöntem iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerden daha erken keşfetmesine yardımcı olabilir.
- Yöntemin kullanılmasının bir diğer yararı da performans değerlendirme fonksiyonunun geri besleme yaptığı eğitim, personel seçimi, kariyer

⁸⁵ Edwards, Even, **age**, 63-67.

⁸⁶ John E. Bernardin, Joyce E. Russell, **Human Resources Management An Experiential Approach**, 2. bs. (Singapore: Irwin/Mc Graw Hill, 1998), 256.

planlaması gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına daha geçerli bilgi sağlayabilir.

- Yönetimin çalışanlar açısından önemi, bireysel gelişim ve performans yükseltme planlarına temel oluşturmaktır. Çalışanların kendi performansları hakkında aldıkları geribildirim, performanslarını yükseltme çabalarında bir güdüleme işlevi görebilir; bu da organizasyonun üretkenliğini artırır. Verilen geribildirim yararlı ve verimli olabilmesi için, eleştirmeye ve cezalandırmaya yönelik değil, tersine destekleyici olması gerekir. Geribildirim zamanında verilmeli ve net olmalıdır⁸⁷.

Ayrıca bu avantajlar aşağıda yer aldığı şekilde de genişletilebilmektedir⁸⁸.

- Daha çok kaynaktan geri bildirim sağlayarak değerlendirilen hakkında yoğun bir bilgi trafiğinin oluşmasını sağlamaktadır. Kişinin, yaptığı işle ilgili mesai arkadaşlarının, yöneticilerinin, astlarının fikirlerini öğrenmesi o kişi için yaptığı işin nasıl değerlendirildiğini net olarak gösterir ki bu durum bir bakıma ufuk açıcı olabilir ve kesinlikle bireysel değerlendirmelerden etkili olacaktır.
- Takım çalışmasını destekler ve takımların gelişmesini sağlar. Grup değerlendirmesi ve birden çok değerlendirici faktörü takım içindeki bireylerin bilgi paylaşımını ve ortak olarak üst düzey değerlendirmeye tabi olmayı gerektirecektir. İyi planlanmış bir süreçle çalışanlar arasındaki iletişim arttırılabilir.
- Kişisel ve organizasyonel performans gelişimini destekler: 360 derece performans değerlendirme kişisel ve organizasyonel gelişim ihtiyacının anlaşılmasına en etkili yollardan biridir.
- Kariyer gelişimi için sorumluluk alma; birçok nedenden ötürü şirketler bir kez planladıktan sonra personel kariyer gelişimine önem vermezler. Çok kaynaktan değerlendirme kişinin kariyerini geliştirmesi için şahsa ait en mükemmel bilgiyi sağlar.

⁸⁷ Barutçugil, **age.** 205.

⁸⁸ Susan M. Heathfield, “360 Degree Feedback. The Good, The Bad and The Ugly”, http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360feedback_2.htm [05.05.2007].

Buna ek olarak birçok çalışan 360 derece performans değerlendirmenin daha düzgün, daha gerçekçi ve tek başına amir denetlemesinden daha güvenilir değerlendirme sağladığına inanırlar. Bu durum da bilgiyi kariyer ve personel gelişimi açısından daha kullanışlı hale getirir.

- Geribildirim değişik iş pozisyonlarındaki farklı kişilerden geldiği zaman ırk, yaş, cinsiyet gibi etmenlere dayanarak yapılan değerlendirmelerin yanıltıcı etkilerini azaltmaktadır.
- İyileşen müşteri hizmetleri; özellikle iç ve dış müşteri değerlendirmelerini de dikkate alan bir performans değerlendirme sisteminde, her işgören sorumlu olduğu ürün ya da hizmetler hakkında ayrıntılı görüşlere ulaşabilir. Bu bilgiler işgörene ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesinin, güvenilirliğinin, sürat ve çok yönlülüğünün iyileştirilmesi açısından yardımcı olacaktır.
- 360 derece geribildirim sistemi sayesinde işgörenlerin eğitim eksiklikleri ayrıntılı bir şekilde tanımlanabilir. Böylece departmanlar arası çapraz sorumluluklar ve çapraz eğitim süreçleri gibi birçok konuda programlar yapılabilir.

Tüm bu avantajlarına rağmen yöntemin yetersiz kaldığı bazı noktalar da mevcuttur⁸⁹.

- Değerlendirici sayısı fazla olduğu için değerlendirenler tarafından yapılabilecek hatalarda artış olabilir. Değerlendirici sayısı az iken bu hatalar fark edilebilir ve dikkate alınabilirken değerlendirici sayısının artması ile hataların gözden kaçma riski artmaktadır.
- Değerlendirici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir⁹⁰.
- Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hâkimse, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında zorluklar ile karşılaşılabilir⁹¹.

⁸⁹ Bernardin, Russell, **age**, 257.

⁹⁰ Edwards, Even, **age**, 151.

⁹¹ Edwards, Even, **age**, 156.

- Yöntem benimsenene kadar değerlendiriciler değerlendirmeye tabi tutulan işgörenlerin gerçek performansını yansıtmaktan kaçınabilirler.
- Bazı çalışmalarda, astların kendi performanslarını olduğundan daha düşük değerlendirebildikleri tespit edilmiştir. Buna tevazu faktörü adı verilmektedir⁹².
- Eş mesai arkadaşları değerlendirme sırasında olumlu ya da olumsuz olabilecek şekilde objektif görüşten uzaklaşabilmektedir.
- Dış müşterilerin değerlendirmeye katılması olumlu bir pazarlama faaliyeti olabileceği gibi müşterilerin şirketi tanımamasından ötürü hatalı sonuçlara neden olabilir.

Potansiyel tehlikelerden diğer bir kaçı aşağıdaki şekilde özetlenebilir⁹³:

- Bu yöntem bir performans değerlendirme sistemi olmaktan ziyade karmaşık bir performans değerlendirme sisteminin parçası olarak algılanmalıdır. Bu durumda sistemden çok fazla şey beklenirse katılımcıların desteği kaybedilebilir.
- Şirkette yeni uygulamaya kullanılan yöntemde, bu süreç zarfında kurallar doğru uygulanmalıdır. Süreçten etkilenecek kişilerin de fikri alınarak tasarım aşamasında olası hataların önüne geçilmelidir.
- Sürece bütünlük kazandırmadaki eksiklikler: 360 derece geribildirim sisteminin başarılı olması için, sistem şirketin stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Eğer şirket daha önce çeşitli iş tanımları ve yetkinlikler belirlemişse, yeni sistem bunlara uygun olarak tasarlanmalıdır. Eğer sistem örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de sonradan bir ek niteliğindeyse sistemden yeterli verim alınamaz. Sistemin muhakkak organizasyonun büyük ve uzun dönemli hedeflerini ölçümleme özelliği olmalıdır.
- Yetersiz bilgi: 360 derece geri bildirim kullanılmadan önce kişilerin daha ileri bilgi edinmek amacı ile geri bildirim alma şansları yoktu. Bu sebepten dolayı,

⁹² Uyargil, **age**, 31-33.

⁹³ Susan M. Heathfield, "360 Dgree Feedback. The Good, The Bad and The Ugly", http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360feedback_3.htm [05.05.2007].

bu yöntemde geribildirim sonuçlarını yorumlamak üzerine uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir.

- Aşırı kâğıt israfı ve bilgisayara bilgi giriş yükü: Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir. Çok fazla verinin toplanmasını ve raporlanmasını gerektiren 360 derece performans değerlendirme uygulamalarının manüel olması durumunda, insan kaynakları departmanları ciddi bir operasyonel yük ile karşı karşıya kalmaktadır.
- Değerlendiricilerin deneyimsizliği ve etkisizliği de bir başka sakıncalı unsur olmaktadır. Yetersiz eğitimler geri bildirim sağlanması ve geri bildirim alınması gereken durumlarda değerlendiricileri birçok hatalı yola sevk edebilmektedir. Bu durum hatalı olarak işgörenlerin iyi veya kötü olarak değerlendirilmesine etki edebilmektedir. Kişilerin üzerinde yapay olarak oluşacak bu değerlendirme hataları bilgi bütünlüğü ile aşılabilmektedir. Kontrol çizelgeleri de bu tuzakların önlenmesinde etkili olacaktır.

Belirtilmelidir ki hatalı bir 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının kurbanı sadece kişiler değil, aynı zamanda şirketin kendisi olacaktır.

Çünkü böyle bir uygulamadan sonra⁹⁴:

- Güvensizlik artar.
- Olumsuz geri bildirim alan kişi, sorumlu gördüklerine karşı yıkıcı davranışlar gösterebilir.
- Aynı fikirde olmayanlar arasında gruplaşmalar oluşabilir.
- Beş kişiden küçük gruplarda, geri bildirim kimden geldiği oldukça isabetli tahmin edilebilir ve o kişiye karşı olumsuz tavır alınabilir.

Yukarıda belirtilen tüm dezavantajlarına rağmen 360 derece performans değerlendirme yöntemi geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksiklerini tamamlayabilecek ve organizasyonlardaki verimlilik artışına katkı sağlayabilecek bir sistemdir. Yöntem daha adil, yetkin ve daha kalıcı bir performans değerlendirme sistemi oluşturma potansiyeline de sahiptir.

⁹⁴ Acar Baltaş, **İK'nın Yeni Oyuncağı: 360 Derece Değerlendirme**, (İstanbul: Activeline, 2003), 2.

360 derece performans değerlendirme yöntemi hem gerekli bilgilerin toplanmasında hem de bu bilgilerin organizasyonun hedeflerine uygun olarak değerlendirilmesinde önemli bir araçtır. Yöntem çalışanların performansları hakkında bilgi verirken performansların nasıl arttırılabileceği konusunda öneriler de sağlar.

Bütün bu olumlu özelliklerine rağmen birden çok kaynaktan geri besleme alındığı için eğer gerekli objektiflik sağlanmazsa sistemin etkinliği azalır.

3.4 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kullanıldığı Yerler

360 derece performans değerlendirme yöntemi insan kaynakları bölümünce şu alanlarda kullanılır⁹⁵:

- Yönetici eğitimi, şirket içi eğitim
- Yönetim geliştirme
- Değerlendirme merkezi
- Liderlik
- Kariyer planlama ve geliştirme
- Performans değerlendirme
- Personel seçimi

Tüm insan kaynakları süreçlerinde olduğu gibi 360 derece performans değerlendirme sisteminin de başarıya ulaşmasının ana koşulu sistemi uygulayıcıların sistemden tam olarak neyi beklediklerinin bilinmesidir. Özetle belirtmek gerekirse 360 derece performans değerlendirme sistemi aşağıdaki konularda organizasyon amaçlarına yardımcı olabilecektir.

3.4.1 Kişisel Gelişim

360 derece performans değerlendirme sistemi çok kaynaktan sağlanan geri besleme ile çalışanların güçlü ya da zayıf yönlerinin tespit edilmesine olanak tanır. Özellikle amaçlara göre yönetim sistemi gibi kuvvetli bir performans değerlendirme sistemine destekleyici olarak kullanıldığında çalışanların genellikle zayıf yanları ortaya

⁹⁵ Kenneth M. Nowack, “360 Degree Feedback: The Whole Story”, **Training & Development**, c:47, s:1, (1993), 69-72.

çıkıldığında sergiledikleri savunmacı taraflarının aşılmasına; kişilerin ortak görüşmelerle eksikliklerinin tespitine ve bunların giderilmesine yardımcı olur.

3.4.2 Organizasyonel Gelişim

Bir işletmenin başarılı olması organizasyon hedefleri ile çalışan hedeflerinin koordine edilerek ortak bir amaca yönlendirilmesine dayanmaktadır.

360 derece performans değerlendirme, insan kaynakları departmanının kritik görevlerinden olan performans değerlendirme sistemlerine sağladığı destek ve çok kaynaktan toplanan geri bildirim ile bireylerin durumunu açık olarak ortaya çıkarmakta ve planlı görüşmeler ile birey hedefleri ile organizasyon hedeflerini aynı yönde tutmaktadır.

Bu durumdan hareketle organizasyonel gelişim aşağıdaki başlıklar altında detaylandırılabilir.

3.4.2.1 Kariyer Planlama

360 derece performans değerlendirme amacına, çalışanın güçlü ve zayıf yanlarını tespit ederek ve gelişim ihtiyaçlarını belirleyerek ulaşmaktadır.

Bu durumda kariyer planlamasından söz edilebilir. Bireyin işe kabul edildiği tarihten başlayarak oryantasyon, çeşitli eğitimler, terfi, yönetici eğitimleri, liderlik eğitimleri gibi periyodları içeren bir kariyer planlaması yapılmasından söz edilirse bu planlamaya somut delil teşkil edecek tek kaynak sonuçları alınmış performans değerlendirme sistemleridir. Tabi ki buradaki en güvenilir husus ise mevcut sistemin 360 derece performans değerlendirme sistemi ile desteklenerek kişi hakkında astlarından kendisine, mesai arkadaşlarından amirlerine ve hatta mümkün ise müşterilerden bilgi toplanmasıdır.

360 derece performans değerlendirme sistemi geliştirici ya da değerlendirci yargılar sağlayabilmektedir. Sonuçların nasıl olduğuna dikkat edilerek geliştirme, destekleme gibi faaliyetler sürdürülebilecek iken değerlendirme sonuçlarına göre ödüllendirme, terfi veya tersi kati yargılara da ulaşılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus tüm insan kaynakları işlevlerinin 360 derece performans değerlendirme sistemi ile bütünleştirilmesi, uyumlu hale getirilmesi gerekliliğidir.

3.4.2.2 Performans Değerlendirme

360 derece performans değerlendirmeyi performans değerlendirme sistemleri ile birlikte kullanmak, değerlendirme yönteminin değerini oldukça artırır. Bunun için üç neden vardır. Birincisi; tüm değerlendiriciler yaptıkları değerlendirmenin sahip olduğu önemin bilinci ile sürece aktif olarak katılır; sorumluluk alırlar. İkincisi; daha doğru ve objektif değerlendirme ile amir ve patron baskısını ve yönlendirmesini azaltır. Son olarak günümüz yatay organizasyon yapılarında, patronların çalışan davranışlarına her hafta birkaç saatten daha fazla katılmalarına izin verir⁹⁶.

3.4.2.3 Organizasyon Kültürü

Organizasyon kültürünün değişmesi zaman gerektiren ve başarılması güç bir iştir. Vizyona, tutarlı bir örgüt yapısına, başarılı iş tasarımlarına, oturmuş ücret sistemine ve mevcut örgüt kültürünün tüm çalışanlarca paylaşılmasına bağlıdır ki yeni sistemde kolaylıkla uyumlu hale getirilebilsin. Bu süreçte bireylerin örgüt kültürüne uygun davranıp davranmadıkları ile ilgili geri bildirim çok önemlidir. Bu geri bildirim ise tek bir kaynaktan sağlanırsa asla yeterli olmayacaktır; çok kaynaklı olması gerekir⁹⁷. Bu konuda en çok organizasyonların takım çalışmasına geçiş dönemlerinde 360 derece performans değerlendirme sistemlerinden fayda sağladıkları gözlemlenmektedir.

3.4.2.4 Takım Çalışması

Takım çalışması artık birçok şirkette vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel bilgi ve enerjinin artık birçok konuda yetersiz kaldığı ve sinerjiye ihtiyaç duyulduğu açıktır. Bu koşullarda çalışanın yöneticisinden gelen geri bildirim dayanan klasik yaklaşım sadece kapsamlı performans değerlendirme yönteminin bir parçası haline gelmiştir. Başka bir ifade ile çalışanlar özellikle birlikte çalıştıkları insanların görüşlerine daha fazla önem vermektedirler. Dolayısı ile çalışanların arasındaki bu etkileşim takım çalışmasını geliştirmektedir.

⁹⁶ Janice Caplan, “360 Degree Feedback For Performance Appraisal”, **Training & Management Development Methods**, c:14, (2000), 207-214.

⁹⁷ Serap Benligiray, “360 Derece Geribildirim Kısa Dönemli Bir Yönetim Modası mıdır?”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c:19, s:1-2, (2003), 68.

3.5 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin İşleyişi

Yukarıda yer alan bölümlerde de yer verildiği üzere, sistem yöneticinin, astların, iş arkadaşlarının, kendisinin, müşterisinin, kısaca tüm paydaşlarının birbirini değerlendirmesine dayandırılır. Bu durumda kişinin sadece tek bir bakış açısıyla yöneticisinin gözlemleyebileceği yetkinlik ve iş davranışlarıyla değil, işinin farklı performans boyutlarını gözlemleyebilen kişiler tarafından doğru ve adaletli bir şekilde değerlendirilmesine çalışır⁹⁸.

360 derece performans değerlendirme sistemi temelinde, örgüt içinde yaşanan çatışmaların sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir parçası olduğu görüşünü savunur.

Bu sistemin içeriğinde farklı düzeylerdeki ya da farklı kesimlerdeki birçok kişinin görüşlerine yer verilmesi esastır. Bu kişiler daha çok çalışanın çalışmalarını gözlemleme olanağına sahip, kendisiyle ilişki içinde bulunan, performansı hakkında bilgisi olan ve bu konudaki görüşleri önemli sayılan kimselerdir⁹⁹.

Sistemin ve dolayısı ile sürecin en ayırt edici yönü değerlendirmenin çok yönlü olmasıdır. Günümüz modern organizasyonlarında tercih edilen yöntem olan 360 derece performans değerlendirme sistemi, organizasyonun her kademesinden geribildirim almayı öngörmektedir. Sistemin temel farklılığı buradadır.

Özellikle yönetici kademenin performans değerlendirilmesinde tercih edilen bir yöntem olan 360 derece performans değerlendirme, tüm olumlu özelliklerine rağmen her türlü organizasyonda uygulanabilecek esnekliğe sahip değildir. Dikkatli, özenli ve başarı ile uygulandığı takdirde çalışanlar hakkında en doğru geri bildirim sağlamak, takım çalışmasını, güvenilirliği ve iletişimi pozitif yönde arttırmaktadır. Buna rağmen yukarıdaki bölümlerde de değinildiği üzere, sistemin özüne değil fakat uygulanışına yapılan eleştirilerde mevcuttur.

Bu sebeplerden ötürü sistemin uygulanışına geçmeden önce bir nevi “geri bildirim hazırlık araştırması” yapılmalıdır.

