

146145

T.C.

DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET VE
BİR ENDÜSTRİ İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

146 145

Danışman

PROF. DR. BÜLENT TOKAT

Hazırlayan

Ahmet AYTOK

0091014146

Kütahya – 2004

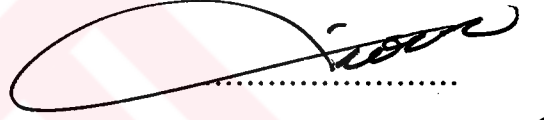
Kabul ve Onay

Ahmet AYTOK'un hazırladığı "Performans Değerlendirme İle Performansa Dayalı Ücret Ve Bir Endüstri İşletmesi Örneği" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

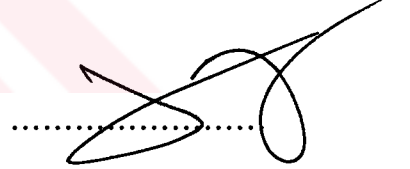
/ /2004

Tez Jürisi

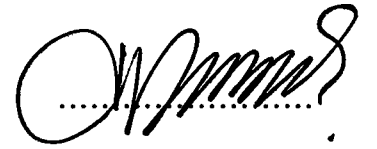
Prof. Dr. Bülent TOKAT (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Abdullah YILMAZ



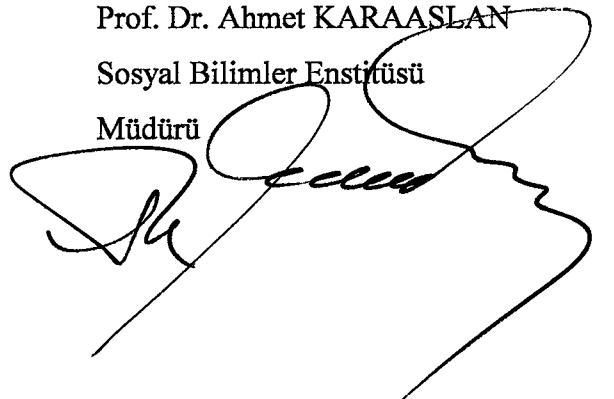
Yrd. Doç. Dr. Derya ŞERBETÇİ



Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müdürü



Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Performans Değerlendirme İle Performansa Dayalı Ücret Ve Bir Endüstri İşletmesi Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01.10.2004

Ahmet AYTOK



ÖZGEÇMİŞ

1969 yılında Adana'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Adana'da tamamladı. 1987 yılında Kuleli Askeri Lisesi'nden, 1991 yılında Hava Harp Okulu Uçak Mühendisliği bölümünden mezun oldu. 2000-2001 öğretim yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitime başladı. Halen Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda subay olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.



ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretin Türkiye’de uygulanmasına ilişkin bazı bulgu ve bilgiler ortaya koymaktır. Bu amaçla, çalışmada, öncelikle performans yönetim sistemi incelenmektedir. Ardından da performans değerlendirme ve performans değerlendirme yöntemleri ayrıntılı olarak analiz edilmektedir. Çalışmanın son bölümünde ise, performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretin Türkiye’deki uygulamasını ortaya koymak amacıyla, Türk özel sektörünün önde gelen işletmelerinden biri alan araştırması kapsamında incelenmektedir. Bu bölümde, söz konusu işletmenin, performans değerlendirme ve performansa dayalı ücreti nasıl uyguladığı ayrıntılı biçimde analiz edilmektedir.

Bilindiği gibi, örgütler, küreselleşme sürecinde yaşanan hızlı değişimlere ve hızla artan küresel rekabete uyum sağlayabilmek için insan kaynaklarının stratejik yönetimine önem vermek zorundadırlar. Bu bağlamda, modern insan kaynakları yönetiminin en önemli bileşenlerinden biri olan performans değerlendirme, örgütlerin giderek gereksinim duydukları bir uygulama halini almaktadır. Türkiye’de de, performans değerlendirme ve performansa dayalı ücrete olan ilginin giderek arttığı görülmektedir. Özellikle, özel sektördeki işletmelerin, bu uygulamalara yoğun ilgi göstermeye başladıkları bilinmektedir.

Alan araştırması kapsamında incelenen işletmenin, yeni/çağdaş gelişmelere göre hazırlanmış bir performans değerlendirme sistemi kullandığı görülmektedir. Öte yandan, işletmenin değerlendirme sonuçlarını, öncelikle ücretlendirmede temel kriter olarak kullandığı anlaşılmaktadır. İşletmede, ücret artışlarının temel girdisi, performans değerlendirme çalışmaları kapsamında çalışanların, dönem başında belirlenen “Hedefler”e ve “Yeterlilikler”e ne oranda ulaştığını değerlendiren ve ortaya koyan 5’li skaladır.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to establish some findings and information concerning the application of performance appraisal and performance based pay in Turkey. For that end, the system of performance management is firstly studied. Performance appraisal and the methods of performance appraisal are analyzed in detail. In the concluding part of the study, in order to establish the application of performance appraisal and performance based pay in Turkey, one of leading Turkish firms in private sector is examined under the field work. In this field work section, it has been analyzed in detail how the concerned firm applied the performance appraisal and performance based pay.

As it is known, organizations have to attach due importance to strategic management of human resources in order to adapt itself to the rapid developments and the quickly increasing global competition in the course of globalization. In this respect, the performance appraisal which makes up one of major components of modern human resources management is becoming the practice of which organizations need. It has been observed that the attention to the performance appraisal and performance based pay have been gradually growing in Turkey. It is well known that particularly firms in private sectors show an interest in these practices.

It has been established that the firm which has been analyzed as a case study under the field work, apply a performance appraisal system, which is prepared according to up to date developments. On the other hand, it has been understood that the firm prioritize the outcomes of appraisal as main criterion in paying. In the firm, the basic input of pay increase is fivefold scale, which appraises and establish under the performance appraisal work to what extent employees meet “goals” and “competence” set up in the beginning of the working period.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
TEZ HAKKINDA.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. PERFORMANSIN TANIMI VE PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ..5	
1.1.1. Performansın Tanımı.....	5
1.1.2. Performansı Etkileyen Faktörler.....	7
1.1.2.1. Kişisel Faktörler.....	8
1.1.2.2. Örgütsel Faktörler.....	10
1.1.2.3. Çevresel Faktörler.....	11
1.2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ.....	13
1.2.1. Performans Yönetim Sisteminin Tanımı.....	13
1.2.2. Performans Yönetim Sisteminin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	15
1.2.3. Performans Yönetim Sisteminin Önemi.....	17
1.2.4. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri.....	18
1.2.5. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları.....	19
1.2.6. Performans Yönetim Sisteminin Yararları.....	20
1.2.7. Performans Yönetim Sistemine Eleştirel Bir Bakış.....	21
1.2.8. Başarılı Bir Performans Yönetim Sisteminin İlkeleri.....	24
1.2.9. Performans Yönetim Sisteminin Kritik Unsurları.....	26
1.2.9.1. Performans Potansiyelinin Tanımlanması.....	27
1.2.9.2. Amaçların Belirlenmesi ve Amaçlara Adanma.....	28
1.2.9.3. Plan Amaçlarının Elde Edilmesi ve Sürekli İyileştirme.....	29

1.2.9.4. Performans Ödüllendirme.....	30
1.3. PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİNİN AŞAMALARI.....	30
1.3.1. Performansın Planlanması, Amaç Belirleme ve Yetkinlik.....	31
1.3.2. Performansın İzlenmesi ve Yönlendirme.....	34
1.3.3. Performansın Değerlendirilmesi ve Geri Bildirim (Feed Back).....	34
1.3.4. Performansın Geliştirilmesi ve Gelişim Planlaması.....	35
1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN TANIMI, ÖNEMİ VE AMACI.....	36
1.4.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	36
1.4.2. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	38
1.4.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	40
1.4.3.1. Örgütsel Amaçlar.....	41
1.4.3.2. Kişisel Amaçlar.....	43
1.4.4. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	44
1.4.4.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları.....	45
1.4.4.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları.....	45
1.4.4.3. Örgüt İçin Yararları.....	46

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE ÖN ÇALIŞMALAR.....	48
2.1.1. İş Analizi ve İş Tanımının Yapılması.....	48
2.1.2. Değerlendirme Sisteminin Tasarımı.....	50
2.1.2.1. Neyin Değerlendirileceğinin Saptanması.....	51
2.1.2.2. Değerlendiricilerin Belirlenmesi.....	51
2.1.2.3. Kullanılacak Yöntemin Belirlenmesi.....	54
2.1.2.4. İletişimin Nasıl Sağlanacağına Tespiti.....	54
2.1.3. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi.....	55
2.1.4. Performans Standartlarının Belirlenmesi ve Sınıflandırılması.....	57
2.1.5. Performans Hedeflerinin Belirlenmesi.....	58
2.1.6. Değerlendirme Zamanının Tespiti ve Sıklığı.....	59