Bu araştırma şu başlıklardan oluşur¹⁰⁰:

⁹⁸ Nihal Mamatoglu, “Performans Sisteminizin Performansını Ölçüyor musunuz?”, **Human Resources Dergisi**, s:1, (2001), 20-25.

⁹⁹ Kasnaklı **age**, 15.

¹⁰⁰ Cengiz Çoban, “Performans Değerlendirme ve TSK Örneği”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2001, 68.

Farkındalık: “360 derece performans değerlendirme ne anlama gelmektedir? Nasıl işlemektedir?” sorularına cevap aranır.

Destek: Bu sistem organizasyonu ve yönetici geliştirme programlarını destekliyor mu?

Organizasyon iklimi: Organizasyon kültürü bu sistemi destekliyor mu? Çalışanlar birbirlerine karşı dürüst, samimi ve ahlaklı davranıyorlar mı? Çalışanlar birbirlerine güveniyorlar mı? Organizasyon içinde toplanan verilerin, sistemin amaçları doğrultusunda kullanıldığına olan inanç ne durumdadır?

Açıklık: Geri bildirimin en önemli unsuru olan açıklık prensibi doğru bir şekilde uygulanıyor mu?

Doğaldır ki, organizasyon içerisinde çalışanlar üzerinde araştırılması gereken yukarıdaki başlıklardan olumlu sonuç alındığı takdirde sistemin uygulamaya başlanması; sistemden elde edilecek verimi en üst düzeye çıkaracaktır.

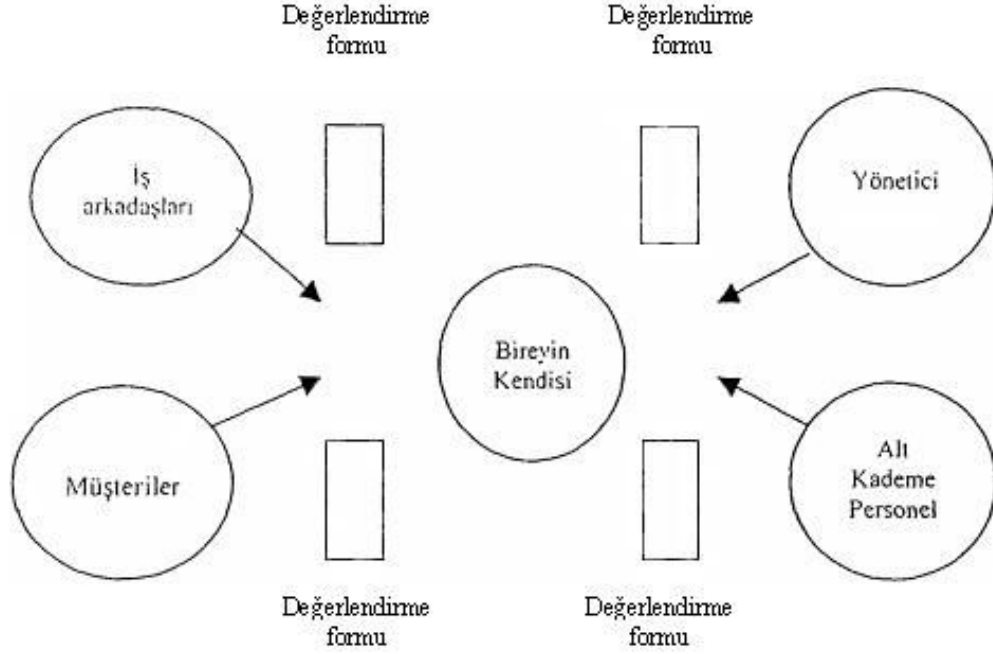
360 derece performans değerlendirmenin kullanılabileceği en etkili performans değerlendirme sistemi amaçlara göre değerlendirme sistemidir. Hazırlık aşaması tamamlandıktan sonra değerlendirme periyoduna geçilmeden planlı görüşmeler ile kişinin performans amaçları ve kriterleri belirlenir. Daha sonra insan kaynakları departmanları tarafından kişinin amaç ve kriterlerine dayanılarak performans anketi hazırlanır. Bu yöntemde, çalışanın performansına ait bilgiler anket yolu ile toplanmaktadır. Yöntemin başarılı olabilmesi için anketin; basit, zayıf yanların yanı sıra güçlü yönlerin de ortaya çıkarılmasında yardımcı olması şarttır¹⁰¹.

Çalışan, ilgili anket formu üzerinden kendisini değerlendirmelerini istediği bir grup kişiyi yönetime bildirir. Şirketin büyüklüğüne ve çalışanın pozisyonuna göre yönetim altı ile on kişi arasında sınırlı kalacak şekilde değerlendirici tespiti yapar. Değerlendiriciler, yukarıdaki bölümlerde de değinildiği üzere yöneticiler, astlar, aynı düzeyde çalışan mesai arkadaşları, kişinin kendisi ve hatta müşteriler olabilmektedir. Anket formları doldurulduktan sonra cevaplar insan kaynakları departmanı tarafından bir araya getirilir ve çalışanın performansı ile ilgili rapor oluşturulur.

Sistemi uygulamak isteyen bir işletmenin öncelikle sistemden ne beklediği; kimleri bu uygulamaya dâhil edeceği net olarak anlaşılmalıdır. Belirli bir performans

¹⁰¹ Sabuncuoğlu, age, 170.

değerlendirme sistemini geliştirmek üzere uygulanacak olan sistemde, öncelikle çalışanların performans hedefleri veya yetkinlikleri belirlenmiş olmalıdır. Daha sonra değerlendiricilerin tespiti ile süreç ilerlemelidir.



Şekil 3.1 360 Derece Performans Değerlendirme Şeması

Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s. 169.

Bireysel önyargıların önlenmesi üzerine kurulmuş olan sistemde, kişi hakkında bir grup önyargısı mevcut ise bu durumu aşmak kurum açısından daha zor olacak; daha yüksek çaba gerektirecektir. Tabi ki bu durum kişinin performansının başarısı ile doğru orantılı olduğu gibi kişinin iş yerindeki şahsi ilişkilerinin başarısı ile de doğru orantılıdır.

Yöntemin en başarılı yanı işgören hakkında birden fazla kişinin bakışını yansıtması ile objektiflik sağlandığı sürece kişinin performansının her yönden, her kademece değerlendirilmesine olanak sağlamasıdır. Bu durum bir bütün olarak değerlendirildiğinde ve sonuç raporu hazırlandığında kişinin performansı ile ilgili en doğru geri bildirimi sağlayacaktır ve kişinin bu konuya olabilecek itirazlarını ve şüphelerini en aza indirecektir.

Kişilerin mevcut eksikliklerinin saptanması veya bulundukları konumdan pozitif yönde ilerlemelerinin sağlanması uzunca bir zaman dilimini gerekli kılmaktadır. İşletmeler için belirlenen bu zaman dilimi optimum altı ay kadardır. Bu anlamda değerlendirmelerden elde edilen sonuçların olumlu ya da olumsuz geri dönüşlerini almak ve mevcut durumu izlemek adına altışar aylık periyodlar ile yeni değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir.

Performans değerlendirme ile ücret yönetimi arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmada, performans değerlendirme başlığı altında ağırlık 360 derece performans değerlendirme sistemine verilmiştir. Bu nedenle çalışmanın ikinci bölümünde 360 derece performans değerlendirme sisteminin, tanımı, amaçları, üstünlük ve zayıflıkları ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanıldığı yerlerin anlatılmasına çalışılmıştır.

4 ÜCRET YÖNETİMİ, TANIMI, İLKELERİ, AMAÇLARI ve SİSTEMLERİ

Ücret konusu uzun yıllardan bu yana ülkelerin ekonomik kalkınmasında, sosyoekonomik gelişiminde, siyasi iktidarın sağlanmasında ve toplum refahında çok önemli bir role sahiptir. Bu nedenlerden ötürü geçmişten beri hemen hemen tüm toplumlarda emeği ortaya koyanlar ve emeği finanse edenler arasında çok titiz çalışmalar yürütülmüştür. Emek sahiplerinin haklarının korunması, ücretin işletmelerde en kritik maliyet unsurlarından biri olarak görülmesi, sendikalar ve devlet müdahaleleri ücret konusunda ne kadar çok bileşen olduğunu ve dolayısıyla ne kadar çok dikkat sarf edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Doğaldır ki oldukça önemli bir olgu olan ücrete her kesimin kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda farklı bakış açılarından yaklaşımları; ücretin saptanmasında, seviyelendirilmesinde ve motivasyon unsuru olarak tespit edilmesinde farklılıklar yaratmaktadır.

4.1 Ücretin Tanımı ve İlkeleri

Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir¹⁰².

İşletmeler açısından bakıldığında ise ücret, bir maliyet unsurudur. İşverenlerin ücret düzeyi beklentisi, maliyetleri minimize edebileceği nokta olarak görülür¹⁰³. Burada dikkat edilmesi gereken husus; ücretin bir maliyet unsuru olmasından ziyade maliyetleri düşürebilecek bir verimlilik unsuru olduğudur.

1999 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde 750 şirketi kapsayan bir araştırmanın bulguları, şirketlerin rekabet güçleri ile kullandıkları ücretleme sistemleri arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Rekabet gücünü elinde tutan başarılı şirketlerin, ücret ve performans yönetimi konusunda genel olarak benzer modelleri kullandıkları tespit edilmiştir. Bu şirketlerde yüksek performans gösteren çalışanlar için tutarlı ve

¹⁰² Sabahattin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, (Ankara: Filiz Kitabevi, 1985), 184.

¹⁰³ Yücel Atış, "Ücret Yönetimi", **Human Resources Dergisi**, s:2, (1997), 38-41.

anlamalı bir ücret farklılaştırmasına gidildiği, performans yönetim sisteminin gösterilen çabaların ödüllendirilmesinin çekirdeğini oluşturduğu, çalışanların performans düzeyi ile işletmenin başarısı arasındaki ilişki ve bunlara bağlı ücretleme ve ödüllendirme uygulamalarının tüm çalışanlara daha sık, açık ve detaylı şekilde iletildiği saptanmıştır¹⁰⁴.

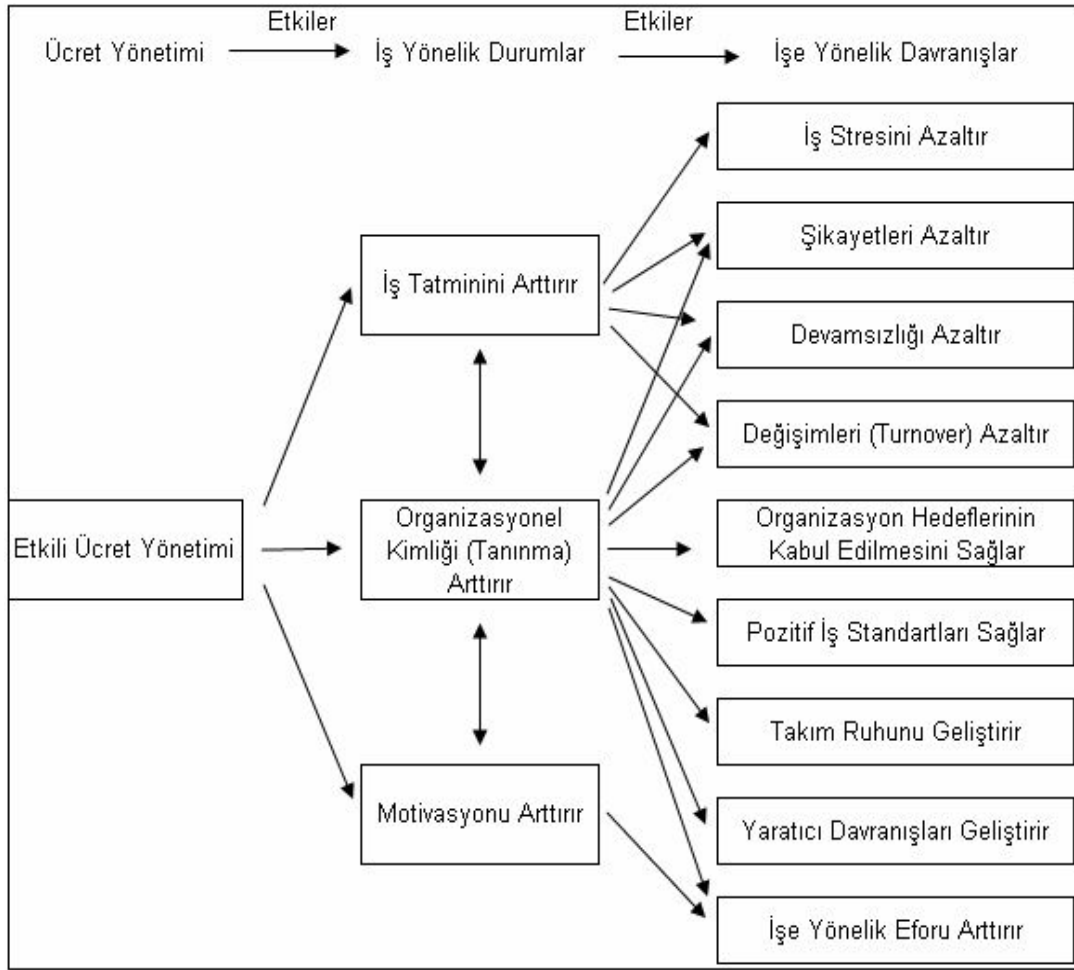
İşgörenler ise ücreti yaşam seviyelerini yükseltici, sosyal doyum ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle önemsemektedirler.

İşgören açısından ücret, kendisinin ve ailesinin yaşamını güvence altına alabilecek, günlük yaşam kalitesini koruyacak ve arttıracak, fiziksel veya düşünsel emeği karşılığı kazandığı paradır. Bu gelir ile işgören, kendisinin ve ailesinin yeme, giyinme, barınma, sağlık ve sosyal gereksinimlerini sağlamaya çalışır. Dolayısı ile işgörenin yaşam düzeyini arttıran yüksek ve doyurucu ücret, kendisi için en iyi ücrettir¹⁰⁵.

İşletme açısından düşünüldüğünde, genellikle maliyet unsuru olarak görülmesine rağmen etkili bir ücret yönetimi iş tutum ve davranışlarını pozitif yönde etkileyecek; iş tatmini, motivasyon, kurumsal kimliği arttırıcı etkiler sağlayacak bunun yanında, devamsızlıkları, iş stresini, şikayet ve iş değişimlerini azaltabilecektir. Ayrıca takım çalışması, yaratıcı düşünce ve iş performansında da artış meydana getirecektir.

¹⁰⁴ Diane J. Gherson, **Get The Pay Thing Right**, (USA: Workspan, 2000), 1.

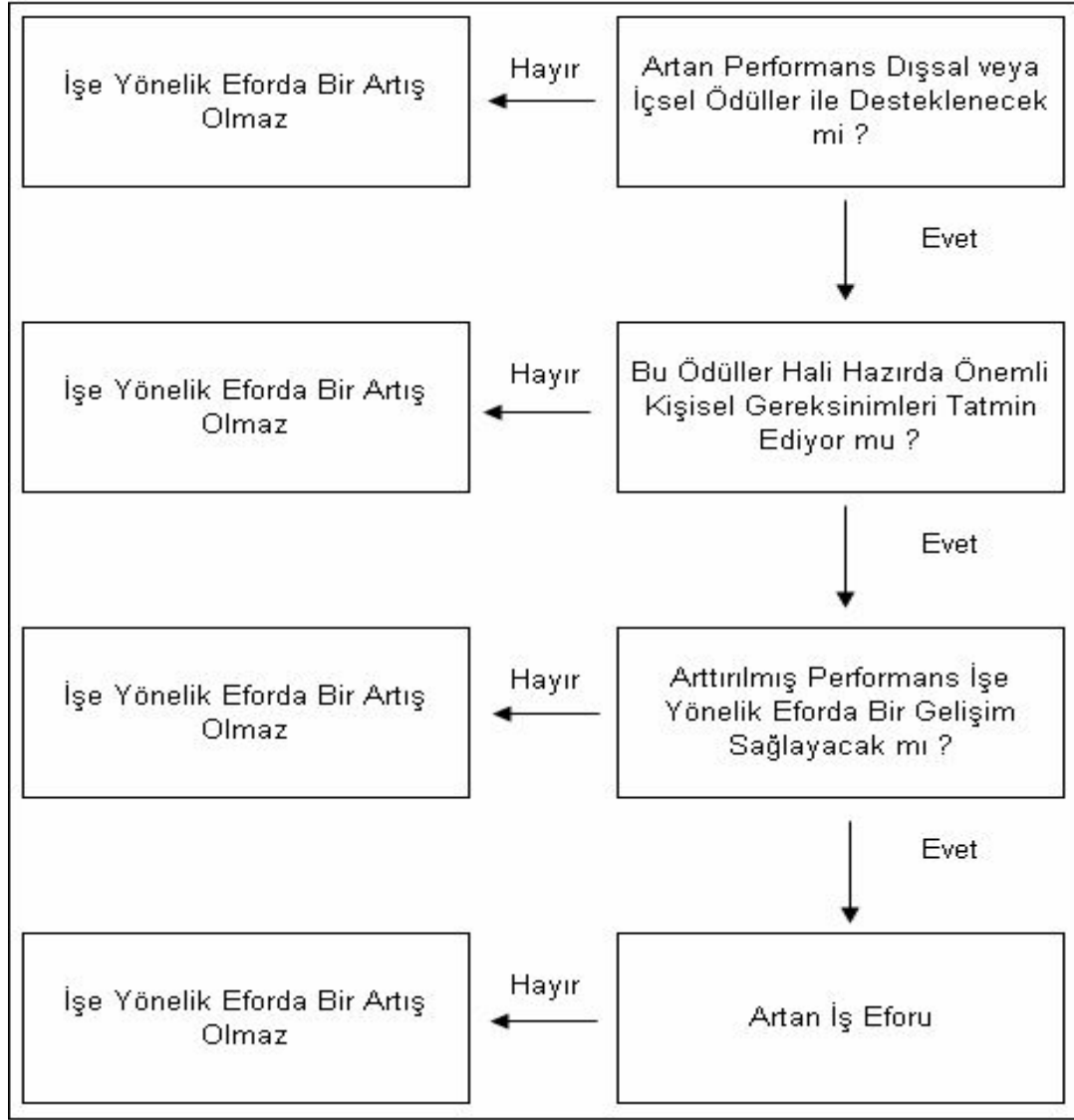
¹⁰⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Eskişehir: AÖF Yayını, 1996), 125.



Şekil 4.1 Etkin Bir Ücret Yönetim Sisteminin İş Tutum ve Davranışlarına Etkisi

Kalburgi M. Srinivas, **Human Resource Management: Contemporary Perspectives in Canada**. Canada: McGraw-Hill Ryerson Limited, 1984, s. 338.

Yukarıda da kısaca değinildiği üzere, ücret yönetimi; işveren ve işgören açısından farklı şekillerde yorumlanan ve farklı beklentileri ifade eden ücret hakkında ortak bir nokta yakalamayı amaçlamaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus işletmenin ekonomik koşullarını zorlamadan fakat işgörenin verimlilik ve motivasyonunu da düşürmeden ortak bir nokta bulmaktır. Motivasyon ve ücret ilişkisi aşağıda ki şekilde anlatılmaya çalışılmıştır. Şekilde de görüldüğü üzere dışsal veya içsel ödüller ile kişinin belirgin performans artışları değerlendirilmeli, yapılan ödüllendirmeler kişinin belirgin ihtiyaçlarını karşılamalı ve performans artışında süreklilik sağlamalıdır. Bu halde literatürde “beklentiler teorisi” olarak yer alan husus gerçekleşecek ve birey önemli ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına işe yönelik sarf ettiği eforunda ve dolayısı ile performansında artış kaydedecektir.



Şekil 4.2 Beklenti Teorisine Göre Motivasyon ve İşe Yönelik Efor

Kalburgi M. Srinivas, **Human Resource Management: Contemporary Perspectives in Canada**. Canada: McGraw-Hill Ryerson Limited, 1984, s. 340.

Özellikleri ve önemi yukarıda bahsedilen ücretin ve ücret sisteminin belirlenmesinde ve kurum çalışanlarına yönelik uygulanmalarında uyulması gereken ilkeler mevcuttur. Çalışanlar arasındaki ilişkinin düzeyinin sağlanmasında, çalışanlar arasında ve sektörel açıdan farklılıkların ortadan kaldırılmasında mevcut ilkeler belirleyici rol oynamaktadır.

4.1.1 Eşitlik İlkesi

“Eşit işe eşit ücret” kavramını ifade eden bu ilkede; işin kapsadığı önem, zorluk ve sorumluluk düzeyine göre ödenen ücretler arasında denge kurulması anlatılmaktadır.

4.1.2 Dengeli Ücret İlkesi

Dengeli ücret ilkesi; işgörene ödenen ücretin, işgörenin yaşam kalitesini yükseltecek, motivasyon ve bağlılık unsuru yaratacak kadar yüksek olması ve fakat aynı şekilde işletme için ek maliyet unsuru yaratmayacak hatta sabit maliyetleri zorlamayacak düzeyde ölçülü ve dengeli olmasını ifade etmektedir.

4.1.3 Cari Ücrete Uygunluk İlkesi

İşletmenin faaliyette olduğu piyasada aynı tür işlere, benzer mevkilere verilen ücretlerin denk olması gerektiğini ifade etmektedir. Aksi durumda işgören için hayati önem taşıyan ücret faktörü nedeniyle işgören başka bir işletmeye geçmek için fırsat kollayabilir.

4.1.4 Terfi ile Orantılı Ücret İlkesi

Ücretin terfiyi özendirici olması gerektiğini ifade eden bu ilke; astın bir üst pozisyona terfi etmesi durumunda ücretinin de yükselmesi gerektiğini anlatmaktadır. Aksi durumda ücretin terfiyi özendirici ya da hiyerarşik basamakta motivasyon unsurunu negatif yönde etkileyebileceği açıktır.

4.1.5 Bütünlük İlkesi

Bütünlük ilkesi işletmelerde formal yada informal olarak oluşturulabilen sınıfların ortadan kaldırılması gerektiğini ve ücretlendirmede bütünsel bir yaklaşım sergilenmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Başka bir anlatımla işletmelerde daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyan beyaz yakalıları ile daha çok fiziksel emeklerini ortaya koyan mavi yakalıları arasında herhangi bir sınıf farkı gözetmeksizin yapılan işin niteliğine göre tüm çalışanları kapsama alarak değerlendiren bir ücret yapısı oluşturulmalıdır.

4.1.6 Nesnellik İlkesi

Bu ilke dolaylı olarak tezimiz ile de bağlantılı olduğu üzere; işletmelerde ücrette meydana gelebilecek artış ya da azalışların kişilere yönelik duygu, düşünce veya

önyargılar ile değerlendirilmemesi gerektiğini; ücrette meydana gelebilecek değişikliklerde muhakkak somut veriler ile hareket edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Aksi durum şirket içinde huzursuzluğa yol açabilecektir.

4.1.7 Açıklık İlkesi

Uygulanan ücret yönetim sisteminin tüm çalışanlarca kolayca anlaşılabilir nitelikte olması gerekmektedir. Bu sebeple çalışanlara işe girişlerinden itibaren ücret sistemi ve uygulamalar konusunda bilgi verilmeli, dönemsel toplantılarla çalışanların da fikirleri alınarak sistem düzenlenmeli; geliştirilmelidir.

4.2 Ücretlemede GÜdülen Amaçlar

Ücretlemede yukarıda yer alan ilkelere uyularak bir takım amaçlar gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Tabi ki en temel amaç en uygun maliyetler ile çalışanların en üst düzeyde motive edilmesidir.

Ücretlendirmede gözetilecek amaçlar şunlardır¹⁰⁶.

4.2.1 Nitelikli İşgörenleri Çekme

İşletme içerisindeki ücret seviyeleri vasıflı işgörenleri çekebilecek; piyasadaki rakipleri ile mücadele edebilecek düzeyde olmalıdır.

4.2.2 Mevcut İşgörenleri Elde Tutma

Yukarıdaki madde ile ilişkili olabilecek şekilde işletme içerisindeki ücret seviyesi rakip işletmelerden düşük ise mevcut işgörenleri elde tutmak da zorlaşacaktır. Bu da işgücü devrini ve olumsuz sonuçlarını arttıracaktır.

4.2.3 Motive Edicilik

Ücretler işletmede beklenen işgören davranışlarını teşvik edici, pekiştirici, bu davranışların devamlılığını sağlayıcı olmalıdır. Bu nedenle, iyi performans, tecrübe, bağlılık, sorumluluk alma v.b. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir.

¹⁰⁶ Ahmet C. Acar, **Ücret Yönetimi**, (Gebze: TÜSSİDE, 1995), 3.

4.2.4 Örgüt Performansının Yükseltilmesi

Verilen ücretler ile işgücü verimliliği ve örgüt performansı ile bir bağlantı kurulabilir. Bu tür uygulama yapan işletmelerde verimliliğin gelişmesiyle ücret artışları arasında tutarlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir¹⁰⁷.

4.3 Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler

İşletmelerde personel ücretlerini belirleyen ve etkileyen çok çeşitli faktörler vardır. Bunlardan bir kısmı işletme politikalarına uygun olarak tespit edilen iş değerlemeleri, performans değerlemeleri gibi şirket içi uygulamalardır. Ücretin üzerinde etkisi olan bir diğer faktör grubu ise, doğrudan işletme kontrolü altında olmayan, sendikalar, devlet baskısı veya rakip firmaların ücret düzeyleri gibi etkenlerdir.

4.3.1 İş Değerlemesinin Etkisi

İş değerlemesi bir sistemi ifade etmektedir. Bir takım amaçlara istinaden planlar hazırlanır, çalışmaların kapsamı çizilir, uygulanacak yöntemler belirlenir ve daha sonra iş analizleri hazırlanarak değerlendirilir.

İş analizi, bir işin niteliklerinin, gereklerinin, incelik ve çalışma koşullarının gözlem ve inceleme metotları ile saptanmasıdır. İş analizlerinden sonra iş tanımları gerçekleştirilerek; o iş için neyin yapılması gerektiğinin, yetki ve sorumluluklarının saptanması gerekmektedir.

Bu aşamalardan sonra iş değerlemeye geçilebilir. İş değerlemesinde kullanılan temel yöntemler ise sıralama yöntemi; kart tekniği veya ikili karşılaştırma matrisi, sınıflandırma yöntemi, puanlama ve faktör karşılaştırma yöntemleridir. İş değerlemesinde bu yöntemlerin ücret oluşumuna etkisi farklılıklar göstermektedir.

4.3.2 Performans Değerlendirmenin Etkisi

Stratejik insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasıyla birlikte, performansa dayalı ücret uygulaması önem kazanmıştır. Performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurulmasını öngören ücret sistemleridir¹⁰⁸.

Geçmişte performans değerlendirme sistemleri çalışanlara ne kadar ücret ödeneceğini saptamak üzere oluşturulurdu. Performansa göre ücret ödenmesi

¹⁰⁷ Ömer Aksu, **Ücretler ve Verimlilik**, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1993), 71.

¹⁰⁸ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. bs. (İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2006), 417.

herkesin paylaştığı bir anlayıştı. Ne var ki, iş politikaları değiştikçe, uzmanlaşma arttıkça, üretkenliğin artması bireyin olduğu kadar grubun da çabalarına bağlı olmaya başladıkça, bir elemanın iş performansının ölçülmesi daha güç hale geldi¹⁰⁹. Bunun sonucunda, organizasyonların çoğu performans değerlendirme sistemlerini elemanların mesleki eğitim ve gelişimini sağlama hedefine uyarlamak üzere değiştirdiler. Gerçekten objektif ölçütlere dayanarak yapılan bir performans değerlendirmesi, çalışanların belirli dönemde gösterdikleri başarı ve hedeflere ulaşma derecesine göre ödüllendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir.

Performansa dayalı ücret sistemleri, iki açıdan ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi özendirici ücret sistemleri diğeri ise liyakate dayalı ücret sistemleridir. Özendirici ücret planları, bireylerin, grupların veya örgütlerin doğrudan performans çıktısını ölçer ve bireyin elde ettiği toplam ücretin büyük bir kısmını ortaya koyar. Buna karşılık, liyakate dayalı ücret planları, performansın dolaylı ölçümüne dayanır. Performansın ölçümünün dolaylı olmasından dolayı, liyakate dayalı ücret planları, genellikle, bir bireye yapılan toplam ödemelerin küçük bir yüzdesini oluşturur¹¹⁰.

Ayrıca motivasyon açısından ücreti ise, insanların bir şeyi yapmalarının nedeninin bir gereksinimi karşılamak olarak tanımlayabiliriz. Kişiler gereksinim basamaklarının birinde kendilerince yeterli doyuma ulaştınca bir üst basamağa yükselirler, diğerleri önemini yitirir. Bazı araştırmacılar da bu ihtiyaçları kişinin kendisinden değil içinde bulunduğu toplumun koşullarından kaynaklandığını söylerler. Bu da Herzberg'in iki faktör modelidir. Herzberg özellikle, ücretin işgörenin işletmece tanınmasının bir ölçüsü olduğunu belirtir. Alınan ücretin azlığı ya da çokluğu bireyde ekonomik ölçüler dışında bazı etkiler yapmaktadır. Ücret artışı ne kadar olursa olsun, birey bu artışı; tanınmasının, işinde ilerlemesinin bir ölçüsü olarak algılamaktadır. Ayrıca ücret ve diğer kazançlar bireylerin kendilerine göre en iyiyi yapmalarının bir ölçüsü olmaktadır.

Performansa dayalı ücret sistemlerinin performansı iyileştirme dışında çeşitli yararları da bulunmaktadır. Çalışanların işletme için özellik arz eden bazı davranışları göstermelerini sağlaması; örgüt içinde esnekliğe, dinamizme, girişimcilik ruhuna, kaynakların düzenli kullanılmasına önem vererek, örgütte performansa yönelik kültür yaratılmasında da önemli bir araçtır.

¹⁰⁹ Ömer Akat, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 2. bs. (Bursa: Ekin Kitabevi, 2000), 100.

¹¹⁰ Bingöl, **age**, 410.

Uygulamada oldukça zaman alıcı olan bu sistemin üstünlükleri, sadece mevcut koşullar mevcut olduğunda uygulanır. Bu koşulların önünde engeller olduğunda, sakıncalar, üstünlüklere göre ağırlık kazanır¹¹¹. Performans değerlendirmeden beklenen yararların elde edilebilmesi için aşağıda belirtilen koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir¹¹².

- Performansa dayalı ücret sisteminin nasıl işleyeceğine ve performansın nasıl ödüllendirileceğine açıklık getirilmesi,
- Üstün performansın ölçüm kriterlerine karar verilmesi,
- Üst yönetimin sisteme inanması ve sistemin işleyişine destek vermesi,
- Kabul edilebilir ve yeterli performans gösteren tüm işgörenlerin hedeflere ulaşmada, yaptıkları katkının ve yarattıkları artı değerın takdir edildiği ve ödüllendirildiği kanısına ulaşabilmelerini sağlayacak nitelikte değerlendirme araçlarının var olması,
- Çalışanlar, eğer yeterli bilgi ve beceriye sahip değillerse ne kadar çaba harcarsalar harcasınlar performanslarını arttıramazlar. Bu bakımdan bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme programlarının düzenlenmesi,
- Uygulanacak olan performansa dayalı ücret sistemi ve bu sistemin işleyici hakkında çalışanların bilgilendirilmesi, etkili bir iletişimin sağlanması.

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, birbiriyle uyum içinde çalışması ile belirlediği amaca ulaşabilir. Bu durum da ücret yönetimi üzerinde direkt etkilidir. İyi bir ücret yönetimi ile işçilerinin işlerini benimsedikleri, daha verimli çalıştıkları, başka bir deyişle işe iyi güdülendikleri her zaman gözlenebilen bir olgudur. Buna karşılık kötü bir ücret yönetimi ile amaçlanan üretim miktarına ulaşmak mümkün değildir. Belirli ilkelere bağlanmış, dengeli bir ücret sistemi, çalışanların işe olan isteklerini artırır.

¹¹¹ Randall S. Schuler, **Managing Human Resources**, 5. bs. (New York: South Western Publishing Company, 1995), 426.

¹¹² **Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş**, (Ankara: Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2000), 42-43.

Günümüzün değişken emek pazarında, dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri çalışanlara adil ücretler ödenmesi ve eşitlik ilkesinden uzaklaşmamasıdır.

Ücret ve maaş politikasının amacı, hem organizasyonun hem de çalışanların mali hedeflerine varmasını sağlamaktır.

Diğer bir anlatımla; ücret düzeyinin işletmede her düzeyde çalışana iş doyumu sağlayacak bir ücret yapısını oluşturmasıdır. Bu genel amacı gerçekleştirebilmek 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.

Başarılı bir ücret yönetimi, görevlerle ilgili bazı düzenlemeleri de yapmayı amaçlamaktadır. İşe alma, iş değiştirme, işten çıkarma gibi işlerin düzenlenmesi yanında her düzeydeki görevlerin denetim standartlarının belirlenmesi ve iş yalınlaştırma çalışmalarının da yapılması gerekmektedir.

Ücret yönetiminin amaçlarından en önemlisi de çalışanların yükseltilmesi ve ödüllendirilmesinin önemli bir güdüleyici etken olduğudur. Olağan ölçülerin üzerindeki nitelik ve nicelik gösteren çalışanların ödüllendirilmesi ve çalışanların nesnel ve düzenli bir biçimde yükseltilmesinin sağlanması da ücret yönetim sistemlerinin bir parçası olmalıdır.

İşletmelerde ücret/maaş politikaları belirlenirken hangi esaslar çerçevesinde artışların yapılacağı önemli bir sorun yaratmaktadır. Standartlar oluşturulurken kullanılacak yaklaşım tarzlarını şöyle açıklayabiliriz. İşletmeler ücretleri belirlerken ya tamamen kıdemi, ya tamamen başarıyı ya da her ikisinin karışımını dikkate alacaklardır. Kıdemin dikkate alınması güvenilir bir standarttır. Fakat sadece hizmet uzunluğunu dikkate alır. İşgören ne kadar eski elemansa o kadar çok ücret almalıdır. Başarıya göre ücret belirleme kişisel farklılıkları dikkate alır, ancak çok öznel ve sayısız beşeri soruna yol açar. Kıdeme göre ücret artışları, kıdem grubu değişmesine dayanır. Bu nedenle normal koşullarda işteki statü ilişkilerini bozmaz. Başarıya göre ücret artışlarında ise, başarı değişken bir unsura dayandığından bireylere yeni statüler getirir.

Kıdeme dayalı ücretin, verimi arttırıcı etkisi pek nadirdir. Oysa başarıyı temel alan ücretin güdülemeyi artırma olasılığı daha yüksektir. İşgörenin kıdeminin artmasıyla

birlikte maaşında düzenli bir artış garantisi söz konusu olduğundan rehavete 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 arttırıcı bir unsur olacaktır. Diğer yandan, çalışanlar arasında rekabeti gündeme getirecektir.

Günümüzde iş görenler kıdemin sınırlılığını bilmekte, bu nedenle performansa göre ücret belirlenmesini tercih etmektedirler.

Ücret ve maaş politikasının formüle edilmesi işgören ilişkileri konusundaki en önemli noktadır. Bu politikanın amacı, hem organizasyonun hem de iş görenlerin mali hedeflerine varmasını sağlamaktır. İşletmenin rekabet ortamında etkili olabilecek bir ücret politikası geliştirebilmesi için, öncelikle kendi alanındaki diğer işletmelerin ve genel endüstrinin benzeri işlere ne ödediğinden haberdar olması gerekir. Ücret politikaları belirlenirken organizasyonun hedeflerinin yanında çalışanların bakış açısının da iyi bilinmesi gerekmektedir.

Rekabet ortamının getirdiği pazarlık gücü ile çalışanlara yüksek ücretler ödenmesi piyasadaki dengeleri altüst edecektir. Ücret yönetiminde sektör dağılımları da dikkate alınmalı, öncelikle piyasa araştırması yapılarak, sektörün ücret doğrusu ile işletmenin ücret doğrusu kıyaslanmalıdır. Bu iki doğru arasındaki farkın açılmaması ücret dengeleri açısından önemlidir.

Özellikle bazı dönemlerde ülkemizde çalışanlar için en önemli konu hızla değişen enflasyon oranlarıdır. Doğal olarak yaşam şartları üzerinde büyük etkisi olduğundan endişe verici bir durum olarak gözlenmektedir. Çalışanların aldıkları ücretleri 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 enflasyonun belirleyeceği fark beklentisine girilecektir.