2.2. İYİ BİR DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE BULUNMASI GEREKEN TEMELÖZELLİKLER.....	61
2.2.1. Güvenilirlik.....	62
2.2.2. Geçerlilik.....	63
2.2.3. Adillik.....	65
2.2.4. Pratiklik.....	65
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	66
2.3.1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri.....	66
2.3.1.1. Kompozisyon ya da Serbest Anlatım Yöntemi.....	66
2.3.1.2. Grafik Dereceleme Yöntemi.....	68
2.3.1.3. Kontrol Listesi Yöntemi.....	73
2.3.1.4. Karşılaştırmalı Yöntemler.....	76
2.3.1.5. Kritik Olay Yöntemi.....	80
2.3.2. Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri.....	82
2.3.2.1. Davranış Temelli Değerlendirme Yöntemleri.....	83
2.3.2.2. Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Yöntemi.....	88
2.3.2.3. Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Yönteminin Avantaj ve Dezavantajları.....	93
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN BAŞARISINI OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	96
2.4.1. Halo Etkisi.....	96
2.4.2. Merkezi Eğilim Hatası.....	97
2.4.3. Kişisel Önyargılar.....	98
2.4.4. Kontrast Hataları.....	99
2.4.5. Pozisyondan Etkilenme.....	99
2.4.6. Atıf Hataları.....	100
2.4.7. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme.....	100
2.4.8. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	100
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR.....	101

2.5.1. Kariyer Yönetimi.....	101
2.5.2. Stratejik Planlama.....	102
2.5.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	102
2.5.4. Rotasyon, İş Geliştirme ve İş Zenginleştirme.....	102
2.5.5. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma.....	103
2.5.6. Teknik Becerilerin Geliştirilmesi.....	103
2.5.7. Mesleki Gelişim.....	104
2.5.8. Kişisel Gelişim.....	104
2.5.9. Örgütün Etkinliğini Artırma.....	105
2.5.10. Ücret Yönetimi.....	105

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜCRET VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ

3.1. GENEL OLARAK ÜCRET.....	107
3.1.1. Ücretin Tanımı ve Önemi.....	107
3.1.2. Ücreti Belirleyen Faktörler ve Ücret Tespitinde Ekonomik Kriterler.....	110
3.2. İNSAN KAYNAKLARI VE ÜCRET YÖNETİMİ.....	111
3.3. ÜCRET SİSTEMLERİ.....	115
3.3.1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi.....	116
3.3.2. Zamana Göre Ücret Sistemi.....	117
3.3.3. Parça Başına Göre Ücret Sistemi.....	120
3.3.4. Primli Ücret Sistemleri.....	121
3.4. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET.....	123
3.4.1. Performansa Dayalı Ücretin Tanımı, Önemi ve Amacı.....	123
3.4.2. Sosyal Taraflar Açısından Performansa Dayalı Ücret.....	126
3.4.2.1. Çalışanlar Açısından Performansa Dayalı Ücret.....	127
3.4.2.2. Örgüt Açısından Performansa Dayalı Ücret.....	127
3.4.2.3. İşçi Sendikaları Açısından Performansa Dayalı Ücret.....	128
3.4.3. Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri.....	128

3.4.3.1. Performansa Dayalı Ücretin Çalışanlar Açısından	
Tercih Edilme Nedenleri.....	129
3.4.3.2. Örgüt Yönetimi Açısından Performansa Dayalı Ücretin	
Tercih Edilme Nedenleri.....	129
3.4.3.3. İşçi Sendikalarının Bakışı.....	130
3.4.4. Performansa Dayalı Ücretin Uygulanması ve Yararları.....	130
3.4.5. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	132

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETİN TÜRKİYE'DE BİR ENDÜSTRİ İŞLETMESİNDEKİ UYGULAMASI

4.1. ÇALIŞMA YAPILAN İŞLETME.....	137
4.2. ÇALIŞMA YAPILAN İŞLETMEDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	139
4.2.1. Performans Değerlendirme Çalışmalarının Amacı.....	139
4.2.2. İşletmenin Uyguladığı Performans Değerlendirme Yöntemi.....	139
4.2.3. Yeterlilikleri Ölçmede Kullanılan Faktörlerin Tanımlanması.....	140
4.2.4. Performans Değerlendirmenin Uygulanması ve Sistemin Tanımlanması...	142
4.2.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması.....	143
4.2.6. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Güçlükler ve Hatalar.....	144
4.3. ÇALIŞMA YAPILAN İŞLETMEDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET.....	145
4.3.1. Performansa Dayalı Ücretin İşletme Düzeyinde Uygulanması.....	145
4.3.2. Performansa Dayalı Ücretin Departman Düzeyinde Uygulanması: Satış	
Departmanı Örneği.....	146
SONUÇ.....	153
EKLER.....	157
KAYNAKÇA.....	171
DİZİN.....	182

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Performans Yönetim Sisteminin Dört Kritik Unsuru	27
Şekil 1.1: Performansı Etkileyen Faktörler ve Faktörler Arası ilişkiler.....	13
Şekil 1.2: Performans Yönetim Süreci.....	31
Şekil 2.1: Performans Değerlendirmenin Geçerliliği.....	64
Şekil 2.2: Grafik Değerlendirme Yöntemi Örneği.....	70
Şekil 2.3: Tipik Bir Puan Cetveli.....	71
Şekil 2.4: Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu.....	82



KISALTMALAR

A.g.e.	Adı geçen eser
A.İ.T.İ.A.	Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
A.Ü.	Ankara Üniversitesi
D.E.Ü.	Dokuz Eylül Üniversitesi
H.Ü.	Hacettepe Üniversitesi
İ.Ü.	İstanbul Üniversitesi
İ.T.Ü.	İstanbul Teknik Üniversitesi
İ.İ.B.F.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.İ.T.İ.A.	İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
MESS	Metal İşverenleri Sendikası
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
ODTÜ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
SBF	Siyasal Bilgiler Fakültesi
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
Y.T.Ü	Yıldız Teknik Üniversitesi

GİRİŞ

Dünya ekonomisi, son dönemde büyük bir değişim geçirmektedir. Özellikle, 20. yüzyılın son çeyreğinde politik, ekonomik ve sosyal alanlarda köklü değişimler meydana gelmiştir. Söz konusu değişimlerin temelinde, kuşkusuz büyük teknolojik yenilikler ve dünya düzeyinde ekonomilerin yeniden yapılanması yatmaktadır. Bu süreçte, dünya ekonomisi hızla değişmekte, küreselleşmekte ve buna bağlı olarak dünya ticaretindeki oyunun kuralları da çok hızlı bir değişim ve gelişim göstermektedir.

Günümüzde örgütler, bu süreçte yaşanan hızlı değişimlere ve hızla artan küresel rekabete uyum sağlayabilmek için insan kaynaklarının stratejik yönetimine önem vermek zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda, modern insan kaynakları yönetiminin en önemli bileşenlerinden biri olan performans değerlendirme, örgütlerin giderek gereksinim duydukları bir uygulama halini almaktadır.

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Genel anlamda performans değerlendirme; işgücünün yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleri ile karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir. Performans değerlendirme, statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olmayıp dinamik bir süreçtir. Ayrıca, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme, geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel bir sistemdir.

Çalışanların, bir örgütün sahip olduğu en önemli değer olarak görüldüğü günümüz dünyasında, bireyin etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek de o derece önem kazanmaktadır. Bu nedenle de performans değerlendirme, modern insan kaynakları yönetiminin en önemli bileşenlerinden biri durumundadır. Bir başka ifadeyle performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir.

Performans değerlendirme, birçok yönetsel kararın alınmasında kullanılmaktadır. Yöneticiler, başında buldukları örgüt ya da departmanların amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiklerini, başka bir deyişle örgütlerin başarı durumunu

bilmek ve gereğince hareket etmek zorundadırlar. Bunun için de, çalışanların başarı durumlarının saptanmasına gerek vardır. Örgüt ve yönetimin verimlilik ve etkinliğinin artırılması, geniş ölçüde çalışanların başarısının artırılması ile sağlanabilir. Bu bakımdan performans değerlendirme, yöneticilere, kişisel başarı ve örgütün genel durumu hakkında gerekli bilgileri sağlayabilecek bir bilgi toplama ve denetim aracıdır.

Performans değerlendirmenin hızla yaygınlaşmasıyla birlikte, örgütlerde, çalışanların performanslarını ve motivasyonunu artırmak amacıyla performans ile ücret arasında ilişki kurulması konusu da, bugünün insan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birini oluşturmaya başlamıştır. Performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemleridir. Bu ücret sistemlerinde, performans düzeyi ile ücret arasındaki ilişki, standartlar ya da bazı doğrudan göstergelere (satış hacmi, hata oranı, vb.) göre belirlenmektedir.

Örgütlerde çalışan tüm bireylerin performanslarının artmasının, örgütün toplam performansını artıracığı düşüncesine dayanan performansa dayalı ücret sistemlerinin, başta A.B.D. olmak üzere, gelişmiş birçok Avrupa ülkesinde yaygın bir biçimde uygulandığı görülmektedir. Performansa dayalı ücret sisteminin, gelişmiş ülkelerde yaygın bir biçimde kullanılmasının temel nedeni, kuşkusuz hızla gelişen küreselleşme hareketi ve bu süreçte yaşanan hızlı değişimlerdir. Hem performans değerlendirmenin, hem de performansa dayalı ücret sistemlerinin, ülkemizde de giderek yaygınlaştığı bilinmektedir. Özellikle, özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin, bu uygulamalara daha çok ilgi gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Temel amacı, performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretin Türkiye’de uygulanmasına ilişkin bazı bulgu ve bilgiler ortaya koymak olan bu çalışma, dört bölüme ayrılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde, performans yönetim sistemi genel olarak ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, performans değerlendirme konusu ve değerlendirme yöntemleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Genel olarak ücret ve performansa dayalı ücret sistemleri de, çalışmanın üçüncü bölümünde detaylı olarak ele alınmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, performans

değerlendirme ve performansa dayalı ücretin Türkiye’de oluşturulmasına ilişkin bir uygulama, ayrıntılı biçimde analiz edilmiştir.





BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. PERFORMANSIN TANIMI VE PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1.1.1. Performansın Tanımı

Performans ve performans değerlendirme olarak ele alınan kavramlar, çeşitli kaynaklarda başarı ve başarı değerlendirme (değerlendirme) şeklinde kullanılmaktadır. Performans, insan yaşamında yer alan, ölçülmesi ve karşılaştırılması zor bir kavram olup literatürde konuyla ilgili birçok tanımlamaya rastlanmaktadır.

Performans, günlük yaşamda kullandığımız anlamıyla, bir hedefe ulaşmada harcanan çaba olarak ifade edilmektedir. Harcanan çaba denildiğinde, karşımıza bir süreç çıkmaktadır. Bu süreç, işe başlamayla-bitiş arasındaki işin gerçekleşme sürecidir.¹

Sözlük anlamı itibariyle performans; bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin kendisine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlamasıdır. İşlevsel açıdan ele alındığında

¹ Gülten Kutal ve Ali Rıza Büyükelçü, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, 1996, s.125.

ise verilen görev kişi ile ilgili olmak kaydıyla, görevin gereği olarak önceden belirlenen hedefleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın ne ölçüde gerçekleştiğinin belirlenmesidir.²

İşletmelerde bir iş sistemi performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak da algılanabilir.³ İşletmede bireysel performans ise; kişinin (çalışanın) kendisi için belirlenen özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar çerçevesinde gerçekleştirmesi şeklinde tanımlanabilir.⁴

Performans, örgüt bazında ele alındığında, örgütün belirlenen amaçları ile işletme başarı ölçütlerinin karşılaştırılmasıdır.⁵ Çoğu kimse tarafından performans, örgütsel sisteme bağlılık ve çevresel faktörlerden oluşan çalışanların sorumlulukları olarak kabul edilir.⁶ Bir başka performans tanımı ise, bireyin nitelik ve yeteneklerinin, işine ilişkin olarak düzenlenmiş, işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılması şeklindedir.⁷

Yukarıdaki tanımlar ışığında performans, işletmede önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusundaki birey, grup ve örgütün göstermiş olduğu çaba ve becerilerin kullanım etkinliğidir. Örgüt performansını, örgüte ilişkin başlıca üç soruyu cevaplandırarak kavram olarak düşündüğümüzde; performans boyutları ortaya çıkmaktadır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır;⁸

- **Şimdi Neredeyiz?** Örgütün, içinde bulunduğu durumunu, mevcut kaynaklar ve örgütün düzeni içerisinde inceleyerek performansını irdelemektir.

² Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 676, Erzurum, 1990, s.170.

³ Zuhul Akal, **İşletmelerde Performans Göstergeleri**, MPM Yayınları, Yayın No:473, Ankara, 1992, s.6.

⁴ Tanju Özbay, **İşletmelerde Performans Yönetim Sisteminin Kullanılma Amaçları ve Performans Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bir Araştırma**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996, s.6.

⁵ Richard L. Daft, **Management**, Dryden Pres, 4th Edition, Orlando, 1997, s.14.

⁶ David Wildman, A. Kenett, Ron S., "Improve Performance by Appraisal", **HR Magazine**, July 1990, s.6-7.

⁷ İ. Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İ.Ü. Yayını, Yayın No:3309, İstanbul, 1985, s.228.

⁸ Ömer Altay Enhoş, **Örgütlerdeki Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerlendirme Metotları**, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s.10-11.

- **Ne Kadar İyi Olabilirdik?** Örgütün varolan koşullarda potansiyel gücünden yararlanma düzeyinin değerlendirilmesi amaçlanır. Örgütün potansiyel gücü ile “Ne elde edilebilirdi?”, “Ne elde edilmişti?” sorusu temel alınır.
- **Nerede Olmalıyız?** Uzun dönemli örgüt potansiyeline yönelik olarak sorulur. Amaç, örgütün iç ve dış kısıtlarının kalktığına var sayılarak optimum potansiyele göre davranışlarını değerlendirmektir.

Performansı belirleyen boyutlar, zaman içerisinde değişim göstermiştir. Endüstri devriminin başlangıcında bu boyutlar; kar-maliyet iken, sonraki dönemlerde bunlara verimlilik eklenmiştir. Giderek bu üçgene kalite ve müşteri tatmini katılmış, günümüzde ise çalışanların davranışları, pazarın durumu, kamu sorumluluğu gibi yeni boyutlar da eklenmiştir.

1.1.2. Performansı Etkileyen Faktörler

Bireysel performans, yöneticilerin en çok üzerinde çalıştıkları konulardandır. Bireysel performansın düşüklüğü ya da yüksekliği örgütün verimliliğini artıran veya azaltan faktörlerdir.

Kötü performansın göstergeleri arasında; iş kalitesi ve miktarında azalma, işe gelmeme, sorumluluktan kaçma, kişiler arası çatışma, dürüst olmama, gerçekçi olmayan hedefler seçme, yavaş karar verme, bilgi çarpıklığı, ciddiyetsiz olma v.b. vardır.⁹ Bu göstergelerden birinin ya da bir kaçının olması düşük performansı gösterir.

Yapılan araştırmalar, genel olarak çalışanların işteki performanslarının da zaman içerisinde farklılık gösterdiğini ve bu değişimlerin çeşitli faktörlerden kaynaklandığını belirtmektedir. Bu faktörler; kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak ele alınabilir.¹⁰

⁹ Valeria Stewart, *Helping for the Poor Performer*, Personel Management Handbook (Ed. Sally Harper), England, 1987, p.235.

¹⁰ Güler Tozkoparan, *İşletmelerde Personel Başarım Değerlemesinde Kendi Kendini Değerleme Yöntemi*, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1995, s.37-38.

1.1.2.1. Kişisel Faktörler

Bireysel performansı doğrudan etkileyen temel faktör kişisel niteliklerdir. Kötü ya da iyi performansa neyin neden olduğunu bilmek önemlidir. Çünkü nedenler kişiden kişiye değişecektir. Eğer nedenleri anlayamazsak çözümler için yanlış politikalar izleyebiliriz. Bu da, bizi yanlış sonuçlara götürmeye ve zaman kaybına neden olur.

Kişisel nitelikler beş başlık altında toplanabilir. Buna göre;¹¹

a) Zeka ve İlişkili Yetenekler: Zeka ve ilişkili yetenekler performansa etki eder. Çalışanların performansları, zeka düzeylerinden ve ilişkili yeteneklerinden büyük ölçüde etkilenir. Bu nedenle de, insanlara zekalarına göre iş vermek gerekir. Çok zeki bir insana zekası ile ilişkisi olmayan rutin bir iş verilirse, çalışan kısa sürede sıkılacak ve iş performansı düşecektir. Günümüzde zeka ile iş performansı arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran testler vardır. Bu alanda, sözlü ve matematiksel testler yaygın olarak kullanılmaktadır.

Yetenek ise, kişinin belirli süre içinde belirli görevleri başarabilmesinde rol oynayan bilgi ve beceri düzeyi ile ilgili kavramdır.¹² Yetenek; konuşma, yazma, anlama, sayısal ve görsel bellek, müzik, resim, mekanik ve ilişkilendirme yeteneği gibi çeşitli alanları kapsar. Yetenekler kişiden kişiye önemli farklılıklar gösterir ve zaman içinde değişime de uğrayabilir. Yönetimin üzerine düşen en önemli sorumluluk, kişinin iş performansı ile ilgili yeteneklerini geliştirici örgütsel ortam yaratmasıdır.

b) Stres ve Duygusal Sorunlar: Stres ve duygusal sorunlar kişisel performansı etkiler. Çalışanların işle ilgili motivasyonlarının yetersiz ya da aşırı düzeyde olması, çalışanlarda strese yol açabilir. Kuşkusuz ki, çevrede strese neden olan birçok faktör vardır. Basit görevler, mantıksızca verilen zor görevler, çarpık geri bildirim, uygun

¹¹ Stewart, a.g.e., p.239-242; Bıntuğ Aytek , *İşletmelerde Zaman Kullanımı ve İş Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Ekonomik Faktörler*, A.İ.T.İ.A. Yayını, Yayın No:115, Ankara, 1978, s.122-126.

¹² Ülkü Dicle, *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını, Yayın No:47, Ankara, 1982, s.7.

olmayan iş koşulları ve örgüt içindeki faaliyetlerin iyi planlanmamış olması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Strese karşı bireysel tepkiler farklıdır. Kişiden kişiye farklılıklar gösterir.

İnsanlar, ayrıca diğer duygusal ve psikolojik sorunlara da sahip olabilirler. Bunlara örnek olarak; neurosis (İnsanların gerçeklerin farkında olmaması) ve psychosis (İnsanların gerçeklere inanmaması) gösterilebilir. Neurosis üç çeşittir. Bunlar; endişe, tutku ve depresyondur. Bazen insanlar bunlardan birkaçına sahip olabilirler. Psychosis ise paranoya, algı yanılması ve çekilmeyi kapsar. Neurotik insanlara herhangi birisi yardım edebilir, fakat profesyonel yardım psychotik insanlara gereklidir.¹³ Ayrıca, aşırı alkol alanlar kötü performans göstermeye yatkındırlar. Bunlar, ayrıca hasta olmaya, kalitesiz işler çıkarmaya ve iş kazaları yapmaya da yatkın olurlar.

c) Motivasyonun Neden Olduğu Etkiler: Yetersiz motivasyon, kötü performansın temel nedenlerindendir. Çalışan bir kişi başarılı olmak istiyorsa, başarı motivasyonuna gereksinimi vardır. Motivasyon konusundaki araştırmalar; çalışanların motivasyonuna, çalışanlar ile ilgili varsayımlara, çalışanların doyumu ve iş verimi arasındaki ilişkilere, verimliliği yükselten koşullara, ücret sistemlerine ve motive algısına eğilmiştir. Motivasyon, çalışanın işinde başarılı olması için temel koşuldur. Fakat motivasyon tek başına yeterli olmayabilir. Örneğin uçak kullanmasını bilmeyen bir kişiye, pilot kabininde motivasyon ne kadar etkili olabilir. Bu durumda karşımıza performansı etkileyen kişisel faktörlerden, yetenek ile motivasyon ilişkisi çıkmaktadır.

d) Sağlık Durumu: Sağlık, insanların genellikle onu kaybettiği zaman aklına gelen bir kavramdır. Sağlık sorunları çoğu zaman kötü performansa neden olur ve çalışanların işine doğrudan etki eder. Bu gibi durumlarda yönetimin uygun düzenlemeler yapması gerekmektedir (Örneğin şeker hastalarının öğün kaçırmamasına dikkat edilmesi, varisli bir kişinin çoğunlukla oturarak çalışmasının sağlanması gibi). Yönetim, çalışanına sürekli olarak sağlık kontrolleri yaptırarak sağlık sorunlarını önceden saptamalı ve çalışanlarının sağlığına önem verdiğini göstererek performansını yükseltmede çalışanına yardımcı olmalıdır.

¹³ Stewart, a.g.e., p.240-241.

e) **Bireysel Gereksinimler:** Performansı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de, “bireysel (kişisel) gereksinimler”dir. Gereksinimler, insanları başarıya iten en önemli motivasyon aracıdır. İnsanlar yaşamları boyunca gereksinimlerini tatmine çalışırlar ve yeni gereksinimler geliştirirler. İnsanların gereksinimleri, tutum ve davranışlarına yön verir. Bu nedenle bireysel gereksinimler de performansı etkileyen faktörlerdendir.

1.1.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların başarı düzeylerini etkileyen faktörlerin önemli bir bölümünü, “Yönetim Politikaları”, “İş Tasarım ve Örgüt Yapısı”, “Çalışma Koşulları”, “Örgüt İçi İnsan İlişkileri” olarak örgütsel faktörler başlığı altında toplayabiliriz.¹⁴

a) **Yönetim Politikaları:** Bir örgütte uygulanan yönetim politikaları ile çalışanların bireysel performansı arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Yönetime katılmak da performansı arttıran bir faktör olarak kabul edilmelidir.

b) **İş Tasarımı ve Örgüt Yapısı:** İş tasarımı da çalışanların performansını etkileyen önemli bir faktördür. Her şeyden önce, kişilerin sahip oldukları yeteneklere uygun görevlerde çalıştırılmaları gerekir. Kişinin yetenekleri ile işin nitelikleri arasında iyi bir uyumun sağlanması, bilimsel iş analizleri ve iş tanımları ile gerçekleştirilebilir.¹⁵ Yönetim, bunu ilke haline getirmeli ve yaptıkları iş analizine göre çalışanı görevlendirmelidir. İş tasarımı kadar örgüt tasarımı da performansı etkilemektedir. Örgütün hiyerarşik yapısı, görev ve birimler arasındaki dikey ve yatay ilişkileri, iletişim kanalları, iş bölümü, koordinasyon, denetim alanı, proje ve matris örgüt yapıları performansı etkileyen faktörlerdir.

c) **Çalışma Koşulları:** Kötü çalışma koşulları performansı etkiler. Hawthorne araştırmaları, çalışma koşulları ile verimlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.¹⁶ Araştırma sonuçları, kötü çalışma koşullarının, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Örneğin,

¹⁴ Dicle, a.g.e., s.11-14.

¹⁵ a.g.e., s.13.

¹⁶ a.g.e., s.13.

sıcak, soğuk, nemli ve kuru yerlerde çalışmak zordur. Kötü çalışma koşullarının uzun süre devam etmesi, yönetimin bu koşulları fazla önemsememesi sorun haline gelebilir.¹⁷ Aynı şekilde, yanlış ve kötü araç gereç ile çalışmak da moral bozucudur ve performans düzeyini olumsuz etkileyen faktörlerdendir.

d) Örgüt İçi İnsan İlişkileri: Kişinin üyesi olduğu örgütün üyeleri ile kurduğu ilişkiler ve örgütün sosyo-psikolojik ortamına ne ölçüde uyum sağladığı da, kişinin performansını etkileyebilir.¹⁸ İş grupları, belirli çalışanları dışlayabilir. Irksal özellikler, farklı din ve renk bu ayrıma en iyi örnektir. Bu tür sorunların çözümleri yasalara ve yönetmeliklere bağlı olmadığı için çözümü güçtür. Aslında, insanların, bu tür olguları kanun yoluyla da kabul etmeleri çok zordur.¹⁹ Yönetim, bu tür durumlarla karşılaştığında, insan ilişkilerini olumlu yönde geliştirecek tedbirler almak zorundadır (örneğin, bölümler arası rekabeti arttırmak, spor karşılaşmaları düzenlemek vb.).

1.1.2.3. Çevresel Faktörler

Çalışanın performansı üzerinde; aile, arkadaş ve toplum gibi örgüt dışı faktörler olumlu ve olumsuz etkiler yaratmaktadır.²⁰ Belirli bir çevrede yaşayan örgütler, çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak, çevrelerinden bir takım girdiler almak ve çevrelerine bir takım çıktılar vermek zorundadır.²¹ Bir sistem olarak örgüt ve örgütü oluşturan çalışanların başarıları, genellikle çevre ile kurulan ilişkilerin niteliğine bağlı olacaktır.

Ortamdan kaynaklanan diğer bazı faktörler bazen mazeret olarak kullanılrsa bile bunların tanınmasında ve yöneticiler tarafından bilinmesinde yarar vardır. Bazı yaygın potansiyel performans engelleri arasında; astların zaman konusunda uzlaşmaz talepleri, yetersiz iş olanakları ve araçları, işe etki eden sınırlayıcı yönetmelikler, iş

¹⁷ Stewart, a.g.e., p.242-243.

¹⁸ Dicle, a.g.e., s.14.

¹⁹ Stewart, a.g.e., s.242.

²⁰ İ. Ethem Başaran, **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Yayın No:139, A.Ü. Basımevi, Ankara, 1985, s.146.

²¹ Dicle, a.g.e., s.14; Timur Hikmet, "Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği", **Amme İdaresi Dergisi**, s.5; Doğan Canman, "Türkiye'de Kalkınma Gereklere Uygun Olarak Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi", **TODAİE Dergisi**, Cilt 26, Sayı 1, Mart 1993, s.104; Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Yayın No:260, Ankara, 1995, s.8.

birliğinin olmayışı, yönetim biçimi, hava sıcaklığı, ışıklandırma, gürültü, vardiyalar ve hatta şans sayılabilir. Ortamdan kaynaklanan faktörler, bireysel performansı doğrudan etkileyen birer belirleyici olarak kabul edilmelidir.²² Aynı zamanda bu etmenlerin yönetimin politikalarını da değiştirdiği unutulmamalıdır.