Bir diğer konu ise, ücret politikasının işletme faaliyetini arttırmaya yönelik olmasıdır. Ücret artışları, düzgün ve uygun biçimde yapılırsa, çalışan daha verimli çalışmaya yöneltir. Verimli bir çalışma sonucunda ise, işletme faaliyetleri düzenli ve karlı olarak sürdürülür.

4.3.3 Toplu Sözleşmenin Etkisi

Toplu sözleşme işveren ve işçi temsilcileri arasında yürütülen ve temelinde işveren ve işçiler arasında denge ve uzlaşma sağlama amacı güden bir pazarlık sistemidir.

Pazarlığın temel konusu işveren ve işçiler arasında ekonomik amaç ve çıkarların optimizasyonudur. Toplu sözleşmeler genellikle ekonomik çıkarlar üzerine odaklansa da sosyal ve insancıl ilişkiler veya yönetsel işlerde toplu sözleşmeye konu olabilir.

Buradaki önem özellikle sendikal faaliyetlerin yoğun olarak yaşandığı üretim işletmelerinde toplu sözleşmelerin yasalarca bağlayıcı olması nedeniyle pazarlıkların çetin geçmesi ve işletmelerin daha sonra belirlenen koşullara uymak zorunda olmalarıdır.

İşçi sendikaları, işgörenler sendikaya üye olsalar da olmasalar da firmanın ödeme politikasını etkilerler. Çalışanların sendikaya üye olduğu işletmelerde ücretler ve çoğu zaman da ikramiyeler toplu pazarlığa açıktır. Toplu pazarlık, çalışanların ödeme programına daha büyük bir katkıda bulunmasını sağlar.

4.3.4 Yasaların Etkisi

İşletmeler çalıştırdıkları personellerine uyguladıkları ücretleme sistemlerinde varsa devletin getirdiği kıstaslara uymak zorundadırlar. Ülkemizde bu konu ile ilgili işgörenlerin yaşam kalitelerinin korunması amacıyla asgari ücret uygulaması yapılmaktadır. Bu duruma göre işveren belirli bir ücret seviyesinin altında maaşlı eleman çalıştıramamaktadır. Asgari ücret olarak ifadelendirilen bu kavram yasalara göre, işçilere normal bir çalışma günü karşılığı olarak ödenen ve işçinin asgari gıda, giyim, sağlık, aydınlatma, taşıt, kültürel ve eğlenme gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden karşılamaya yetecek miktarda olan ücrettir¹¹³. Sosyalizasyon bakımından oldukça faydalı olabilecek bu yöntemde en temel sorun asgari ücretin nasıl ve hangi standartlara göre saptanacak olmasıdır. Buna göre ülkemizde asgari ücretin miktarı ayrı bir tartışma konusu olmaktadır. Avrupa’da asgari ücret, kişinin bakmakla yükümlü olduğu ailesi de göz önüne alınarak hesaplanırken bizde sadece çalışanın ihtiyaçları baz alınmaktadır.

¹¹³ Canman, age, 185.

4.3.5 Ücret Araştırmaları

Her firma istediği elemanı işe almak ve istediği nitelikteki çalışanı şirkete çekmek ister. Ancak adaya yapılan teklifler ücret paketi yüzünden sıklıkla geri çevriliyorsa, firmalar ya daha yüksek ücret vermeye ya da verdikleri ücreti kabul edecek belki daha düşük nitelikteki adayı işe almaya mecbur kalırlar. Her iki seçim de şirket içindeki dengeleri sarsar ve insan kaynakları uygulamaları açısından problem yaratır. Daha yüksek ücretle işe aldığınız aday ile şirket içinde çalışanlar arasında uzun süre kapatılamayacak bir uçurum oluşur ve ücret sisteminde adaletsizlikler baş gösterir. Artık adil ve tarafsız ücretlendirmeden bahsetmek zordur. Düşük nitelikteki adayı işe almak ise uzun dönemde beklenen iş sonuçları açısından sorun yaratacak, işe alınan kişinin geliştirilmesi için zaman, emek ve para harcanması gerekecektir. Yaşanan bu sorunları ortadan kaldırmak için önerilecek en iyi çözüm yolu ise daha rekabetçi bir ücret sisteminin oluşturulmasıdır¹¹⁴.

Daha geniş bir ifade ile başka işletmelerin ücret ve maaş uygulamalarının, personel seçimi, morali ve istihdamı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasından dolayı; dikkatler toplumda veya endüstride yürürlükte bulunan ücret düzeylerine çevrilir.

Ücret araştırmalarında dikkat edilmesi gerekli hususlar, işin nitelikleri, faaliyette olunan bölge ve rakip firmaların ücret düzeyleridir.

Kamuya ait bilgi kaynaklarından, özel firmalardan ya da şirket bünyesinde oluşturulabilecek komisyonlardan ücret araştırmalarında faydalanılabilir.

Önemli bir husus ücretleme ile ilgili bilgilere kolaylıkla ulaşamamasıdır. Çeşitli işletmelerin ücret politikaları hakkında bilgi toplanması ile gerçekleştirilecek bu husus işletmelerin bir bölümü tarafından ücret bilgilerinin gizli tutulması nedeniyle güçleşmektedir. Fakat bu arada ücret araştırmalarının sağladığı yararların fark edilmesiyle bu durumun yavaş yavaş düzelmeye başladığı da belirtilmelidir.

Çoğu işletmeler ya ücret araştırmalarının yürütümüne katılıp bunların sonuçlarından yararlanırlar ya da bu araştırmaları bizzat kendileri yapar. Bu araştırmalar, posta, telefon ya da görüşme yoluyla gerçekleştirilebilir. Ayrıca ücret araştırmaları, yıllık olarak bazı uzman kuruluşlar tarafından gelişmiş ülkelerde yayınlanmaktadır¹¹⁵.

¹¹⁴ Ebru Vardar. "Piyasa Ücret Araştırmaları".

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=233>. [05.05.2007].

¹¹⁵ **Wage and Salary Administration**, Bureau of National Affairs Personnel Policies Forum, Survey s:97, (1972), 1-6.

Ücret araştırmaları; şletmeler tarafından, mevcut kalifiye çalışanları elde tutabilmek veya dışarıdan kalifiye elemanları şletmeye çekebilmek için kullanılabileceği gibi, sendikalar tarafından da işçi sözleşmelerinde tespit edilen ve pazarlık konusu edilen rakamların sağlam ve somut temellere dayandırılması amacı ile de kullanılabilir.

4.4 Ücret Sistemleri

İşletmeler kendi insan kaynakları politikalarına ve işletmenin genel politikalarına bağlı olarak birbirinden çok farklı ücret sistemleri uygularlar. Bunlar kıdeme dayalı ücret sistemi, performansa dayalı ücret sistemi, beceriye dayalı ücret sistemi, ekip bazlı ücret sistemi, zaman ücretleri ve özendirici ücret modelleridir.

4.4.1 Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi

Yapılan işin miktarı, kalitesi ve nitelikleri göz önüne alınmadan yalnızca işğörenin o iş yerinde geçirdiği süre dikkate alınarak ücretin saptanmasıdır. şimdilerde yalnızca kamu kesiminde hizmet süresine bağlı kademe hesabı şeklinde örnekleri görölmekle beraber bant sisteminin uygulandığı yerlerde zaman esas alındığı için oldukça yoğun olarak başvurulan bir yöntemdir. Sendikalar da kıdeme dayalı ücret sistemini performansa dayalı ücret sistemine göre daha çok benimsemektedir. Kıdeme dayalı ücretlendirme sisteminin, anlaşılması ve uygulanması çok kolay olmakla birlikte az çalışan ile çok çalışan arasındaki farkı gösteremediği için ücretlerinde bir farklılaşma hissetmeyen çalışanlar için motive edici özelliği yoktur. Ayrıca alışanları tembelliğe alıştırdığı noktasında da eleştiriler almıştır.

Kıdeme dayalı ücret sistemi pratikliğine rağmen bazı sakıncaları kendisiyle birlikte getirmektedir:

- Verimliliği ve kaliteyi yükseltmeye özendirici özelliği yoktur.
- Az alışan ile çok çalışan arasındaki farklılık ücrete yansımaz.
- Çalışanları tembelliğe iten bir nitelik taşır.

4.4.2 Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Kıdeme dayalı ücretlendirme sisteminin aksine performans artışı ile ücret düzeyi arasında pozitif bir korelasyon olduğunu kabul eden bir sistemdir. Ücret artışını,

kişinin yaptığı işteki performansına göre değerlendiren bu sistem, başka bir ifade ile performans düzeyindeki artış ile ücret düzeyi arasında ilişki kurmaktadır¹¹⁶.

Sendikaların aksine işletmeleri performansa dayalı ücretlendirmeye yönelten nedenler şöyle sıralanabilir¹¹⁷.

- Stratejik hedeflere ulaşmak,
- İşletmede esnekliği sağlamak ve insan gücü maliyetlerini düşürmek,
- Verimlilikte, karlılıkta ve kalitede daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmak,
- Performans düzeyini iyileştirerek buna paralel çalışan kazanımlarını arttırmaya çalışmak,
- Yüksek performansla çalışanları ayırt ederek ödüllendirmek,
- Yetenekli personel için cazip firma olabilmek gibi faydaları vardır

Etkin bir performans yönetim sisteminin sonuçları incelendiğinde işverenin olduğu kadar işgörenin de bundan tatmin olduğunu görebiliriz.

Çalışanlar için konu irdelendiğinde ise;

- Başarılı kişilerin ödüllendirilmesi,
- Çalışanların emeklerinin karşılığını aldıklarına olan inançları,
- Çalışanların başarıya endekslenmeleri,
- Ücret farklılaşmalarının motivasyon üzerindeki etkileri gibi faktörler göz önüne alınması gereken olgulardır.

Performansa dayalı ücretlendirmenin motive edici rolü işletmeler tarafından stratejik hedeflere ulaşabilmek adına birer araç olarak kullanılmaktadır. Ücretin her ortamda etkili bir motivasyon unsuru olmasından hareketle özendirici bir performans seviyesi ve bunun somut sonuçları ile desteklenen ücret politikaları, işgören motivasyonunu arttıracak, çalışanların performans seviyelerini yükseltecek ve buna ilişkin oluşturulmuş olan stratejik planların başarılmasına olanak sağlayabilecektir.

¹¹⁶ Michael Armstrong, **Performance Management**, (London: Kogan Page, 1994), 166.

¹¹⁷ Sriyan De Silva, **An Introduction to Performance Based and Skill-Based Pay Systems**, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srspaysy.htm> [05.05.2007].

Daha önce değinildiği gibi başarılı ile başarısız çalışanı birbirinden net olarak ayırt eden performans değerlendirme sistemi ile sistemin somut verilerine göre planlanan ücret sistemi kişilerdeki eşitsizlik duygusunu kaldırarak tatmin ve adalet sağlamış olmaktadır¹¹⁸.

Ancak tüm bu sonuçlar performans sisteminin etkin kurulması ve işleyişi sonrasında ortaya çıkabilmektedir. Eğer performans sistemi yetersiz ise ve daha da önemlisi ücret sistemi ile bağlantısı kurulamıyorsa olumsuz etkileri ortaya çıkmaya başlayacaktır. Örneğin performans hedeflerinin kasıtlı olarak düşük seviyede tutulması, çalışanların büyük çoğunluğunun aynı performans düzeyinde çıkması sistemin cazip yönünü ortadan kaldırmakta ve çalışanların sisteme olan güvenini zayıflatmaktadır. Uzun vadede çabalarının karşılığını alamayan iş görenlerin kurumla olan aidiyet ilişkisi zarar görebilmektedir.

Etkin bir performans dayalı ücret sistemi için dikkat edilmesi gereken noktalar aşağıdaki gibidir.

- Performansın doğru ölçümü; daha önce de belirtildiği gibi kişilerin performansları tam ve doğru olarak ölçülmelidir. Bunun için performans ölçümünde doğru kriterler kullanılmalı; iş bilgisi, becerisi, davranışsal özellikleri ve parasal kazanca konu olacak performans boyutları gerçekçi biçimde değerlendirilmelidir.
- Performans priminin belirlenmesi; performans artışına bağlı olarak verilecek primin spesifik olarak tanımlanmış olması gerekmektedir. Hiyerarşik basamaklarda ödül sisteminin nasıl oluşturulacağı, prim oranları ve prim ödeme yöntemleri önemlidir. Genellikle hiyerarşik basamakta aşağı doğru azalan bir oran söz konusudur. Prim oranları konusunda farklı yöntemler bulunsa da uygulamada en sık dereceleme sistemi gözlenir. Performanslarına göre beş dereceli bir skala üzerine yerleştirilen çalışanlara, ait oldukları derece grubuna göre önceden belirlenmiş olan oranda ücret artışı veya prim verilir. Ayrıca, yapılacak ödemenin şekline de karar verilmesi gerekmektedir. Hisse senedi verilmesi veya nakit ödeme yapılması gibi.
- Çalışanların sistemi kabullenmesi; performans dayalı ücret sisteminde bir diğer husus çalışanların sistemi kabul etmesidir. İşveren ve işgören arasında

¹¹⁸ Ayşe Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, (Ankara: Kamu-İş Yayını, 1998), 35.

gerginlik bulunan işletmelerde ücret sisteminde yapılacak değişiklikler, iş temposunun artacağı, performans hedeflerinin artacağı veya işten çıkarmaların olacağı gibi endişelere yol açabilir.

- Ödüllendirme zamanı; performansa dayalı ücret sistemi geçmiş dönem başarının gelecek döneme taşınması yoluyla işler. Yani ilk altı ayda gösterilmiş başarı ikinci altı aylık dönemde ücret artışı veya prim şeklinde değerlendirilir. Burada ikinci dönemde alınan ücrete rağmen performans düşüklüğü görülürse bir çelişki durumu söz konusu olmaktadır. Bu sebeple çalışanların sistemi kabul etmesi, üst yönetim desteği, objektif ve doğru değerlendirme ile gerçekçi ve ulaşılabilir performans hedeflerinin belirlenmesi çok önemlidir.
- Sistemin kapsamı; çoğunlukla beyaz yakalı çalışanlar için uygulanan bu modeller artık bazı firmalarca mavi yakalı çalışanlara da uygulanmaya çalışılmaktadır.

Performansa dayalı ücret sisteminin; çalışanları motive etmesi, kalifiye elemanların korunması veya kalifiye elemanların organizasyona çekilmesi, üretim ve dolayısı ile karlılığın artması gibi bir takım yararlar getirmesine karşın uygulamadan kaynaklanan bir takım sakıncaları da içerdiği açıktır.

Performans değerlendirme ile ücret sistemi arasında kurulan bağlantıda önem kazanan husus bu bağlantının organizasyon üzerindeki etkisidir. Eğer performans değerlendirme sistemi yetersiz ya da eksik dizayn edilmişse ve uygulamada beklenen sonuçları veremiyorsa bunun ücret sistemi ile ilişkilendirilmesi olumsuz sonuçlara yol açacaktır. Dolayısı ile etkin ve sağlıklı bir şekilde yürüyen performans değerlendirme sistemi oluşturulmadan ve bunun işlerliği gözlemlenmeden performansa dayalı ücretlemeye yönelinmemesi gerekir. Bunun haricinde iki sistem arasında bağlantı kurulması performans değerlendirme sistemi üzerinde de olumsuz etkiler yaratabilir. Performans hedeflerinin kasıtlı olarak düşük seviyede belirlenmesi için planlamaya yanıltıcı bilgi verilmesi veya değerlemecinin ücret düzeyinin yükselmesi için astı hakkında gerçek performansını yansıtmayan bir değerlendirme yapılması da mümkündür¹¹⁹. Bunun doğal sonucu olarak ücrete yansıyan artışlar da sağlıklı olmayacaktır. Ayrıca performans değerlendirme sistemi farklı performansa sahip

¹¹⁹ Allan M. Mohrman v.d., **Designing Performance Appraisal Systems, Aligning Appraisal and Organizational Realities**, (USA: Jossey-Bass Pub., 1989), 172-175.

Çalışanlar arasında ayırım yapmakta da yetersiz kalıyorsa sistemin cazip yönü kalmayacaktır. Eğer ki sistem etkin bir şekilde işletilemiyorsa, ekip çalışmalarını baltalayabilmekte, çalışanların ücret sistemine güvensizliğine neden olabilmekte ve alınan performans sonuçları objektif ve rasyonellikten uzak olabilmektedir. Dolayısı ile bireysel performans düzeyindeki artışın ne ölçüde işletme performansı üzerinde etkili olduğu çoğu kez cevaplandırılması mümkün olmayan bir tartışma konusudur¹²⁰.

4.4.3 Beceriye Dayalı cret Sistemi

zendirici cret planlarının daha ileri bir türü iřęrenleri kazandıkları beceri veya sahip oldukları yeteneklerini dllandirmeye yönelik planlardır. Beceriye dayalı ücret sisteminin amacı, bireylerin kişisel tatminlerini arttıracak ve örgüte değer katacak ek bilgi, beceri ve yetenekler kazanmalarını motive etmektir¹²¹.

Beceriye dayalı ücret sistemi yapılan işi değil, işveren açısından çalışanın kazandığı değeri ifade eden bir kavramdır.

Çok kullanılan bir yöntem olmamakla birlikte beceriye dayanan ücret sistemi çalışanın kazandığı her yeni beceri ve edindiği her yeni işi bilgisi için ücret denmesidir¹²². Başka bir ifade ile ek beceriler kazanma, aynı zamanda, elemanların daha yüksek bir işi kademesine hareket etmelerine gerek kalmaksızın kazançlarını arttırma fırsatını sunar¹²³.

Bu model iřęörenlerin kişisel gelişimi, yeni edindikleri yetenek, beceri, bilgi ve işletmeye kazandırılan artı katma değerleri dllandirmekte ve teşvik etmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi ile temel farklılığı ifade eden bu koşul, çalışanın performansı ile değil, sahip olduğu becerileri ücret artışı ile dllandirmeyi ifade etmektedir¹²⁴.

Burada cret artışına konu olacak beceriler performans kriteri olarak da tespit edilebilir. Böylelikle sistem performans değerleme sistemlerine uyarlanmış olur bu

¹²⁰ Dale Shimko, “Choosing A Pay Structure That Works For Your Practice”, <http://www.aafp.org/fpm/20000200/30choo.html> [05.05.2007].

¹²¹ Raymon J. Stone, **Human Resource Management**, 3. bs. (Sydney: John Wiley & Sons Pub., 1998), 459.

¹²² Sabuncuoğlu, **age**, 223.

¹²³ Wayne Mondy, Robert M. Noe ve Shane R. Premeaux, **Human Resource Management**, 8. bs. (New Jersey: Prentice Hall, 2002), 330.

¹²⁴ **Federal Employees Health Benefits Program Improving Carrier Performance; Conforming Changes**. c.63, s.136, <http://www.opm.gov/fedregis/1998/63r38361.txt> [05.05.2007].

koşul çalışanların eğitim eksikliklerinin de ortaya çıkarılmasında başarılı sonuçlar verebilir.

Beceri, bir işi yapmak için ihtiyaç duyulan maharet ve ustalık olarak tanımlanırsa; beceriye dayalı ücretlendirme için aşağıdaki koşullardan bahsedilebilir.

- Planlama becerisi
- Raporlama becerisi
- Kaynak araştırma ve yorumlama becerisi
- Amaç belirleyebilme becerisi
- Takım çalışmasına yatkınlık
- İletişim becerisi
- Finansal yeterlilik
- Bilgi teknolojilerinde yeterlilik vb.

Sistem genel olarak işlerin yerine getirilmesi için gerekli becerilerin tespit edilmesini, çalışanların bu becerilere sahip olup-olmadıklarını değerlendirecek yöntemlerin geliştirilmesini, çalışanların sahip oldukları becerilerin işletmenin rekabet gücü taşıyan organizasyonel becerilere ve endüstriyel tasarım ve üretim sistemi ile uyumlaştırılmasını ifade etmektedir¹²⁵.

Araştırmalar, beceriye dayalı ücretin işgören katılımını teşvik eden, toplam kalite yönetimini kullanan ve uluslararası rekabet nedeniyle güçlü pazar tehditleriyle yüz yüze gelen örgütlerce kabul görmesi daha fazla olası olduğunu göstermektedir¹²⁶.

Beceriye dayalı ücretlendirme sistemi önceleri daha çok mavi yakalı çalışanların performanslarını değerlendirmede kullanılırken günümüzde beyaz yakalıları için de birçok beceri kriteri mevcuttur. Sistemin yararları arasında; iş görenleri yeni beceriler edinmeye teşvik etmesi, elde edilen yeni beceriler ile verimliliğin artması, beceri gelişimi ile işletmelerin teknolojik olarak ilerlemesi, şirket personel profilinin nitelikli hale dönüşmesi, iş rotasyonunu kolaylaştırması ve en önemlisi ölçülebilir standartlara dayanması nedeniyle çalışanlar arasında adil ve objektif bir ücret sistemi olarak algılanması yer alır.

¹²⁵ De Silva, **age**, 10.

¹²⁶ Edward E. Lawryer v.d., “Who uses skill based pay and why”, **Compensation and Benefits Review**, c:25, s:2, (1993), 24.

Sakıncaları ise; becerilerin edinilme süreci eğitimden geçtiği için şirketin edindiği kazanımlar ile eğitim maliyeti arasında bir denge kurulamaması sonucunda şirket için mali bir külfet haline gelmesidir. Ayrıca her pozisyon için kullanılmaya uygun olmaması, becerilerin takibi için kurulacak izleme sisteminin maliyetinin yüksek oluşu ve ücretlendirmeye esas olacak becerilerin tam olarak saptanıp ölçülememesi olarak sıralanabilir.

4.4.4 Ekip Bazlı Ücret Sistemi

Günümüz performans sistemi bireysel farklılıkları ödüllendirdiğinden ekip çalışması önemini kaybetmeye başlamıştır. Bunun önüne geçebilmek ve ekiplerden beklenen performans düzeyine ulaşabilmek için ekip bazlı ücretlendirme sistemi geliştirilmeye çalışılmıştır. Sistemin temelinde ekip hedeflerinin önceden tespit edilerek, bu hedeflere ulaşılması veya hedeflerin aşılması halinde belli bir ücretin ekip üyeleri arasında dağıtılması bulunmaktadır. Ancak bu dağıtımın gerçekleşmesi ekip bazlı ücret sistemini belirleyen şirketlerin kültürlerine göre de değişiklik göstermektedir. Örneğin her bir kişinin hedefin gerçekleşmesine yaptığı katkı dâhilinde daha fazla ya da daha az ödüllendirilmesi söz konusu olabildiği gibi bu dağıtımın ekip üyelerinin oyları ile belirlendiği işletmeler de mevcuttur.

Sistemin başarısı birtakım koşullara bağlıdır. Sistem ekibe dayanmaktadır. Yani birden fazla kişinin takım çalışması ile tek bir sonuca ulaşması durumu söz konusudur. Bu durumda kişisel faktörler tamamen devre dışı bırakılmalı ve kesinlikle sonuca odaklanılmalıdır. Bunun en temel yolu ekip için amaçların önceden belirlenmesi ve bu süreçte çalışan katılımına maksimum özen gösterilmesi gerekliliğidir. Standartlar ölçülebilir nitelikte belirlenmeli, somut kriterler üzerinden çalışmalar değerlendirilmelidir. Sürecin belirli zamanlarında ekibe dahil personele geri bildirim sağlanmalıdır. Sistem ile kolay uyum sağlayacak ücret seviyeleri ve/veya artış oranları tespit edilmelidir ve tabi ki organizasyonel kültür ekip çalışmasını teşvik edici özellikte; kısaca ekip çalışması ile uyumlu olmalıdır.

Geleneksel yöntemlerde kişiler bireysel performanslarına göre değerlendirilirken, çağdaş yaklaşımlarda bireylerin ekip içindeki performanslarının değerlendirilmesi gerektiği yönündedir. Ekip bazlı ücretlendirme sistemi ile ekip ruhu güçlenmekte kişilerin birbirlerine olan güveni artmaktadır. Çalışanlar tarafından daha kabul edilebilir ve adil bir sistem olarak algılanmaktadır. İşgörenlerin hedefleri daha somut

olarak algılamalarını sağladığı ve bu hedefe ulaşabilmek için daha fazla çaba göstermeye teşvik ettiği söylenebilir. Sistemin başarılı olabilmesi için adil bir iş dağılımının olması gerekmektedir.

Sistemin sakıncası olarak ise adil iş dağılımı ve sorumlulukların eşit dağılımı zor olabilmektedir. Buna bağlı olarak bazı ücret modellerinde ekip içinde yüksek performansla çalışan üyeler ile kendilerinden daha düşük performansla çalışan üyelerin eşdeğer tutulması motivasyonun düşmesine neden olabilmektedir.

4.4.5 Zaman Ücretleri

Organizasyonlar faaliyette bulundukları sektörlerde rekabet gücü yüksek ödeme sistemleri oluşturabilmek için ücret araştırmalarına büyük önem vermektedirler. Zamana bağlı ücret sisteminde iş değerlemesi temel unsurdur. İşgörenin çalıştığı zamana bağlı olarak yapılan ödeme sisteminde ücret veya maaş yöntemi kullanılmaktadır.

Burada ücret, işgörene yapılan ödemenin saat oranı ile belirlenmesi yöntemidir.

Maaş ise işgörene yapılan ödemenin saat yerine aylık veya yıllık oran üzerinden belirlenmesi yöntemidir.

Genellikle işgörenlerin ücretleri veya maaşları yıl içerisinde belirli zamanlara ayarlanmaktadır. Burada tarihsel olarak ücret veya maaş oranları artış göstermektedir. Bu konuda işgörenler, en az yılda bir kez ücret artışı beklentisi içerisindeyler. Bu durum ülke ekonomisinin makro ve mikro düzeyde bozulması durumunda değişebilmektedir.

Bu gibi durumlarda ücret artışı, tüm işgörelere aynı düzeyde artış, performansa bağlı olarak artış, kıdeme bağlı olarak artış veya genellikle tüketim endekslerine bağlı olarak tespit edilen katsayılar ile artış, şeklinde sağlanmaktadır. İşçi sendikaları, kolaylıkla standartlaştırılabilen zaman esasına dayanan ücret sistemini kabul etmektedir¹²⁷. Sendikal faaliyetlerin görüldüğü işletmelerde genel ücret artışı uygulanırken, bu faaliyetlerin olmadığı işletmelerde modern görüşe de uygun olduğu şekilde performansa dayalı ücretlendirme uygulanmaktadır.

Zamana bağlı ücret sistemlerinde; temel zaman ücret sistemi, ölçülmüş iş miktarına göre günlük ücret, değişken günlük ücret yöntemlerinden bahsedilebilir.

¹²⁷ Cem İ. Aşkun, **İşgören**, (İstanbul: Bayteş Yayıncılık, 1982), 256.

4.4.5.1 Temel Zaman Ücret Sistemi

Bu sistemde ücretler, belirli bir zaman diliminde bir işin veya görevin tamamlanmasına bağlı olarak verilmektedir.

En basit olan, çok eski yıllardan beri uygulanan ve en yaygın kullanım alanını bulmuş olan sistemdir. Bu sisteme göre işgörene ödenecek ücret bir zaman birimi esas alınarak saptanır. Gün, saat, hafta, ay gibi zaman birimleri, zaman biriminin katları olarak oluşur¹²⁸. Ücret geliri(Üg), çalışılan süre(Çs) ile zaman birimi için belirlenen ücret miktarı(Üm) çarpımıdır.

Formüle edilirse işgörenin ücret geliri aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$\text{Üg} = \text{Çs} \times \text{Üm}$$

Zaman birimi esasına göre belirtilen ücret sistemlerinde istenen miktar ve kalitede üretim veya hizmetin elde edilmesi yönünde iş görenin ücret aracılığı ile isteklendirilmesi zordur. Çünkü iş görenin başarısı ve işini daha kısa zamanda daha hızlı yapması ile ücret geliri arasında bağıntı yoktur. İşgörenlerin daha hızlı ya da daha yavaş çalışmaları, kaliteli iş yapmaları, başarı düzey farklılıkları zaman ücretlerini değiştirmez. Bu nedenle, zaman ücretlerinde özendirici bir nitelik yoktur. Ücret geliri çalışılan süre ile orantılı olarak artar. Yani, işgörenin; ücret hesabında esas alınan zaman birimi süresince işinin başında bulunması öngörülen zaman ücretini hak etmesini sağlar. Aynı işte çalışan ancak kaliteli iş yapan bir işgören ile kalitesiz iş yapan işgören arasında bu nedenle ücret farklılığı olmaz, her ikisi de aynı ücreti alırlar.

Üretim miktarının artışı, birim ürün maliyeti içindeki ücret payını azaltır. Ancak işgörenin ücreti veya gelirinde bir değişiklik olmaz.

İşgörenin ücret geliri ve maliyetler içindeki ücret payı, zamanla orantılı olarak artar. Ancak, verimlilik artışı olursa yani aynı zaman dilimi içinde, işgörenin ürettiği ürün miktarı artarsa işgücü maliyeti düşer. Ürün miktarı ile işgörenin ücret geliri arasındaki bağın bulunmayışı, zaman ücretinin özendirici niteliği olmadığını gösterir. İşgörenin çalışma hızı kendi isteğine göre değişir. Dolayısıyla, verim işgören ile yönetim arasındaki ilişkinin düzeyinden etkilenir. Örgüt iklimi, işgören tatmini ve mutluluğu, aidiyet gibi bireysel değerlendirme sonuçları verimi etkiler. Buna karşılık

¹²⁸ Sabahattin Zaim, *Türkiye’de Ücret ve Gelirler Siyaseti*, (Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 1974), 317-318.

zaman ücretinin zorunlu olarak uygulandığı, vazgeçilemediği iş türleri vardır. Bu nedenle yüksek oranda kullanılan bir sistemdir. Uzun vadeli çalışmalarda, ileri vasıf gerektiren ve tekrar özelliği göstermeyen işlerde etkin olarak kullanılabilir.

Başka bir ifade ile zaman birimine göre ücret, işe gösterilmesi gereken özen ile üretim niceliği arasında ilişkinin düşük olması, üretim ve üretkenliğin ölçülmemesi ya da ölçülmesinin büyük maliyet gerektirmesi durumunda uygulanır. Örneğin; yönetim, gözetim, bakım, koruma ve genel büro işleri vb. Ayrıca, işin hızını artırmanın işin kalitesi ya da işgörenin sağlığı, güvenliği açısından olanaksız ya da işletmenin pahalı araç ve gereçlerinin teknik güvenliğinin sağlanamaması durumunda da zaman ücreti uygulanabilir.

Her ücret sisteminin yararlı ya da sakıncalı yönleri vardır. Bir sistemin seçilmesinde, ulaşılmak istenen hedefler, işletmenin koşulları, ortaya çıkan sorunların çözümünü kolaylaştırması vb. özellikler değerlendirilir. Kuşkusuz, bir ücret sistemini seçerken işgören ve işveren yönetimin çıkarlarının dengelenmesi esastır.

Zamana göre ücretlendirme, basit ve açık bir ödeme sistemidir. İşgörenin ücret gelirini kolaylıkla hesaplaması olanaklıdır. Sistemin oluşturulması için karmaşık süreçlere ihtiyaç olmadığı gibi, işgörenlerce farklı algılanacak ayrıntılı çalışmaları gerektirmez. Sistemin uygulanması ayrıca bir masraf gerektirmez. Ayrıca sistem işdeğerleme, başarı değerlendirme gibi bilimsel çalışmalara göre oluşturulursa, yeterli ve tatmin edici bir ücret ödenmesi sağlanır.

Sistemin sakıncaları ise, verimlilik sorununun çözülmesi büyük oranda yönetimin sorumluluğundadır. Özendirici bir niteliği olmadığı için, işgörenin aşırı denetlenmesi gerekebilir. Bu durum motivasyonu düşürerek ek maliyet yaratabilir. İşgörene düzenli bir ücret geliri sağlanırken, işletmenin verim ve işgücü maliyeti sorun olabilir ve tüm bu hususlar bir risk olarak işletmeyi tehdit edebilir.

4.4.5.2 Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret

Zaman birimini esas alan ücret sisteminin özellikleri incelenirken, bu sistemde ücretin, üretim miktarı ile değil, işgörenin o zaman dilimi içinde işinin başında bulunması karşılığı ödendiği belirtilmiştir. Sistemin özendirici niteliği olmamasına rağmen zaman ücretlerinin uygulanmasının önemli kolaylık ve yararları olduğundan bahsedilmiştir.

Ölçülmüş iş miktarına göre ücret ödenmesi ise temel zamana bağlı ücret sisteminin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Sistem, belirli bir zaman dilimi içindeki üretim hedeflerini önceden belirleyerek, bu üretimin gerçekleşebileceği fikrini işgörene kabul ettirmek, öngörülen üretim hedefini psikolojik bir baskı aracı olarak kullanarak işgören çabasını belirli bir üretim miktarını gerçekleştirme çevresinde düzenli tutmak amacına yönelmiştir.

Bu ücret planının uygulanması için, belirli bir zaman dilimi içinde, işgörenin ne kadar üretim yapabileceği önceden yapılan ölçümlerle saptanmaktadır. İş ölçümlerinin oluşturulması için bilimsel ölçüm yöntemi ve teknikleri kullanılır ve işgörenlerle bu konuda fikir birliğine varılarak amaç tespiti yapılır. Buna karşılık işgörene zaman esasına göre ücret ödenir. Belirlenen zaman dilimi içinde ne kadar üretim yapabileceğini bilen işgören, bu hedefi gerçekleştirmek için çalışır. İşgören, fikir birliği ile tespit edilmiş üretim hedefinin altında üretim yaparsa veya daha fazla üretirse dahi belirlenen zaman ücretini alır ve ücretinde herhangi bir değişiklik olmaz. Fakat işgörenin kendi hatası nedeniyle başarısız olduğu durumlarda, alacağı ücret elde edilen bu negatif durumdan etkilenecektir. Bu nedenle bu ücret sistemi, parasal yaptırım gücü olan bir plan olarak yorumlanabilir.

4.4.6 Değişken Ücret

İşletmelerin içinde bulunduğu rekabet koşulları organizasyonların verimliliklerini arttırmalarını gerektirmektedir. Bu bağlamda uzun yıllardır kullanılan ödeme stratejileri ve ödeme sistemleri etkinliklerini kaybetmektedirler. Geleneksel ödeme sistemleri organizasyonun ödeme fonksiyonu ile işgörenin performansı veya verimliliği arasında etkin bir ilişki oluşturamamaktadır. Bu nedenle günümüzde organizasyonların çoğunluğu değişken ücret yöntemine yönelmektedir.

Değişken ücret, ana ücret dışında ve performansa göre değişen herhangi bir ücret şeklidir¹²⁹.

Ücret iş çıktılarına bağlandığından performansa dayalı ücretlendirme şekli olarak da adlandırılabilir. Ücretin, örgütsel çıktıların önceden belirlenmiş ölçüt veya ölçütlerine dayandırılır¹³⁰.

¹²⁹ Jay R. Schuster, Patricia Zingheim, **The new pay: Linking employee and organizational performance**, (New York: Lexington, 1992), 154.

¹³⁰ John G. Belcher, **How to design and implement a results-oriented variable pay system**, (New York: Amacom, 1996), 10.

Değişken ücret yönteminin uygulamada başarılı olması için organizasyonlar öncelikle planlarını belirgin amaçlara ve ölçümlere dayandırmalı ve işgören performansı ile görülebilir bir ilişki oluşturmalıdır.

Bu aşamada değişken ücret sistemleri üst ve orta kademe yönetim ile işgören desteğine ihtiyaç duymaktadır. Bunun yanında grup çalışmasına ve güvene dayalı destekleyici örgüt kültürüne ve doğru zamanlamaya ihtiyaç vardır.