Performansa etki eden faktörler, kuşkusuz sadece burada belirtilenler değildir. Bunların dışında, performansa etki eden çok sayıda faktör vardır. Richard M. Stears ve Daniel G. Spensor gibi bazı araştırmacılar, kişilerin performansını etkileyen ve kişiden kişiye değişen faktörler üzerinde çalışmışlar ve şu sonuca ulaşmışlardır. Bunlar; kazanma gereksinimi, rutin işe itiraz etme gereksinimidir. Bu çalışmalar, kazanma ve başarı şansının düşük olmasının, çalışanları az risk almaya ve grupla beraber hareket etmeye yönlendirdiğini de ortaya çıkarmıştır. Stears ve Spensor, çalışanların, gösterilen farklı hedeflere verdikleri kişisel tepkilerin önemsenmesi gereği üzerine durmuşlar ve buna bağlı olarak farklı durumlarda farklı performans gösteren çalışanların performans grafiklerinin iyi analiz edilmesini önermişlerdir.²³

Performansı arttırmak için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalarda beş önemli nokta üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu noktalar; Price (Pinpoint, Records, Involve, Coach, Evaluate) şeklinde ifade edilmiştir.²⁴

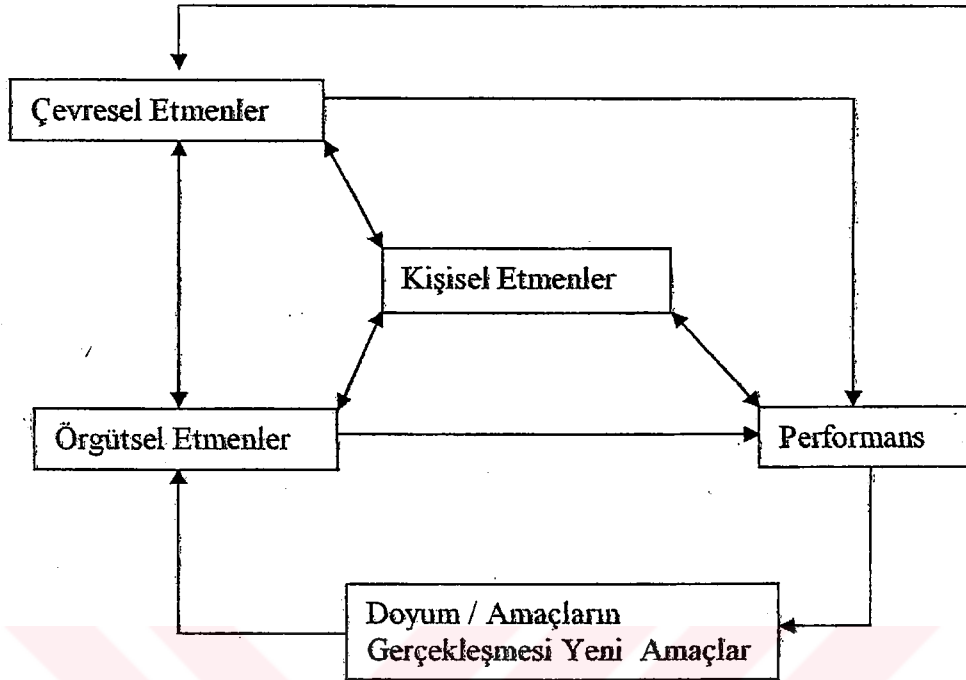
Bu faktörlerin üç ayrı grupta toplanmaları, birbirlerinden tümüyle bağımsız oldukları anlamına gelmez. Tersine, aralarında yakın bir ilişki vardır ve birbirlerini etkilerler. Performansın derecesi ise, bütün bu etmenlerin, aralarındaki etkileşimin toplu sonucu olacaktır. Şekil 1.1’de bu ilişki açık bir biçimde gösterilmektedir.

²² Lloyd L. Byars and Leslie Rue, **Human Resource Management**, Irwing Publishing, U.S.A., 1991, p.250-251.

²³ James C. Cabrera, “How Today’s Managers Can Win”, **Personel Journal**, Vol.69, No.12, December 1990, p.18-23.

²⁴ “Belirleme, ölçme, dahil etme, yol gösterme, değerlendirme” şeklinde tercüme edilebilir. Bkz. Kenneth H. Blanchards, “How To Turn Around Development Performance”, **Supervisory Management**, Vol.37, No.3, March 1992, p.3.

Şekil 1.1. Performansı Etkileyen Faktörler ve Faktörler Arası İlişkiler



Kaynak: Ülkü Dicle, *Yönetimsel Başarımın Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını, Yayın No:47, Ankara, 1982, s.7.

1.2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

1.2.1. Performans Yönetim Sisteminin Tanımı

Performans yönetimi, günümüzde yaygın bir biçimde kullanılan bir terim olmakla birlikte, tanımı üzerinde tam bir görüş birliği sağlandığı söylenemez. Kimi örgütler, bunun “amaçlara göre yönetim” ile özdeş olduğu görüşündedir. Kimileri bunu, “çalışanların değerlendirilmesi” ile ilişkilendirmektedir. Kimileri ise yıllık “eğitim ve geliştirme etkinlikleri”nin bir bölümü olarak düşünmektedir. Kimi örgütler ise, “performans için ödemeye” ilişkin bir süreç olduğu savındadır. Tüm bu görüşler, performans yönetiminin dar anlamdaki göreceli tanımlarıdır.

Performans yönetim sisteminin; örgütün, vizyonuna yönelik amaçlarını optimum düzeyde gerçekleştirmeye olanak sağlayan ve yönetim ilkelerini bu amaç doğrultusunda eşgüdümlemeye çalışan bir süreç olduğu söylenebilir. Performans

yönetim sistemi basit anlamda, çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin altyapısını oluşturan bir insan kaynakları işlevi olarak görülebilir.²⁵

Bir başka tanımlama ile performans yönetimi, “gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda çalışanın ortaya koyması gereken performansa yönelik ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi, çalışanın bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara, çalışmalarını ile yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönlendirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir”. Bu tanıma dayanarak performans yönetim sistemi, strateji ve amaçlar, iş tanımları, amaç belirleme, izleme ve yol gösterme, performansın değerlendirilmesi, çalışanın eğitimi ve geliştirilmesi aşamalarından oluşur.²⁶

Diğer bir tanımlamaya göre performans yönetim sistemi, bireyleri kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive eden, örgütte, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, ölçüm, geri bildirim ve ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. Sistemin temel özelliği, yöneticiler ile çalışanların ortaklaşa yürüttükleri sürekli bir süreç olması, sonuçları ve iş ilişkilerini geliştirmeyi amaçlamasıdır. Bu bağlamda iyi bir performans yönetiminin var olması için çalışanların;

- Amaçlarının ve önceliklerinin neler olduğunu,
- Şu anda ne yapmaları gerektiğini,
- Yaptıkları işin takımlarına ve örgüt performansına nasıl bir katkı sağlayacağını biliyor olmaları gerekmektedir.²⁷

Yukarıdaki tanımlar doğrultusunda performans yönetimi sürecinin, strateji ve amaçlar, iş tanımları, amaç belirleme, izleme ve yol gösterme, performansın

²⁵ İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, 2002, s.125.

²⁶ Canman, 1995, a.g.e., s.120-121.

²⁷ Emel Astarlıoğlu, *Performans Yönetim Sistemi*, İ.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997, s.12-14.

değerlendirilmesi, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi²⁸ konularını içerdiğini söylemek mümkündür.

1.2.2. Performans Yönetim Sisteminin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Örgütlerde, çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri, 1900'lü yılların başında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları, F. Taylor'ın iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla, çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu performans değerlendirme ve performans yönetim sistemi kavramı, örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.

1 nci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda, kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme ve performans yönetim sistemleri yöntemleri geliştirilmiştir. Ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan yöntemler A.B.D.'deki örgütlerde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu yıllardan sonra ayrıca, yönetici ve beyaz yakalı çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha fazla önem kazanmıştır.²⁹

Performans değerlendirmeleri, özellikle 1960'lı yıllardan başlayarak insan kaynakları planlaması, seçme yöntemlerinin geçerliliğinin gösterilmesi ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi gibi kurumsal amaçlara da hizmet etmektedir. Cleveland ve arkadaşları yaptıkları bir çalışmada, endüstri ve örgüt psikologlarına, performans değerlendirme bilgisinin en çok kullanıldığı alanları sormuşlar ve belirlenen yirmi kullanım alanı üzerine yapılan bir faktör analizi sonucunda dört temel kullanım alanı belirlemişlerdir. Bunlar;

- Kişiler arası karşılaştırma gerektiren kararlar (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma gibi).

²⁸ Canman, 1995, a.g.e., s.120.

²⁹ Tuğray Kaynak ve diğerleri. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, 2000, s.155-156.

- Çalışanın kendi içinde karşılaştırmasını gerektiren kararlar (hedef belirleme, insan gücü planlaması ve hiyerarşik kurum içi yapının pekiştirilmesi gibi).
- Doküman oluşturma (çalışan kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerinin karşılanması ve geçerlik araştırmalarında ölçüt oluşturma).³⁰
- Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insan gücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi gibi).

Performans yönetim sisteminin tarihsel gelişimi içerisinde, çalışan, daha önceki yıllarda bir maliyet unsuru olarak görülürken, değişen koşullarla birlikte sermaye olarak ele alınmaya başlanmıştır. Böylece, çalışanlar, çok yönlü, değişken ve karmaşık bir yapı içinde incelenmiş, yorumlanmış ve tarif edilmeye başlanmıştır.

Çalışanların bireysel ve kolektif performansının değerlendirilmesi için geliştirilen yöntemlerin ve yaklaşımların sayısının artması sonucunda, işletmeler etkin bir şekilde kullanabilecekleri ve uygulayabilecekleri yöntemi/yaklaşımı içeren bir sistem geliştirmeye gereksinim duymaya başlamışlardır. Performans değerlendirilmesinin, sadece yöntem seçimine ağırlık verip, bu yöntemleri belirli bir sisteme oturtmadan uygulamanın çeşitli sorunlarını yaşayan işletmeler, bu nedenden dolayı diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içinde faaliyet gösterecek bir sistem arayışına girmişlerdir.