Günümüzde kuşkusuz esneklik temel unsurdur ve değişken ödeme planı içerisinde esneklik anlayışını uygulamak mümkündür. Esneklik anlayışının değişken ödeme planı içerisine yerleştirilmesi için organizasyonlar toplam ödeme yaklaşımını benimsemelidirler. Bu yaklaşım üç unsur taşımaktadır¹³¹:

- Taban ödeme; taban ödeme organizasyonun ödeme kapasitesine ve kaliteli yetenekleri cezbetme çabasına bağlı olarak içinde bulunduğu rekabet ile yakından ilişkilidir. Taban ödeme, değişken ödemeye zemin oluşturmaktadır.
- Değişken ödeme; değişken ödeme toplam ödeme yaklaşımının temel taşıdır. Değişken ödeme kazanç paylaşımı, nakit ödeme, bireysel değişken ödeme ve bunun gibi uygulamaları içermektedir. Organizasyonda esnek bir yapı oluşturmakta ve organizasyonun geleceği ile işgörenin olumlu davranışını ilişkilendirmektedir.
- Dolaylı ödeme; dolaylı ödeme organizasyon amaçlarını destekleyecek biçimde düzenlenmiş maliyet etkili faydalardır.

Değişken ücret sistemi ile işçilik maliyetleri ayarlanabilir. Fakat işgörenlerin eşit değerlendirilmeleri pek olanaklı değildir. Bunun yanında işgörenler için mali güvensizlik durumu söz konusudur.

4.4.6.1 Özendirici Ücret Sistemleri

İşgörenin üretim miktarını temel alan ücretlendirme yöntemleri genellikle özendirici ücretlendirme yöntemleri olarak adlandırılır. Yani özendirici ücret sistemleri, işgörene belirli bir işi yapma karşılığı olarak ödenen sabit ücretin dışında işte gösterilen verimlilik, başarı ya da ek hizmetlerin karşılığı olarak ücret ödenmesi durumudur.

¹³¹ Selamoğlu, age.

Özendirici sistemler, işgörenlerin yaratıcı düşüncelerini arttırmayı ve bu düşünceleri ödüllendirmeyi de amaçlar. Genellikle eğer işgörenin başarılı bir önerisi var ise bu artı değer olarak organizasyondaki davranışlarını da geliştirecektir¹³². Primli ücret sistemi olarak da adlandırılan bu yöntem işgörenin kendisine, çalışma grubu üyelerine veya organizasyon düzeyinde tüm işgörelere verilebilir. Özendirici ücret sistemleri işgörenin ücreti ve ücret gelirini doğrudan etkileyen ve özellikle işgörenin ücret tatminine ulaşmasında önemli yeri ve payı bulunan bir sistemdir. Özendirici ücret sistemleri, doğrudan bireyi hedef alırlar. Bireyin, rekabet, başarı güdülerine dönüktür.

Bazı araştırmalar sonucunda; bireysel mali ödüllerin sunulmasının verimliliği önemli derecede etkileyebileceği ortaya çıkmıştır¹³³. Özendirici ücret planlarından, işgörenlerin yönetime güvenme, planın nasıl işlediğini anlama ve ücretleriyle çabalar arasındaki sıkı bir ilişkiyi algılama derecesine göre özendirici gücü ortaya koyması beklenebilir¹³⁴.

Fakat belirtmek gerekir ki işgörenlerin yapması gereken iş standartlarının tam ve doğru olarak saptanması gerekmektedir. Buradaki standart kapsamı, normal bir işi normal bir işgörenin optimum yeterlilikte ve optimum sürede gerçekleştirmesidir.

Ayrıca belirtmek gerekir ki özendirici ücret sistemlerinde rekabet düzeyi oldukça yüksektir. Çalışanlar arasında rekabeti koruyucu tedbirler alınmaz ise bu durum işbirliğini engelleyen ve kişilerarası sürtüşmelere yol açan bir boyut kazanabilir. Yani bireyselliğin ileri düzeyde öne çıkarılması, işbirliğini olumsuz düzeyde etkileyebilir.

Özendirici ücret sistemleri her ne kadar iş görenlere dönük olsalar da, işletme içinde tüm işgörenler aynı oranda yararlanamazlar. Özendirici sistemlerin etki alanının sınırlanmasında, tüm işgörenlerin ücret yolu ile uygun eylem ve davranışlara yönlendirilmesinin mümkün olmayışı rol oynamıştır. Bazı işgörenler gruplarının iş sonuçlarını bu yolla etkilemek zor olabilir. Ücretin özendirici niteliğini kullanmanın mümkün olduğu tüm işler dışında çalışan işgörenler, özendirici sistemlerin kapsamı dışında tutulduklarında, işgörenler arasında farklı ve olumsuz tepkiler ortaya

¹³² Kalburgi M. Srinivas, **Human Resource Management: Contemporary Perspectives in Canada**, (Canada: McGraw-Hill Ryerson Limited, 1984), 346.

¹³³ Edward E. Lawryer, **Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View**, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1971), 4.

¹³⁴ Edward E. Lawryer, "Employee Reactions to a Pay Incentive Plan", **Journal of Applied Psychology**, s:58, (1973), 163-172.

çıkabilir. Bu açıdan sistemin tasarımında çok dikkat edilmesi gerekir. Çünkü işletme içinde elde edilen sonuçlar, farklı olsa da tüm işgörenlerin ortak çabalarıyla ortaya çıkar. Bu nedenle özendirici bir ücret sistemi, her şeye rağmen tüm sorunları çözümleyen bir güce sahip değildir.

Belirtilen sakıncalarına karşın işletmelerde çalışanları motive etmek, rekabeti belirli bir oranda teşvik etmek, üretim ve hizmetin miktar ve kalitesini arttırmak amacı ile işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.

Özetle özendirici sistemlerin temel niteliği; çaba ve kazanç eşitliğinin sağlanması veya bunun sağlanacağına işgörenin inandırılmasıdır. İşgörenin ücret geliri ya da genel anlamda kazancı, çaba sonucunda elde edilen ürüne göre artar.

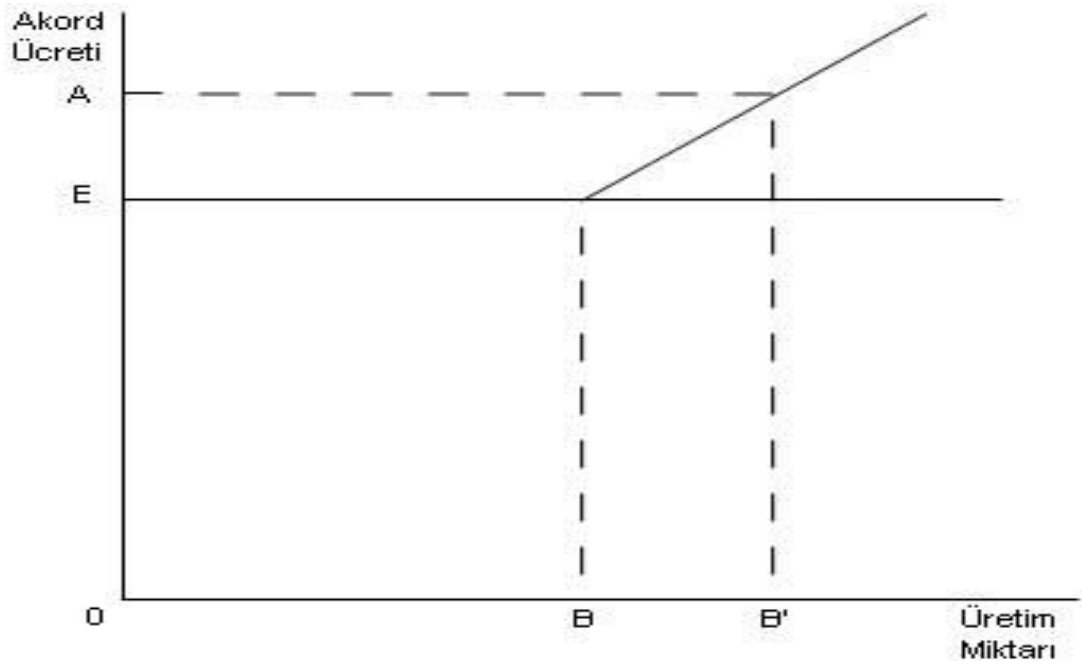
4.4.6.1.1 Akord Ücret Sistemi

Akord sistemi verime bağlı bir ücret türüdür. İşgörenin gösterdiği çabanın üretim artışına dolaylı ya da dolaysız biçimde yansması halinde akord ücret sistemi uygulanabilmektedir. Üretim ölçülebilir bir nitelik taşımalıdır. Standart iş miktarı belirlendikten sonra bu miktarı aşanlara daha önce hesaplanan tarifelere göre akord ücret ödenir.

Üretimin arttırılması ve birim maliyetlerin düşmesini sağlaması bu modeli ilgi çekici hale getirmektedir.

Bu modelin uygulanmasında asgari ücret garanti edilir ve standart iş miktarı veya üretilecek parça miktarı belirlenir. Bu model aşağıdaki şema üzerinde izlenebilir¹³⁵.

¹³⁵ Sinan Artan, **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, (Eskişehir: EİTİA Yayını, 1981), 193.



Şekil 4.3 Akord Ücret Şeması

Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s. 230.

(A), saatlik akord üretimi, (B) standart üretim miktarını, (E) ise garanti edilen asgari ücreti göstermektedir. Üretim (B') noktasına geldiğinde, ücrette (E) noktasından (A) noktasına yükselecektir.

Akord sistemde üretim miktarına göre bir standart belirlendiği gibi zamana yönelik bir standart da belirlenebilir. Zaman akordunda ise her işin bir birimi için belirli bir süre tanınmıştır. İşgören ücreti, bu süre karşılığı olarak verilir. Eğer işgören işini belirlenen sürenin altında yapacak olursa elde ettiği fark ile doğru orantılı olarak kazancı da artar.

Zaman akord ücreti = $m * t * d$ formülü ile bulunabilir.

M, işin miktarı

T, birim başına saptanan süre

D, dakika ücreti

Parça akord sisteminde ise, önceden saptanan birim ücret ile işgörenin yaptığı üretim miktarı çarpılarak saat ücreti bulunur.

Parça akord ücreti = $b * m$

B, birim ücret

M, üretilen miktar iken

Birim ücret = k/s dir.

B, birim ücret

K, kök ücret

S, standart üretim miktarı'dır¹³⁶.

4.4.6.1.2 Parça Başı Ücret Sistemi

Parça başı ücret yönetiminde ücret, belirli bir zaman dilimindeki üretim miktarına bağlı olarak belirlenmektedir. Parça başına ücretin belirlenmesinde parçanın üretimi için harcanan zaman bir rol oynamakla beraber, üretilen birim miktarı önemlidir ve kişi ürettiği parça adedine göre ücret alır¹³⁷. Uygulamada bu süre genellikle bir saatlik süre olarak belirlenir. Bir saat içerisinde üretilen birim sayısı, bir birim için belirlenmiş oranla çarpılarak parça başına ücret tespit edilmiş olunur. Buna göre çalışanların üretebildikleri ortalama miktarların üstünde üretimde bulunanlar, böylece diğer arkadaşlarından daha fazla ücret alabilirler¹³⁸. Bu yöntem günümüz üretim işletmelerinde oldukça sık kullanılan yöntemlerdendir. Çalışma standartları genellikle toplu pazarlık yöntemi ile değerlendirilir. Anlaşılması ve uygulanması oldukça kolay olmasına rağmen, çalışma standartlarının ve kalitesinin tespiti zordur.

Bu yöntemin bir üst modeli yöntemi daha teşvik edici kılmak üzere Taylor tarafından geliştirilmiştir. Burada parça başı sistemden farklı olarak belirlenen standart zamanda belirlenen rakamdan fazla üretim gerçekleştiren işgören, fazla ürettiği parça başına daha yüksek oranlı ücret almaktadır. Bu yöntem verimliliği yüksek olan işgörenin ödüllendirilmesini buna karşın verimliliği düşük olan işgörenin de cezalandırılmasını hedefleyen bir yöntemdir.

Bu arada satışa veya üretime göre sabit bir fiyatın üzerine inşa edilen primli ücret sistemi; yılsonunda elde edilen karın belirli bir yüzdesinin nakit olarak işgörelere dağıtılması, jestiyon gibi özendirici sistemler de uygulanmaktadır.

¹³⁶ Artan, **age**, 195 ve Sabuncuoğlu, **age**, 224.

¹³⁷ Selçuk Yalçın, **Personel İdaresi**, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, 1971), 141.

¹³⁸ Aşkun, **age**, 256-257.

Çalışmanın son teorik bölümünde ise irdelenecek faktörlerden ikincisi olan ücret yönetiminin tanım, ilke ve amaçları ile ücret sistemlerine değinilmiştir. Bunun yanında konu bütünlüğü açısından ücretlemede güdülen amaçlar ile ücret oluşumunu etkileyen faktörlerde anlatılmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise ilk üç bölümde genel anlamda tanım ve özellikleriyle irdelenen performans değerlendirme ile ücret yönetim sistemleri arasındaki ilişkiye yönelik uygulamaya yer verilecektir.

5 PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRET YÖNETİMİ POLİTİKALARI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

5.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmamızda; etkin olarak performans değerlendirme ve ücret yönetimi politikaları uygulayan şirketlerde, çalışanların algılarına göre; aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

- Uygulanan ücret yönetim sistemi, performans değerlendirme sonuçlarını somut veri olarak kabul ediyor mu?
- Performans değerlendirme sonuçları, çalışanlar arasında başarıya yönelik bir sıralama ya da farklılık yaratıyor mu?
- Ücret yönetim sistemi çalışanları tatmin ediyor mu?
- Performans değerlendirme sonuçlarına göre ücret politikalarında bir fark oluyor mu? En önemlisi çalışan bu farkı algılayabiliyor mu?

5.2 Araştırmanın Önemi

Geçmiş bölümlerde de bahsetmiş olduğumuz gibi organizasyonların kültür ve özelliklerine uygun olarak tespit edilmiş performans değerlendirme sistemlerinin, somut, doğru ve kullanılabilir sonuçlar vermesi temel hedef olmalıdır. Performansa dayalı ücretlendirme ise iş hayatında özellikle nitelikli çalışanların hemen hepsi için olmazsa olmaz bir koşul haline gelmiştir. Başarı ve başarısızlıkların tam ve doğru olarak ayrılması, başarının ödüllendirilmesi ve tüm bu işlemlerin somut, ispatlanabilir veriler yardımı ile gerçekleştirilmesi, günümüz nitelikli personelinin insan kaynakları departmanlarından temel beklentisi haline gelmiştir.

Araştırmamız temelde insan kaynakları departmanlarının önemli iki işlevi olan performans değerlendirme ile ücret politikaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. İyi hazırlanmış bir performans değerlendirme sistemi uygulamada beklenen sonuçları vermeyebilir. Farklı alanlara yansıyan hatalı sonuçlar zaman ve para kaybına yol

açabilecek, bu durum daha da ileri safhalarda personel arasında motivasyon eksikliğine ya da işten uzaklaşmalara sebep olabilecektir.

Bu araştırma, çalışanların algılarına göre, kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sistemine olan güvenlerini; sonuçlarının yorumlanmasını ve sonuçların özellikle ücret politikalarına yansımaya olan bakış açılarını değerlendirmektedir. Dolayısıyla sonuçların, akademik olduğu kadar çalışma hayatı için de önemli olabileceği düşünülmektedir.

5.3 Araştırmadaki Hipotezler

H0: Performans değerlendirme ile ücret yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Performans değerlendirme ile ücret yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Çalışanların algılarına göre; performans değerlendirme, ücret yönetimine somut veriler sağlamamaktadır.

H1: Çalışanların algılarına göre; performans değerlendirme, ücret yönetimine somut veriler sağlamaktadır.

H0: Performans değerlendirme sisteminin somut veri sağlaması ile sistemin etkin algılanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Performans değerlendirme sisteminin somut veri sağlaması ile sistemin etkin algılanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Performans değerlendirmeye ilişkin çalışanların algıları tüm bölümlerde aynıdır.

H1: Performans değerlendirmeye ilişkin çalışanların algıları bölümlere göre farklılık göstermektedir.

H0: Çalışanların ücret yönetimine ilişkin algıları tüm bölümlerde benzerlik göstermektedir.

H1: Çalışanların ücret yönetimine ilişkin algıları tüm bölümlere göre farklılık göstermektedir.

5.4 Araştırmanın Kısıtları

Konu Sınırlılığı: Araştırma gerçekleştirilirken, performans sisteminin sadece ücret politikalarıyla olan ilişkisi üzerinde durulmuş, performans değerlendirme ile ücret arasındaki ilişkide çalışanın bakış açısı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Uygulama Alanı Sınırlılığı: Bu araştırma sigorta sektöründe faaliyet göstermek üzere kurumsallaşma sürecini tamamlamış, alanında lider bir şirkette uygulanmıştır.

Uygulama Yeri ve Kişi ve Zaman Sınırlılığı: Araştırmamız kurumsal olarak çalışan bir firmanın insan kaynakları, pazarlama ve muhasebe/finans bölümlerinden rastgele seçilmiş 100 kişi üzerinde uygulanmıştır. Zaman ve maliyet sınırlılığı sebebiyle, uygulama tek şirkette gerçekleştirilmiştir.

5.5 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, yeterli zaman ve finansman yoksunluğundan İstanbul ili olarak belirlenmiştir.

Örneklem ise sigorta alanında faaliyet gösteren kurumsal bir firmanın insan kaynakları, pazarlama ve muhasebe/finans birimlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya tek firmadan toplam 100 çalışan katılmıştır.

Firmanın çalışan sayısı yaklaşık 1500 civarında olup firma sigorta sektöründe faaliyet göstermektedir. Hizmet sektöründe faal olan şirkette hemen tüm çalışanlar beyaz yaka statüsündedir.

Firma bünyesinde 360 derece performans değerlendirme ile desteklenen amaçlara göre yönetim sistemi uygulanmaktadır. Buna göre yılda iki defa çalışan ve/veya konuya göre çalışan grupları, amirleri ile görüşmekte, gelecek döneme ilişkin kişisel hedefleri tespit etmekte ve bu hedeflere nasıl ulaşılabilceği hususunda beyin fırtınası yapmaktadır. Dönem sonunda kişiyi, dönem içerisinde etkileşimde olduğu kişiler, tespit edilmiş somut hedefler de temel alınarak değerlendirmektedir.

Firma bünyesinde araştırmamıza katılan 100 kişiden %56'sı kadın, %44'ü erkek; %36'sı 26-30 yaş grubunda; %55.4'ü lisans düzeyinde eğitim almış; %42.6'ı uzman ve uzman yardımcısı statüsünde ve %59.4'ü pazarlama departmanında görev yapmaktadır (Tablo 5.1, Tablo 5.2, Tablo 5.3, Tablo 5.4, Tablo 5.5).

Tablo 5.1 Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KADIN	56	55,4	56,0	56,0
	ERKEK	44	43,6	44,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tablo 5.2 Yaşa Göre Frekans Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-25	22	21,8	22,0	22,0
	26-30	36	35,6	36,0	58,0
	31-35	24	23,8	24,0	82,0
	36-40	13	12,9	13,0	95,0
	41-45	4	4,0	4,0	99,0
	46+	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tablo 5.3 Eğitime Göre Frekans Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Teknik Lise	18	17,8	18,0	18,0
	MYO	13	12,9	13,0	31,0
	Lisans	56	55,4	56,0	87,0
	Yüksek Lisans	13	12,9	13,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tablo 5.4 Pozisyonlara Göre Frekans Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Müdür	9	8,9	9,0	9,0
	Birim Yöneticisi	7	6,9	7,0	16,0
	Ekip Lideri	4	4,0	4,0	20,0
	Şef	3	3,0	3,0	23,0
	Uzman	30	29,7	30,0	53,0
	Uzman Yardımcısı	13	12,9	13,0	66,0
	Memur	27	26,7	27,0	93,0
	Diğer	7	6,9	7,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tablo 5.5 Departmanlara Göre Frekans Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İnsan Kaynakları	16	15,8	16,0	16,0
	Muhasebe	9	8,9	9,0	25,0
	Pazarlama	60	59,4	60,0	85,0
	Diğer	15	14,9	15,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

5.6 Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Tanımlayıcı nitelikte olan bu araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Bu konu ile ilgili araştırmanın amacına uygun anket formu araştırmacı tarafından tasarlanmıştır.

Anket toplam 19 sorudan oluşmaktadır ve görüş ve tutum belirleme amacı taşıdığı için yargısal ölçme tekniği kullanılacaktır. Bunun için 5’li Likert ölçeğinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Anket üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almakta olup, kişinin en genel özellikleri ile organizasyon içerisindeki durumunu betimlemeye çalışmaktadır. İkinci bölümde performans değerlendirme ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Likert ölçeğine göre yapılan ölçümlendirmede kişilerin yapılan performans değerlendirmelerin yöntemini, etkinlik düzeyini ve sonuçlarını değerlendirmeleri beklenmektedir. Anketin son aşaması ise ücret yönetimi ile ilgili sorulara ayrılmıştır. Burada ise, katılımcılardan performans değerlendirme sonuçları ile şirketlerinde mevcut ücret yönetim politikalarının ne şekilde ilişkilendirildiğini ve kendilerinin bunu nasıl algıladıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket soruları araştırmacı tarafından hazırlandığından ötürü cronbach alpha değerlerine bakılmıştır. Anket, performans değerlendirme ve ücret yönetimi ile ilgili iki farklı soru

grubundan oluşmaktadır. Performans değerlendirme ile ilgili soru grubunun Alpha değeri 0,894 ve ücret yönetimi ile ilgili soru grubunun Alpha değeri ise 0,801 olarak bulunmuş ve anketin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

5.7 Verilerin Analizi

Araştırmamızda anket formundaki ölçeklerin güvenilirlik analizlerinden sonra ana hipotez için ki-kare, diğer hipotezler için ise kruskal wallis yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizi SPSS programının 14.0 versiyonunda gerçekleştirilmiştir.

5.8 Bulgu ve Yorumlar

Anket ve içerdiği sorular ilk defa oluşturulmuş ve uygulanmış olduğundan analiz ve yorumlar öncesi güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Yüz katılımcı ve kişisel bilgiler harici onbeş amaca yönelik soru sonucunda performans değerlendirme ile ilgili soru grubunun Alpha değeri 0,894 ve ücret yönetimi ile ilgili soru grubunun Alpha değeri ise 0,801 olarak bulunmuş ve anketin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 5.6 Performans Değerlendirme ve Ücret Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	733,248(a)	504	,000
Likelihood Ratio	308,672	504	1,000
Linear-by-Linear Association	65,224	1	,000
N of Valid Cases	100		

a. 550 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

İlk olarak bu çalışmada savunulan, “H1: Performans değerlendirme ile ücret yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ana hipotezimizde konu ile ilgili onbeş anket sorusunun yedisi performans ile ilgili sekizi ücret ile ilgili olmak üzere gruplandırıldı. Ortaya çıkan performans ve ücret ile ilgili somut iki grup birbirleri ile çaprazlanarak ki-kare testi uygulandı. Değerlendirme sonucunda $P=0.00<0,05$ çıktığı için savunduğumuz H1 hipotezimiz kabul edildi. Bu noktada söyleyebiliriz ki,

kurumsallaşma sürecinde başarılı görünen ve alanında lider konumda olan sigorta şirketinde, performans değerlendirme sistemi ile ücret yönetimi arasında anlamlı bir ilişki kurulmuş ve bu ilişkinin varlığı çalışanlara başarılı bir şekilde aktarılmıştır. Amaçlara göre yönetim sistemini 360 derece performans değerlendirme ile destekleyen firmada yılda iki kez elde edilen sonuçların ücret yönetiminde katsayı olarak kullanılması ve tespit edilen hedeflere ulaşma derecesi ile kişinin değerlendirilmiş performans ölçütünün bu katsayının oluşturulmasında temel veri kabul edilmesi elde edilen analiz sonucunu destekler niteliktedir (Tablo 5.6).

Firma bünyesinde performans değerlendirme sistemi ile ücret yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı incelendikten sonra bu konu hakkında çalışanların algıları daha detaylı olarak irdelendi. Bu anlamda çalışanların algısına göre, “H1: Performans değerlendirme, ücret yönetimine somut veriler sağlamaktadır.” hipotezi kuruldu: Bu noktada çalışanlar gerçekten bir farkındalığa sahip mi yoksa çeşitli koşullanmaların etkisinde mi anket cevapladılar? sorularına yanıt arandı. Bu hipotez testinde Kruskal-Wallis testinden yararlanıldı (Tablo 5.7).

Tablo 5.7 Performans Değerlendirmenin Ücret Yönetimine Veri Sağlaması

	Sistem
Chi-Square	31,042
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

Ana hipotezi desteklemek amacı ile kurduğumuz ikinci hipotezde de P değeri 0.05'ten küçük bulunarak savunduğumuz H1 hipotezimiz kabul edilmiş oldu. Bu sonuç bize ana hipotezimizi bir kez daha doğrulama fırsatı verdi. Uygulanan sistemin gereği olarak 360 derece değerlendirmede kişinin değerlendirme sonuçlarına güveninin diğer sistemlere oranla yüksek olması, amaçlara göre yönetim ile hedeflerin önceden kişinin kendi görüşleri de alınarak tespit edilmesi, değerlendirme dönemi sonucunda verilen açık, anlaşılır ve somut veriler ile desteklenmiş geri bildirimlerin temel alınarak ücret artışı, terfi vb uygulamalara gidilmesi, çalışanların sisteme olan inançlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Bu noktadan sonra dikkatimizi çeken bir aşama daha oldu. Sistemin etkinliği sadece performans değerlendirme sisteminin somut veri sağlamasına bağlı değildi. Nitekim “H1: Performans değerlendirme sisteminin somut veri sağlaması ile sistemin etkin algılanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezimizi anketimizin performans değerlendirme sisteminin somut veri sağlaması ve sistemin etkinliğine olan güveni içeren ilgili soruları ile karşılaştırdığımızda aşağıdaki sonuçları elde ettik. Bu hipotez testinde Kruskal-Wallis analizinden faydalanılmıştır (Tablo 5.8).

Tablo 5.8 Performans Değerlendirme Yönteminin Somut Veri Sağlaması ve Sistemin Etkin Algılanması

	sistem
Chi-Square	35,950
df	4
Asymp. Sig.	,000

a Kruskal Wallis Test

$P < 0.05$ sonucundan hareketle söyleyebiliriz ki, performans değerlendirme sistemi, ücret yönetim sistemine somut veri sağlamaktadır. Sistem etkin ve güvenilir fakat sistemin sadece ücret yönetim sistemine somut veri teşkil etmesi, sistemden beklentileri tam olarak karşılamayabilmektedir. Yukarıdaki bölümlerde de belirtildiği gibi, performans değerlendirme sistemleri ücret yönetim sistemlerine temel veri teşkil etmenin yanında, kıdem, terfi, motivasyon unsuru, iş analizleri, yeni görevlendirmeler ve/veya ilişik kesilmesi vb kritik süreçlerde de başrol oyuncusu durumundadır. Bu durumda Herzberg’in çift faktör teorisinde olduğu gibi, kişi yapılan değerlendirmeler neticesinde ücret değişiminin yanında başarı, takdir edilme, yeni sorumluluklar vb. beklentiler içerisinde de bulunabilir ve sistemi tüm bu koşullara uygun olarak da değerlendirebilir.

Kişilerin performans değerlendirme sistemi ve ücret yönetimi sistemi arasında ilişki kurmaları, performans değerlendirme sisteminin ücret yönetimi sistemine somut veri teşkil ettiğine inanmaları buna karşın sistemin sadece somut veri teşkil etmesinin sistemin etkinliği hakkında tek karar unsuru olamayacağı sonuçları çıktı. Son olarak anketimize katılan kişilerin %50’den fazlasının pazarlama departmanına bağlı

olduğundan hareketle, performans değerlendirme ile ücret sistemine ilişkin algıların departmanlara göre farklılaşıp farklılaşmadıklarını inceledik. Buradaki amaç satış kotalarına göre pazarlama departmanlarına uygulanan özendirici ücret sisteminin diğer çalışanlara oranla bir avantaj yaratıp yaratmadığını ve bunun sonuçları etkileyip etkilemediklerini tespit etmektir.

“H1: Performans değerlemeye ilişkin çalışanların algıları bölümlere göre farklılık göstermektedir.”

Tablo 5.9 Performans Değerlendirme Algılarının Bölümlere Göre Farklılıkları

	PERFORMA
Chi-Square	1,668
Df	3
Asymp. Sig.	,644

a Kruskal Wallis Test

Tablo 5.9’da görülen Kruskal-Wallis analizi sonucuna göre P değeri 0.05’ten büyük bulunmuştur. Dolayısı ile savunulan performans değerlendirme algılarına ilişkin H1 hipotezi reddedilmiştir. Buradan şu sonuç çıkmaktadır; şirket çalışanlarına uygulanan performans değerlendirme sistemi adil, güvenilir ve açıktır. Performans değerlendirme yöntemine ilişkin çalışan algıları bölümlere göre farklılık göstermemektedir. Yetkinlikler gerçekçi, bölümlere yönelik ve işin gereklerine uygun olarak tanımlanmıştır. Periyodik olarak hedefler oluşturulmakta bu hedeflere yönelik geribildirimler yine periyodik zamanlarda değerlendirilmektedir. Kişinin kendi işinin özelliklerine göre belirlenmiş gerçekçi, ulaşılabilir hedeflerine ne ölçüde yaklaştığını değerlendiren sistem, çalışanlar arasında algıda farklılık yaratmamaktadır.

“H1: Çalışanların ücret yönetimine ilişkin algıları tüm bölümlere göre farklılık göstermektedir.”

Tablo 5.10 Ücret Yönetimine İlişkin Algıların Bölümlere Göre Farklılıkları

	ÜCRET
Chi-Square	1,434
Df	3
Asymp. Sig.	,698

a. Kruskal Wallis Test

Tablo 5.10’da görülen Kruskal-Wallis analizi sonucuna göre P değeri 0.05’ten büyük bulunmuştur. Dolayısı ile savunulan ücret yönetimine ilişkin H1 hipotezi reddedilmiştir. Buradan şu sonuç çıkmaktadır; şirket çalışanlarına yapılan işe göre adil bir ücret sistemi uygulamaktadır. İnsan kaynakları, muhasebe/finans, pazarlama ve çok düşük miktarda diğer departman çalışanları arasında açıkça ortaya çıkacak şekilde bir ücret farklılaşması çalışanlarca algılanmamaktadır. Ücret yönetimi kısmında açıklandığı üzere, ücret sisteminin tüm kurumu kapsar nitelikte olması çalışanlar arasında sisteme bakış açısı farklılığı yaratmamaktadır. Bu durum; işletmelerin ulaşmayı hedefledikleri, tüm çalışanları kapsayan, adil, güvenilir, açık, anlayış kolaylığı sağlayan ve uygulanabilir sistemlerin başarısını ortaya çıkarmaktadır.

Burada dikkat edilebilecek husus çoğu işletmelerde pazarlama departmanlarında görev yapan kişilerin belirli bir kotayı aşmaları neticesinde diğer çalışanlara oranla daha yüksek gelir elde ettikleri gerçeğidir. Analizleri gerçekleştirdiğimiz şirkette durum bu şekilde çıkmamış; reel anlamda pazarlama departmanlarının daha fazla gelir elde edebilme ihtimalleri olsa dahi bu durum diğer çalışanlar arasında bir sorun yaratmamış ve bireylerin düşüncelerinde bir olumsuzluğa tesir etmemiştir. Bu durum ise şirketi, oldukça başarılı performans değerlendirme ve ücret yönetim sistemi uygulamalarına sahip bir kuruluş olarak tasvir edebilir.

SONUÇ

Bir işletmenin sahip olduğu en değerli kaynak insandır. İnsanın, işletmede sahip olduğu en büyük dezavantaj ise işletme menfaatleri doğrultusunda somut çıktı yaratana kadar değerinin fark edilememesidir. Bunun altında yatan sebep insanın gerçek değerinin tespit edilmesindeki zorluktur. İnsanın sahip olduğu değer onu gösterebildiği ölçüdedir. Sahip olduğu potansiyeli kullanması, yetkinliklerini üst düzeyde sergileyebilmesi gerekmektedir. İşletmelerin ise çalışanları, potansiyel ve yetkinliklerini gösterebilmeleri açısından motive etmeli, bu konuda teşvik edici unsurları kullanmalıdır.

Artan rekabet koşulları, gelişen işletmecilik anlayışı, modern yönetim teorileri arasında insana yani işletmenin en önemli girdisine değer vermemek kaçınılmazdır. Organizasyon ise çalışandan somut çıktı beklemektedir. Yani organizasyon için insan yarattığı katma değer oranında değerlidir. Çalışanın belli bir dönem içerisinde oluşturulmuş hedeflere olan yakınlığı veya bu hedefleri başarma derecesi, onun somut çıktısını ifade eder. Somut çıktının ölçümlenmesi ve değerlendirilmesi neticesinde insan, organizasyon içerisinde konumlandırılır. Burada ön plana çıkan husus 360 derece performans değerlendirme sistemidir. Bireyin performansını değerlendirme dönemi içerisinde, hedeflerine ulaşma yolunda birlikte etkileşim içinde olduğu herkesin görüşleri bu değerlendirme sistemine dâhil edilir. Bu durum sonuçlara objektiflik ve adalet katar.

Çalışan ve organizasyon hedeflerinin eşgüdümlendiği, bireyin motivasyon unsurları ile desteklendiği, başarı veya başarısızlığın hakkaniyete uygun olarak değerlendirildiği işletmelerde kurumsal başarı kaçınılmaz olacaktır.

Bunun yanında günümüz koşullarında bireyi herhangi bir işletmeye çeken veya birey için işletme içerisinde sadakat sağlayan faktör olarak ücret ön plana çıkmaktadır. Artan rekabet koşullarında en önemli unsur olarak çalışanı ve hatta kalifiye çalışanı işletmelerin elinde tutması veya kendi bünyesine çekmesi motivasyon unsurları ile söz konusudur ki “adil bir ücret” bu noktada değer kazanmaktadır. Kişi başarıya

ulaşırsa takdir edilmek ister. Başarı durumunun değerlendirilmesi gibi başarı sonucunun ödüllendirilmesi de işletmeler için hayati derecede önem kazanmaktadır.

Bu iki ana değerden hareketle hazırlanan çalışmada teorik kısımlardan sonra tanımlayıcı yöntemle kurumsal kimliğe sahip bir şirkette yukarıda yer alan iki unsur değerlendirilmiştir.

Ulaşılan sonuçlar tezin hazırlanma gerekçesini doğrular nitelikte çıkmıştır. Yardımcı hipotezlerin sonuçları ise ana hipotezimiz olan performans değerlendirme ile ücret yönetimi arasında bulunan sonuçları destekler niteliktedir. Sonuçlara göre performans değerlendirme sistemleri ile ücret yönetim sistemleri arasında bir ilişki vardır. Aynı şekilde ücret yönetim sistemlerinin adil ve güvenilir olması için ise, performans değerlendirme sistemlerinin somut sonuçları ile desteklenmesine gereksinim duyulmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sisteminin sergilediği somut sonuçlar sistemin etkinliğine olan güveni arttırmaktadır. Kurumsallaşma sürecinde başarı göstermiş olan şirketlerde performans değerlendirmenin somut sonuçlarına göre oluşturulan ücret sistemleri, çalışan memnuniyetini oldukça yükseltmektedir. Bir diğer önemli husus savunduğumuz şekilde performans değerlendirme ve ücret sistemlerine olan inancın departmanlara göre farklılık göstereceği düşüncesinin reddedilmiş olmasıdır. Bu konu kurumsallaşmış şirketlerde farklı departman çalışanlarının farklı gereksinim ve yetkinliklerinin değerlendirilerek farklı ücret çarpanlarıyla birleştirilmesi neticesidir. Oldukça başarılı olarak değerlendirilebilecek bu husus tüm çalışanları kapsayan, adil, güvenilir ve çalışanlarca benimsenmiş performans değerlendirme ve ücret yönetimi sistemi oluşturmanın temelini oluşturmaktadır.

Tarafımızca da olumlu değerlendirilen bu sonuçlara göre, işletmeler çalışan faktörüne gösterdikleri değer oranında başarıyı yakalamaktadır. Bu noktada da çalışanın yarattığı somut değerler ve bu değerler neticesinde hak ettiği takdir unsurları başarıyı sürekli kılmanın yegâne yoludur.

Ülkemizde hala aile şirketlerinin yoğun olduğu ve büyük şirketler dışında şirketlerin kurumsallaşmasının tam olarak gerçekleşmediği görülmektedir. Bunun altında yatan sebepler ne olursa olsun gözden kaçan çalışan davranışları, tespit edilemeyen kırgınlık veya kızgınlıklar, yine işletme tarafından tespit edilemeyen kör noktalar yaratabilecektir. Bu sebeple kurumsallaşmasını tamamlamamış olsa bile, kişilerin

diğer tüm yönetim uygulamaları yanında performans değerlendirme sistemlerine ve ücret yönetim sistemlerine ayrı bir önem ve özen göstermelerinin gereği açıktır.