Örgütün şu anki durumu gereksinimleri karşılayıcı nitelikte mi? Gelişim için hangi eğitimler verilmeli? gibi sorulara açık yanıt bulmak, işletmelerin devamlılığını sağlamada çok önemli hale gelmiştir. Görüldüğü üzere yaşamdaki ve yönetimlerdeki çeşitliliklere paralel olarak yöneticilerin de çalışanlarına ve kullandıkları yöntemlere bakış açıları değişmiştir. Yeniden yapılanma aşamasında işletme yöneticileri, işin ve işçinin değerlendirilmesi, çalışanların eğitimi ve ödüllendirilmesi gibi uzun dönemli programlara yönelmişlerdir.

³⁰ H. Canan Sümer, "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım" (1.Bölüm), http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf_tarihselbakis.asp. (26 Şubat 2003).

Bütün bu gelişmeler, işletmelerin amaçlarının ve hedeflerinin farklılaşmasının yanında işletmelerde sosyal sorumluluk bilincinin de uyanmasına neden olmuştur. Ancak, nedense örgütün bireye olan katkıları, ücret, ödül ve diğer yardımlar üzerinde çok fazla durulmamaktadır. Küreselleşme ve meydana gelen diğer dönüşümler, çalışanların beklentilerini arttırmıştır. Bu durumda işçilerin özel yaşamına ilişkin faaliyetlerin irdelenmesi ve kişi üzerindeki etkileri üzerine bazı çalışmaların yapılması olumlu olacaktır. Bugünkü sistemlerde, hem işçi hem de sendikalar, hep bu durumu eleştirmekte ve dile getirmektedirler. Bu doğrultuda da, insandan sorumlu departmanlar kendilerini tekrar gözden geçirmek zorunda kalmaktadırlar.

İleri düzeyde teknoloji, makineleşme ve robotların, üretim sürecinde önemli rol oynamaya başlamaları, kişilerin örgüt içindeki rollerinin ve pozisyonlarının değişmesine yol açmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerde teknik kısmı halledilen işlerin düşünsel kısmı da insana kalmaktadır. Yani değişim ve gelişim, her ne kadar insan aleyhine işliyormuş gibi görünse de, örgütlerde insan gücünün ayrı bir yeri hep olacaktır. Bu nedenle, düzene ayak uydurabilmek, meydana gelecek olan değişikliklere cevap verebilmek, nitelikli, kaliteli ve azimli çalışanlarla mümkün olacaktır.³¹

1.2.3. Performans Yönetim Sisteminin Önemi

İşletmeler için vazgeçilmeyen en önemli faktör insandır. Performans yönetim sisteminin temel aktörü de yine insandır. Bu nedenle, değerlendirme işlemi çok önemlidir. İşletmelerin asıl amacı, devamlılıklarını sağlamanın yanı sıra başarılı olmak ve ön aşamalarda yer almaktır. Bu amaca ulaşmak, ancak insan faktörünün en verimli şekilde kullanımı ile mümkündür. Verimli kullanımın ölçülmesi ise sağlıklı bir performans değerlendirmeyi içerisinde bulunduran performans yönetim anlayışı ile olabilir.

Verimli bir performans yönetim sistemi oluşturma yolunda birey-örgüt uyumsuzluğu, örgüt çalışmasını bozar ve etkinliği azaltır. Bireyi geliştirmek ve örgüt uyumunu maksimum yapmaya yönelik olan performans değerlendirmenin, bu noktada

³¹ Fatma Görü, "Performans ve İnsan", <http://www.isguc.org/fatma1.htm>. (26 Şubat 2002).

önemi açıkça görülmektedir. Bu doğrultuda yapılacak etkili bir performans değerlendirme ve geliştirme çalışması sonunda yönetim etkili ve nitelikli çalışan gurubuna sahip olur. Çalışanların başarı grafiği yükselir. Bu da, beraberinde belirlenen amaçlara ulaşmayı getirir.

Performans yönetim sistemi sürecinde performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler aşağıdaki alanlarda kullanılır.³²

- Performans geliştirme,
- Terfi kararları,
- Eğitim ve gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Kariyer planlama ve geliştirme,
- İş dizayn hatalarının belirlenmesi,
- Eşit istihdam yaratılması,
- Çevresel değişimlere uyum ve geri bildirim sağlama.

Yukarıda belirtilen kullanım alanlarından dolayı, performans yönetim sistemi, işletme yönetiminin en önemli süreçlerinden biri olarak görmek mümkündür.

1.2.4. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri

Etkili bir performans yönetimi gerçekleştirmek için, performans yönetim sisteminin taşıması gereken başlıca özellikler şunlardır: ³³

Tüm Çalışanların Katılımı: Performans yönetim sistemi, sadece yöneticilerin çalışanlarla birlikte ve ileriye dönük amaç belirledikleri bir işlemdir.

³² William B. Werther and Davis Keith, *Human Resources and Personnel Management*, Mc Graw-Hill, 4th Edition, New York, 1993, s.338-339.

³³ Praatt, "Principle of Effective Performance Management", *Management Quarterly*, January 1991; Canman, 1995, a.g.e.,s.122-129; Astarlıoğlu, a.g.e., s.11-12.

Amaçlar Arası Bağlantı ve Uyum: Çalışanların kişisel amaçları ile örgütün amaçları, birbirleri ile uyumlu olmalı ve örtüşmelidir. Performans yönetimi, amaçların entegrasyonunu sağlar.

Objektiflik: İyi bir performans yönetimi empati, güçlü duygular, heyecan, dikkat ve konsantrasyon gerektirir. Çalışanın kişisel özellik ve karakterinden bağımsız amaçlar belirlenmeli, değerlendirmede objektif olunmalıdır.

Değerlendirmede Süreklilik: Performans değerlendirme, yılda bir kez yapılan form doldurma işlemi olarak görülmemelidir. Yıl boyunca uygulanmalı ve geri bildirim (feed back) ile desteklenmelidir.

Etkili bir performans yönetim sisteminin taşınması gereken diğer özellikler de şöyle belirtilebilir:

- Performans yönetimi, yetkinlik kavramı ve analiz yöntemlerinin gelişimini sağlamalıdır.
- Amaçların belirlenmesi ile başlayıp yönlendirme, değerlendirme ve geri bildirim ile sona eren süreci içermelidir.
- Sürekli gelişme ve öğrenen örgüt felsefesini taşınmalıdır.
- Sürecin özünü, yönetici ile takım üyeleri arasındaki ortaklık sağlamalıdır.
- İstenen örgüt kültürünün yerleştirilmesinde önemli bir araç olduğu unutulmamalıdır. Amaçların yaygınlaştırılması aşamasında, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlamalıdır.

1.2.5. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Performans yönetim sisteminin, örgütlerin daha etkin çalışmasını sağlayan bir dizi amaçları bulunmaktadır. Bunlar yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç ana grupta toplanabilir. Yönetsel amaçlar, yönetsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. Geliştirmeye yönelik amaçlar, kariyer planlamasında eğitim geliştirme programlarının hazırlanmasında,

danışmanlık ve desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geri bildirim bulunulmasında öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise iş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansıyla örgütün amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir.³⁴

Yukarıda belirtilen performans yönetim sisteminin amaçlarına, aşağıdaki noktalar da ilave edilebilir:

- Örgütün geleceğine yönelik vizyon oluşturmak,
- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlamak,
- Performans gelişimleriyle ilgili girişimleri tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak,
- Hedeflenen yöne gidilip-gidilmediğini, nasıl gidileceğini gösterecek ölçüm ve değerlendirme sistemi tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak.
- Performans düzeyinin sürekli gelişimini sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemini kurmak.
- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek.

1.2.6. Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Çalışanların işteki performans düzeylerinin bilimsel bir yaklaşımla ve sürekli olarak değerlendirilmesi; çalışan, yönetici ve örgüt açısından çok önemli yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar, şöyle sayılabilir:³⁵

³⁴ Barutçugil, a.g.e., s.126.

³⁵ Winston Oberg, "Make Performance Appraisal Relevant", *Manage People, Not Personal, Harvard Business Review*, January-February 1972, s 233; J. Passal Wolfgang, "Can Management By Objectives and Total Quality Management be Reconciled", *Magazine Total Quality Management*, March 1993, s.5; Cahit Tutum, *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:179, Ankara, 1979, s 153; Canman, 1995, a.g.e., s.121-122; Ülkü Dicle, "Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Sayı 17, Güz 1997, s.37; Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:262, İstanbul, 1994, s.9-10.

a. Çalışan Açısından Yararları

- Çalışan, performans yönetimi sayesinde yönlendirilir.
- Geri bildirim alarak başarısı üzerine yoğunlaşır ve motive olur.
- Değerlendiren ve yönetimle arasında iletişim kurulur.
- Gelişmesi gereken yönleri belirlenerek, eğitim gereksinimi ortaya konulur.
- Kendisinden tam olarak ne beklediğini amaçlara ulaşmak için ne yapması gerektiğini bilir.
- Terfi, transfer, ücretlendirme ve cezalandırma gibi önemli konularda, çalışanda objektif değerlendirme inancı doğar

b. Yönetici (Değerlendiren) Açısından Yararları

- Takımın her üyesinden ne beklediğini açıkça ifade edebilir.
- Çalışanın yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik yapar.
- Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır.
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır.

c. Örgüt Açısından Yararları

- Örgüt , genel durumu ve geleceği hakkında bilgi sağlar ve öngörülerde bulunma olanağı kazanır.
- Örgütün etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir.
- İşletme ve takım amaçlarının kişisel amaçlarla entegrasyonu sağlanır.