Tüm bunların yanında çalışma esnasında karşılaşılan güçlük reel olarak “ücret” konusundaki gizliliklerdir. Kaynak darlığı, uygulama esnasında bireylerin cevaptan kaçınmasına engel olacak şekilde basitleştirilmiş soruların seçilmesi ve net rakamsal değerlere girilememiş olması yapılabilecek diğer çalışmalarda göz önüne alınması ve mümkünse aşılması gereken bir konu olarak yer almaktadır. Yapılabilecek yeni çalışmalarda oluşturulabilecek sorularda özellikle ücret ve ücret yönetimi konusunda rakamsal içerikli verilerin alınmasına gayret edilmelidir. Bu durum yetkinlik ve başarımlara göre alınabilecek ücretler, oluşturulabilecek ücret skalaları konusunda yapılabilecek çalışmalara yol açabilecektir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Acar, C. Ahmet. **Ücret Yönetimi**. Gebze: TÜSSİDE. 1995.
- Akal, Zühal. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1996.
- Akat, Ömer. **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**. 2. bs. Bursa: Ekin Kitabevi, 2000.
- Aksu, Ömer. **Ücretler ve Verimlilik**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1993.
- Armstrong, Michael. **Performance Management**. London: Kogan Page, 1994.
- Artan, Sinan. **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama**. Eskişehir: EİTİA Yayını, 1981.
- Aşkun, İ. Cem. **İşgören**. İstanbul: Bayteş Yayıncılık, 1982.
- Ataay, D. İsmail. **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
- Balçık, Bahaettin. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Atlas Kitabevi, 1997.
- Baltaş, Acar. **İK’nın Yeni Oyunağı: 360 Derece Değerlendirme**. İstanbul: Activeline, 2003.
- Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Belcher, G. John. **How to design and implement a results-oriented variable pay system**. New York: Amacom, 1996.
- Bernardin, E. John ve Russell, E. Joyce. **Human Resources Management An Experiential Approach**. 2. bs. Singapore: Irwin/Mc Graw Hill, 1998.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003.
- _____. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6. bs. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2006.
- _____. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1990.
- Bumin, Birol. **İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim**. Ankara: AİTİA Yayınları, 1974.
- Canman, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİE Yayınları, 1995.
- _____. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: TODAİE Yayınları, 1993.

- Carrell, R. Michael, Elbert, F. Norbert, Hatfield D. Robert. **Human Resources Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce.** 5. bs. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- Cascio, F. Wayne. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits.** 3. bs. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1996.
- Daft, L. Richard. **Management.** 4. bs. Orlando: Dryden Press, 1997.
- Dicle, Ülkü. **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması.** Ankara: ODTÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1982.
- Edwards, R. Mark ve Ewen, J. Ann. **360 Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement.** USA: Amacom, 1996.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri.** İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.
- Ergin, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım.** Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002.
- Finnigan, John. **Doğru İşe Doğru Eleman.** çev. Mehmet Kılıç. İstanbul: Rota Yayıncılık, 1995.
- Flippo, B. Edwin. **Personnel Management.** 6. bs. New York: McGraw-Hill Book Company, 1984.
- Gary Dessler, **Human Resource Management.** 8. bs. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- Gherson, J. Diane. **Get The Pay Thing Right.** USA: Workspan, 2000.
- Graham, H.T. ve Bennett, Roger. **Human Resources Management.** London: Pitman, 1998.
- Hodgetts, M. Richard. **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama.** 2. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1999.
- Kahya, Emin. **Performans Değerlendirmesi.** Eskişehir, 2002.
- Kaynak, Tuğray v.d. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 2. bs. İstanbul: İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, 2000.
- Lawyer, E. Edward. **Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View.** New York: McGraw-Hill Book Company, 1971.
- Mohrman, M. Allan v.d. **Designing Performance Appraisal Systems, Aligning Appraisal and Organizational Realities.** USA: Jossey-Bass Pub., 1989.
- Mondy, Wayne, Noe M. Robert ve Premeauz R. Shane. **Human Resource Management.** 8. bs. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Nabioğlu, Semih. **Banka Şubelerinin Başarı Değerlemesi.** Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları, 1999, s. 19.
- Nowack, M. Kenneth. "360 Degree Feedback: The Whole Story". **Training & Development.** 1993.
- Önal, Güngör. **Temel İşletmecilik Bilgisi.** 2. bs. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.
- Palmer, Margaret. **Performans Değerlendirmeleri.** İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993.
- Pell, R. Arthur ve Schuster A. Simon. **The Complete, Idiot's Guide to Managing People.** Auburn: Mac Millian Company, 1995.

- Performance Measurement: What to Look For in VFM Studies- Performans Ölçümü: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler.** çev. Suat Aral. Ankara: Sayıştay Yayınları, 2001.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 1. bs. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.
- _____. **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi.** Eskişehir: AÖF Yayını, 1996.
- Scarpello, G. Vida ve Ledvinka, James. **Human Resource Management: Environments and Functions.** Boston: Kent Publishing Co., 1988.
- Schuler, S. Randall ve Youngblood, A. Stuart. **Effective Personnel Management.** 2. bs. St.Paul: West Publishing Co., 1986.
- Schuler, S. Randall. **Managing Human Resources.** 5. bs. New York: South Western Publishing Company, 1995.
- _____. **Managing Human Resources.** New York: South Western Publishing Company, 1998.
- Schuster, R. Jay ve Zingheim, Patricia. **The new pay: Linking employee and organizational performance.** New York: Lexington, 1992.
- Srinivas, M. Kalburgi. **Human Resource Management: Contemporary Perspectives in Canada.** Canada: McGraw-Hill Ryerson Limited, 1984.
- Stone, J. Raymon. **Human Resource Management.** 3. bs. Sydney: John Wiley & Sons Pub., 1998
- Tortop, Nuri. **Personel Yönetimi.** Ankara: TODAİE Yayınları, 1992.
- Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi.** 1.bs. Ankara: TODAİE Yayınları.
- _____. **Personel Yönetimi.** 2. bs. Ankara: TODAİE Yayınları, 1979.
- Uyargıl, Cahide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi.** İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.
- Ünal, Ayşe. **Performansa Dayalı Ücret.** Ankara: Kamu-İş Yayını, 1998.
- Walters, Mike. **The Performance Management Handbook.** London: Institute of Personnel and Development, 1995.
- William B. Werther ve Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management.** 4. bs. New York: McGraw-Hill, 1994.
- William P. Anthony, Pamela L. Rerrewé, Michele K. Kacmar, **Strategic Human Resource Management.** 2. bs. Fort Worth: The Dryden Press, 1996.
- Yalçın, Selçuk. **Personel İdaresi.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, 1971.
- Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 1997.
- Zaim, Sabahattin. **Çalışma Ekonomisi.** Ankara: Filiz Kitabevi, 1985.

MAKALE ve TEZLER

- Atış, Yücel. “Ücret Yönetimi”, **Human Resources Dergisi**, s.2, (1997), 38-41.
- Benligiray, Serap. “360 Derece Geribildirim Kısa Dönemli Bir Yönetim Modası mıdır?”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c.19, s: 1-2, (2003), 55-73.
- Brutus, Stephane ve Derayeh, Mehrdad. “Multisource Assessment Programmes in Organizations: An Insider’s Perspective”. **Human Resource Development Quarterly**, (2002).
- Caplan, Janice. “360 Degree Feedback For Performance Appraisal”, **Training & Management Development Methods**, c.14, (2000), 207-214.
- Cohen, L. Stephen, Jaffee, Cabot. Performans Değerlendirme Sistemlerinin Verimlilik Artışıyla Kullanımı, çev. Zühal Kuteş. **Verimlilik Dergisi**, s:3, (1983), 108.
- Çoban, Cengiz. “Performans Değerlendirme ve TSK Örneği”. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, (2001).
- Ergülen, T. Doğan. “360 Derecelik Dönüşüm”, **Kariyer Dünyası**, (1998), 104.
- Kasnaklı, Burcu. “360 Derece Geri Bildirimi Uygulamaya Hazır mısınız?”, **Anahtar Dergisi**, (2003), 15.
- Laçınler, Ebru. “Özenli Eleştiri Performansı Artırır”, **Human Resources Dergisi**, s.2, (1997), 18-19.
- Lawyer, E. Edward v.d. “Who uses skill based pay and why”, **Compensation and Benefits Review**, c.25, s:2, (1993), 22-26.
- Lawyer, E. Edward. “Employee Reactions to a Pay Incentive Plan”, **Journal of Applied Psychology**, s: 58, (1973), 163-172.
- Mamatoğlu, Nihal. “Performans Sisteminizin Performansını Ölçüyor musunuz?”, **Human Resources Dergisi**, s.1, (2001), 20-25.
- _____. “Performans: Geri Bildirim Korkusunu Yenmek”, **Human Resources Dergisi**, s.2, (2002), 44-48.
- Prewitt, Edward. “Should You Use 360-Degree Feedback for Performance Reviews?”, **Harvard Business Review**, Boston, (1999), 31-32.
- Türkel, Süleyman. “Bazı Türk Bankalarında Başarı Değerlemesi ve Sorunları”, **Ankara: Hacettepe Üniversitesi İdari Bilimler Dergisi**, c: 1, s: 3, 90.
- Zaim, Sabahattin. **Türkiye’de Ücret ve Gelirler Siyaseti**. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, (1974), 317-318.

İNTERNET ve DİĞER KAYNAKLAR

2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, İstanbul: Arthur Andersen, (2000), 59.

Aytaç, Ayşegül. “360 Derece Performans Değerlendirme”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, s:41, (2003), <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm> [05.05.2007].

De Silva, Sriyan. An Introduction to Performance Based and Skill-Based Pay Systems. <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srspaysy.htm> [05.05.2007].

Federal Employees Health Benefits Program Improving Carrier Performance; Conforming Changes. c.63, s.136, <http://www.opm.gov/fedregis/1998/63r38361.txt> [05.05.2007].

Heathfield, M. Susan. “360 Degree Feedback. The Good, The Bad and The Ugly”. http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360feedback_2.htm [05.05.2007].

_____. “360 Degree Feedback. The Good, The Bad and The Ugly”. http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360feedback_3.htm [05.05.2007].

Özdiller, İlhan. “Performans Yönetimi Sisteminin Etkinliği Nasıl Sağlanır?”, <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=15> [15.06.2007].

Selamoğlu, Ahmet. **İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları**. İstanbul: YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, (2004).

Shimko, Dale. “Choosing A Pay Structure That Works For Your Practice”, <http://www.aafp.org/fpm/20000200/30choo.html> [05.05.2007].

Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş, Ankara: Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, (2000), 42-43.

Wage and Salary Administration, Bureau of National Affairs Personnel Policies Forum, Survey s:97, (1972), 1-6.

Vardar, Ebru. “Piyasa Ücret Araştırmaları”. <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=233> [05.05.2007].

ANKET FORMU

AÇIKLAMA

Bu anket formu sonucunda elde edilecek araştırma verileri tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programında "Performans Değerleme ve Ücret Sistemleri" konusunda bitirme tezi uygulamasıdır. İlginiz için teşekkür ederiz.

Oral Ertuğrul

Danışman, Yrd.Doç.Dr.Turhan Erkmen

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz: Kadın ☐ Erkek ☐
2. Yaşınız: ☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35
☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46 ve üstü
3. Lütfen en son mezun olduğunuz okulu işaretleyiniz
Mesleki / Teknik Lise ☐ Meslek Yüksek Okulu ☐
Üniversite ☐ Lisans Üstü ☐
4. Lütfen şirketteki görevinizi işaretleyiniz
Müdür ☐ Birim Yöneticisi ☐
Ekip Lideri ☐ Şef ☐
Uzman ☐ Uzman Yardımcısı ☐
Memur ☐ Diğer ☐
5. Lütfen çalıştığınız departmanı yazınız:

Performans Değerlendirme

6. Şirketimizde her yıl periyodik olarak yapılan performans değerlendirme sürecini, değerlendirme yöntemini ve sonuçlarını yakından takip ediyorum.
Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐
7. Şirketimizde uygulanan performans değerlendirme sisteminin ne ölçmeyi amaçladığını ve performans değerlendirme kriterlerini biliyorum.
Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

8. Kendi eğitim, görüş ve yargılarıma göre, şirketimizde uygulanan performans değerlendirme sistemi kurumumuza uygun, etkin bir sistemdir.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

9. Şirketimizde uygulanan performans değerlendirme sistemine ve sonuçlarına güvenirim.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

10. Şirketimizde her yıl periyodik olarak yapılan performans değerlendirme sonuçlarının adalet ve hakkaniyete uygun yorumlandığını düşünüyorum.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

11. Performans değerlendirme sürecinin sonucunda yöneticilerimden etkin geribildirim alıyorum.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

Ücret Yönetimi

12. Şirketimizde uygulanan ücret sistem ve politikalarından haberdarım.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

13. Şirketimizde somut veriler ile değerlendirilip güncellenen, adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

14. Şirketimizde, ücret yönetim sisteminde başka faktörlerin yanında performans değerlendirme sonuçları da temel somut veri olarak kullanılmaktadır.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

15. Performans değerlendirme sonucundaki başarıma paralel olarak ücretimde mutlaka az ya da çok bir artış olmaktadır.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

16. Somut veriler ile desteklendiği sürece ücret artışı olmasa dahi, bu durum işe olan ilgi ve çabamı azaltmaz.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

17. Ücret artışı gösterdiğim performansla ilgili olarak beklentimin gerisinde kalmaktadır.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

18. Performansına uygun ücret artışının olmaması aidiyet duygumun gelişmesini engellemektedir.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

19. Çalıştığım süre boyunca yapılan performans değerlemeleri sonuçlarının ücret sistemine yansımından memnunum.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

20. Şirket koşullarına göre belirlenen performans değerlendirme sisteminin, uzman kişilerce uygulandığı takdirde doğru sonuçlar vereceğine ve ücretin saptanmasında adil yönlendirmeler yapacağına olan güvenim tamdır.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

GÜVENİLİRLİK ANALİZİ TABLOSU

Scale: Performans Değerlendirme İle İlgili Anket Soruları Soru: 6-11

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	99,0
	Excluded ^a	1	1,0
	Total	101	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	6

1*1

Scale: Ücret Yönetimi İle İlgili Anket Soruları Soru: 12-20

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	99,0
	Excluded ^a	1	1,0
	Total	101	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	9

ÖZGEÇMİŞ

ORAL ERTUĞRUL

Adres: Dikilitaş Mah. Karanfil Sok. Beyazköşk Apt. No:1 D:8 34349
Beşiktaş/İstanbul

Mobil: +90532 7412986

E-mail: oralertugrul@yahoo.com

Doğum Tarihi: 25 Nisan 1979

EĞİTİM

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans

İşletme Fakültesi, Anadolu Üniversitesi
İşletme (2. Üniversite)

Sağlık Eğitim Fakültesi, Marmara Üniversitesi
Sağlık Yönetimi Bölümü

Tez Sağlık sistemlerine alternatif bir model olarak HMO sisteminin incelenmesi
ve Üsküdar Bölgesinde uygulama.

Etiler Lisesi (1994-1997) – Özel Ata Lisesi (1991-1994)
Ortaöğrenim

DENEYİM

Ağustos 2007 **Acıbadem Sağlık Grubu, İstanbul, TR**
Yönetici Adayı

Ekim 2003- Temmuz 2007 **Dr.Pakize İ. Tarzi Laboratuvarları, İstanbul, TR**
Bütçe ve Anlaşmalı Kurumlar Uzmanı

Sorumluluklar

- Günlük, haftalık ve aylık finansa raporların ve bütçenin hazırlanması.
- Gerekli hallerde fiyat güncelleştirmelerinin gerçekleştirilmesi.
- Anlaşmalı kurumlar ile iletişimin kurulması ve olası sorunların takip edilmesi.
- Müşteri ziyaretlerinin yapılması, anlaşma hallerinde sözleşmenin dizayn edilerek hukuk ofisine naklinin gerçekleştirilmesi.
- Kurumsal hizmetler ve medikal muhasebe iletişiminin sağlanması.
- CRM programının oluşturulması ve güncel tutulması.

2001- 2002 **Özel Dentistanbul Diş Hastanesi, İstanbul, TR**
Proje Uzmanı

- HMO sisteminin dental yapıya uyarlanarak oluşturulması ve organizasyonu.

Ağustos 2000- Eylül 2000

Kartal Devlet Hastanesi, İstanbul, TR
Staj

- İnsan Kaynakları ve finans departmanlarında bir ay süre ile idari staj.

Temmuz 2000- Ağustos 2000

Acıbadem Bakırköy Hastanesi, İstanbul, TR
Staj

- İnsan Kaynakları ve finans departmanlarında bir ay süre ile idari staj.

SEMİNER

- **27-29 Eylül 2001 4. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu**, Sağlık Ekonomisi, Konuşmacı.
- **Dr.Pakize İ. Tarzi Laboratuvarları**, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Konuşmacı.
- **Procen Danışmanlık ve Yönetim**, ISO Kalite Yönetim Sistemi İç Tetkik Denetçisi.
- **Karum Danışmanlık ve Yönetim**, Müşteri İlişkileri Yönetimi Sertifika Programı.
- **Ungel Medical Consulting CO**, PSS3 Profesyonel Satış Teknikleri III
- **Verim Danışmanlık**, İletişim Teknikleri Programı.
- **Genel Sağlık Taraması Maltepe**, Data Analizi.

ACTİVİTELER

Spor

- Kürek: 1996-2000 Galatasaray SK, 2000-2002 Boğaziçi Üniversitesi Kürek Takımı.
- Karate, Koşu.

Fotoğraf

- Özgün fotoğraf çalışmaları.

DİĞER

Yabancı Dil

- İngilizce (Çok İyi).

Bilgisayar

- MS Word, MS Excel, MS Outlook, PowerPoint, SPSS Data Analiz ve Internet, çok iyi kullanıcı. Temel düzeyde Access.

Diğer

- Aktif sürüş deneyimi.
- Mükemmel sunum yeteneği ve medya teknikleri.
- Askerlik Hv.K.K. yedek subay olarak tamamlandı.

Arzu edildiği takdirde referanslar sunulacaktır.