1.2.7. Performans Yönetim Sistemine Eleştirel Bir Bakış

Performans yönetim sistemi, etkin örgütlerin ne yaptığı ve örgütlerin etkili çalışması için neler yapılması gerektiği ile ilgili olarak bir dizi varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımların incelenmesi, yaşanan bazı tipik sorunların kaynağını

ortaya koymaktadır. Performans yönetim sisteminde örgütler ve performansın başlıca varsayımları ana başlıkları ile aşağıda belirtilmiştir.

a) Örgütün performansı çalışanların performansının toplamıdır: Performans yönetim sistemleri bir örgütün başarısının tüm bireysel girdilerin toplamının bir sonucu olduğuna dayanır. Bu nedenle, her çalışanın performans değerlendirme sonunda, elde edilen sonuçlarının iyi yönetilmesinin genel başarıyı sağlayacağı kabul edilir. İlk bakışta doğru görünen bu varsayım, örgütün başarısının yalnızca sonuçların alt alta toplanması ile değil, insanların birbirleri ile etkileşimleri sonucu olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Bütün, yalnızca parçaların toplamından ibaret değildir. Başarılı bir örgüt yaratmak için bireyler etkileşim içine girerler. Dolayısıyla örgütün başarısı sadece sonuçların toplamı ile değil, sentezine de dayanır.³⁶

b) Performans yönetim sisteminde; sistemi geliştirenlerin, değerlendirme yapanların ve değerlendirilenlerin eğitimi, uygulamaların etkinliği açısından önemlidir: Sistemi geliştirenlerin gerek kuramsal yönden, gerekse uygulama açısından performans değerlendirme konusuna hakim olma dereceleri kuşkusuz sistemin başarı ile yürütülmesini etkileyecektir.³⁷ Uygulamada, performans yönetim sistemini kullanan birçok işletmenin, işletme genelindeki çalışanların bu tür eğitime önem vermeyerek, sistemin temelini boş bıraktığı görülmektedir. Bireysel performanstaki farklılıkların işletmenin ödül sistemine yansımaları, performans yönetim sisteminin temel amaçlarından biridir. Ancak, işletmelerin, öncelikle bilimsel ve sağlam temellere dayalı ücret sistemlerine sahip olmaları, bu konuda yaşanacak sorunları ortadan kaldıracak gibi; işletme genelinde, çalışanların çabaları ile ödülleri arasındaki ilişkiyi adil olarak algılamaları sonucunda, sistemin başarısı da artacaktır.³⁸

c) Sonuçlara odaklanıldığında sorun kalmayacaktır: Performans yönetim sistemi, eğer sonuçlara odaklanırsa çok daha başarılı olacağı görüşü, süreç, amaçların belirlenmesi, amaçların elde edilmesi ve arzu edilen sonuçlara ulaşılması ortaya konulduğunda doğru kabul edilebilir. Sorun, yalnızca sonuçlara odaklanıldığında bu

³⁶ Barutçugil, a.g.e., s.162-163.

³⁷ Kaynak ve diğerleri. a.g.e., s.173.

³⁸ a.g.e., s.173.

sonuçların elde edilmesi için gerekli olan örgütsel konuların ve sistem unsurlarının göz ardı edilmesidir. Sonuçlar, önemli olmakla beraber, bu sonuçların elde edilmesi için gerekli sürecin incelenmesi daha önemlidir. Sadece sonuçlara odaklanan işletmeler, kaliteli üretim ve hizmet için gerekli koşulları sağlamaya daha az çaba harcadıkları için rekabet güçlerini de kaybedebilirler.³⁹

d) Çalışanları amaç belirlemeye katmak motivasyonu sağlar: Çalışanlar, kendi işleri ve görevleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olmayı isterler. Hedef belirlemeye astların katılımı, amaç başarısının daha yüksek düzeyde gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Bazı durumlarda, çalışanların katılımı olumlu, bazı durumlarda ise olumsuz sonuçlar vermektedir. Ayrıca, çalışanların kendi hedeflerini belirlemeye katılması motivasyon için yeterli olamamaktadır. Çünkü, çalışanlar hala kendi kişisel hedeflerinin belirleyicisi olan genel örgütsel amaç ve hedeflerin belirlenmesi sürecine katılmamaktadırlar.

Üst yönetim, bir örgüt için genel amaçları belirledikten sonra, bu amaçlara ulaşmak için kişisel olarak yapılacakların bir kısmının kontrolünü çalışanların kendilerine bırakması çok fazla bir motivasyon sağlamayacaktır. Eğer genel amaçlar, çalışan için bir anlam ifade etmiyorsa, yönetim onlara yalnızca bir anlamsız hedef ile bir başka anlamsız hedef arasında seçim şansını tanımış olmaktadır. Çalışanlar üst yönetimin kararlarını anlamsız görüyorlarsa, görevler ile ilgili ne kadar seçme hakkı tanınırsa tanınsın, bu, bir çalışanın kontrolün kendisinde olduğuna ya da önemli bir işe katkıda bulunduğu inandıramayacaktır.⁴⁰

e) Performans yönetim sisteminde bilgisayar teknolojisinin etkin kullanımı sistemin başarısını olumlu yönde etkileyecektir: Dosyalardan, toplam çalışanlara ilişkin bilgilerin tamamına kısa sürede ulaşmanın güçlüğü ve alınan kararlarda yöneticilerin belleklerine güvenilmesi, performans yönetim sisteminde sağlanan verilerin etkin bir şekilde kullanılmasına engel olmaktadır.⁴¹ Günümüz işletmelerinde

³⁹ Barutçugil, a.g.e., s.165.

⁴⁰ a.g.e., s.164.

⁴¹ Kaynak ve diğerleri. a.g.e., s.173-174.

başarılı bir performans yönetim sisteminin kurulmasının en önemli koşulu, bilişim teknolojisinin örgüt içinde etkin ve yaygın bir şekilde kullanılmasıdır.

f) Sonuçlar tarafsız ve anlamlı bir şekilde ölçülebilir: Standardı ne kadar kesin ve titiz belirlerseniz ve ne kadar objektif olmasını isterseniz, o kadar anlamsız görünecektir veya görevin özünden o kadar uzaklaşılacaktır. Yani işi doğru yapmaya çaba gösterirken, doğru işi yapmaktan uzaklaşılacaktır. Bunun tipik örneği, özellikle satışta görülmektedir. İşin standartları arttıkça, asıl hedef olan müşteri memnuniyeti azalmaktadır. Bir standart sayılaştırıldığı ve ölçülebilir yapıldığı takdirde, gerçek performansla olan ilişkisi daha da azalabilmektedir. En iyi belirlenmiş standartlar bile bir objektiflik görünümüne sahip olmakla beraber sonuçta subjektif yargılamalar da gerektirebilir. Bu durum, performansın gözden geçirilmesinde ve disipline yönelik eylemlerde sorun yaratmaktadır. Bir çok kez standartların ihlal edilmesi başlangıçta görüldüğünden çok daha subjektif yargı gerektiren bir durum yaratır.⁴²

g) Yönetim ve değerlendirme birlikte varolabilir ve yürütülebilir: Bir yönetici, bir taraftan çalışanla ilgili yükseltme gibi kararları etkileyecek şekilde performans değerlendirmesi yaparken, diğer taraftan da çalışana performansını iyileştirmesi için rehberlik yapmaktadır. Bir yöneticinin, bu iki işlevi aynı zamanda ve birlikte gerçekleştirebilmesi olanaksız olmasa bile, uygulanabilirliği oldukça zordur. Bu iki işlevin birlikte yürütülebilmesi için, yönetici ile çalışan arasında, yüksek düzeyde bir güvenin oluşması gerekir. Ancak, bu güveni yaratmak zordur. Belli bir zaman ve çaba gerektirir.⁴³

1.2.8. Başarılı Bir Performans Yönetim Sisteminin İlkeleri

Başarılı bir performans yönetim sisteminin ilkelerini maddeler halinde sıralayacak olursak;

⁴² Barutçugil, a.g.e., s.164-165.

⁴³ a.g.e., s.165.

- Performans yönetim sistemi, işletmenin hem iç, hem de dış çevresiyle ilgili performans durumları hakkında bilgi vermelidir.
- Performans yönetim sistemi, işletmenin mevcut durumunda bir gelişme yaratmalıdır.
- Performans yönetim sistemi, yöneticilerin davranışlarını, karar almalarını, yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklamalıdır.
- Performans yönetim sistemi; sonuçları, yöneticilere ve çalışanlara iletilerek onlara başarılarını öğrenme ve kendilerini düzeltme olanağını sağlamalıdır.
- Performans yönetim sistemi, yanlış anlamaya neden olabilecek fazla ya da az bilgi içermemelidir.
- Performans yönetim sisteminin sağladığı bilgiler, kullanıcılar tarafından kolayca anlaşılabilir, kabul edilebilir olmalıdır.
- Performans yönetim sistemi, ortaya koyacağı ters ve beklenmedik sonuçlar karşısında savunma ve karşı tezleri çürütebilme gücüne sahip olmalıdır.
- Performans yönetim sistemi, bilgiyi zamanında sağlamalı, bilginin sunuluşu ile gerekli kararların alınması ve uygulanması arasında yeterli zamanı vakit geçirmeden verebilmelidir.
- Performans yönetim sistemi, performanslardaki değişimleri gerçekçi olarak saptayacak bir yapıya sahip olmalıdır.
- Performans yönetim sistemi, maliyet etkinliği sağlamalıdır. Bunun için sistem oldukça basit tutulmalı; ölçüm, kayıt ve analizlerde işletmenin sahip olduğu olanaklardan yararlanılmalıdır.⁴⁴
- Performans yönetim sistemi, çalışanların yetkilendirilmesini güçlendirmelidir. Bunun için de, sistemin uygulamaya konması sonucu elde edilen bilgilere örgütün her seviyesinde rahatça ulaşılabilmelidir.
- Performans yönetim sistemi, çalışanları sürekli kontrol etme ve iyileştirme yönünde destekleyici olmalıdır. Süreçlerin kontrol edilebilmesi için, performans sonuçlarının güvenilir olması gerekmektedir.⁴⁵

⁴⁴ Coşkun Can Aktan, *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yayını, 1997, s.258-259.

⁴⁵ Muhittin Şimşek, *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*, Babiali Kültür Yayıncılığı, 2002, s.213-214.

1.2.9. Performans Yönetim Sisteminin Kritik Unsurları

Bir performans yönetim sistemi için başlangıç noktası, örgüt amaçlarını her bir yönetici ve çalışanın sorumluluğu ile bağlantılı hale getirecek bir dizi yeni ölçünün yaratılmasıdır. Bu süreç dört aşamada gerçekleşir:⁴⁶

1. aşama: Örgütün kısa ve orta dönemdeki gerçek potansiyelini ortaya koymak.

2. aşama: “Ulaşılabilir mükemmellik” düzeyini ifade eden hedefler belirlemek. Bunlar, kısmen sıkı ve iddialı, ancak yönetim tarafından da tümüyle kabul edilen hedefler olmalıdır.

3. aşama: Arzulanan davranışları ödüllendiren, agresif, fakat ulaşılabilir amaçları elde etmek için yönetim kararlarının ve eylemlerinin sürekli akışını kolaylaştıran bir planlama, bütçeleme ve raporlama sisteminin yaratılması.

4. aşama: Amaçların elde edilmesi sorumluluğu ile somut ödüllerin ilişkilendirilmesi.

Aşağıdaki tabloda performans yönetim sisteminin dört kritik unsurunun şematik bir özeti verilmektedir.

⁴⁶ Barutçugil, a.g.e., s.133-134.

Tablo1.1: Performans Yönetim Sisteminin Dört Kritik Unsuru

Performans Potansiyelini Tanımlamak	Amaçlar Belirlemek Amaçlara Adanmak	Plan Amaçlarını Elde Etmek ve Sürekli İyileştirmek	Performansı Ödüllendirmek
-Kesin tanımlanmış çerçeve -Sistematik ve doğru toplanmış destekleyici veriler -Dikkatli test - Sürekli uyarılama	-Üst ve alt kademelerin benimsemesi -Performans değerlendirme ve fırsat belirleme -Kararlara yönelik planlama süreci -Kesin adanma	-Karar destek araçları -En iyi uygulamaların belirlenmesi -İş arkadaşı baskısı ve yetkilendirme -Odaklanmış izleme ve geribildirim -Hızlı kendini düzeltme	-Uygun ölçüler -Uygulamada disiplin -Ödül ve takdir sistemiyle sıkı ilişkilendirme -Kendi kendini geliştirme

Kaynak: İsmet Barutçugil, Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, 2002, s.134.

Yukarıdaki tablo içinde tanımlanan dört kritik unsur, aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

1.2.9.1. Performans Potansiyelinin Tanımlanması

a) **Kesin Tanımlanmış Çerçeve:** Pazarın yapısal ve yönetsel olarak kontrol altına alınabilir tüm faaliyetlerinin ve örgütün iş performansının nasıl etkilendiğini tanımlayan hipotezlerin bileşkesidir. Bu bakış açısıyla, örgütün potansiyel performansının pazar koşulları altında doğru olarak belirlenmesi, çalışanların kontrol edilemeyen dış faktörlerden kaynaklanan mazeretlerinin arkasına sığınmalarını önleyecektir.

b) Sistematik ve Doğru Olarak Toplanmış Destekleyici Veriler: Çerçeveadaki hipotezleri test etmede kullanılacak tüm anlamlı bilgilerin elde edilmesi gerekir.

c) Dikkatli Test: İstatistiksel analiz, iç ve dış karşılaştırma (benchmarking), modelleme ve simülasyon teknikleri ile çevredeki her unsurun doğrulanması ve net bilgilere dönüştürülmesi sonucunda, bu bilgilerin finansal sonuçlar ile ilişkisinin gösterilmesi amaçlanır.

d) Sürekli Uyarılma: İş koşulları değiştikçe, daha iyi test etme mekanizmaları ve veriler elde edildikçe performans potansiyelinin çerçevesi buna göre uyarlanmalıdır.⁴⁷

1.2.9.2. Amaçların Belirlenmesi ve Amaçlara Adanma

a) Alt ve üst düzey yöneticilerin benimsemesi: Çerçeve ve modeller tüm yöneticiler tarafından belirlenmeli ve bu doğrultuda hem üst yöneticiler hem de ilk basamak yöneticileri kendi performans beklentilerini aynı anlayış temeline dayandırmalıdır. Tüm yöneticiler, iş planlama sürecinde temel olarak belirlenen modelleri kullanmayı kabul etmelidirler.

b) Belirlenen modeller kolay anlaşılabilir ve performans değerlendirmenin çerçeve ve amaçlarına uygun olmalıdır: Bu modeller, yöneticilerin kendi iş alanları hakkında iyi gözlem yapabilmeleri, doğru değerlendirmelerde bulunabilmeleri ve örgütü nasıl geliştirebileceklerini belirleyebilmeleri açısından yöneticilere kolaylık sağlayacaktır.

c) Kararlara yönelik planlama süreci: Performans modeli, planlama eyleminin en kritik iş kararları üzerinde odaklanması için kullanılır. Kararlar, performans hedefleri ile ilişkilendirilir. Bu da, daha sonra, arzulanan sonuçlara ulaşmak için tasarlanan eylem planları ile bütünleştirilir.

⁴⁷ a.g.e., s.134-135.

d) Kesin adanma: Yöneticilerin planlanan sonuçlara ulaşmak için kendilerini tam olarak adanmalarını ifade eder. Ancak bunun gerçekleşmesi için yöneticilerin kendilerinden ne istendiğini doğru anlamaları ve kabullenmeleri gerekmektedir.⁴⁸

1.2.9.3. Plan Amaçlarının Elde Edilmesi ve Sürekli İyileştirme

Performans yönetim sisteminin, üçüncü temel unsuru olan plan amaçlarını elde etmeyi ve sürekli iyileştirmeyi kolaylaştıracak sistemlerin beş bileşeni bulunmaktadır:

a) Karar destek araçları: Gereksinimlerin öncelik sırasını belirlemek ve işle ilgili kararların finansal performans üzerindeki etkilerini değerlendirmek için yöneticilere yardımcı olması beklenen formlar, tablolar, raporlar ve benzeri dokümanlardır.

b) En iyi uygulamaların belirlenmesi: Örgüt bünyesinde var olan mevcut değerlerin tahmin edilmesi ve paylaşılmasıdır.

c) İş arkadaşlarının baskısı ve güçlendirmesi: Çalışanların gelişme süreci, sürekli olarak kendilerini ve yakın iş arkadaşlarını sınamaları ile sağlanır. Bazen örgütteki bir çalışanın performansının yükselmesine yardımcı olmak, tüm birimin, hatta tüm örgütün daha ileriye gitmesini sağlayabilir.

d) Odaklanmış izleme ve geri bildirim: Karar alma etkinliğini değerlendirmek, değişen koşullara ve varsayımlara uyum sağlamayı hızlandırmak için gereklidir. Performans yönetim sisteminin önemli bir avantajı, yöneticilerin, dikkatlerini performansı yükselten faktörler üzerinde yoğunlaştırabilmeleri ve işlerini sürekli bir bilgi akışı ile yönetebilmelerini sağlamasıdır.

e) Hızlı kendi kendini düzeltme: Planlanan performanstan sapma olduğunda ya da işler planlandığı gibi gitmediğinde bir dizi tepki kendini göstermektedir. Bunlar, bir kendi kendini düzeltme sürecini başlatmaktadır.⁴⁹

⁴⁸ a.g.e., s.135-136.

1.2.9.4. Performans Ödüllendirme

a) **Uygun ölçüler:** Yöneticilerin, kontrol edebilecekleri ya da etkileyebilecekleri durumlar ve dış faktörler göz önünde bulundurularak düzeltilmiş ölçme yöntemleri ile tutarlı bir şekilde değerlendirmesidir.

b) **Uygulamada disiplin:** Önlemlerin tutarlı ve adil bir şekilde uygulanmasının sağlanmasıdır. Ayrıcalıklara sadece ve sadece olağan dışı durumlar ortaya çıktığında ya da stratejik gereklilik söz konusu olduğunda izin verilir.

c) **Ödül ve takdir sistemlerine sıkı bağlantı:** Gerçek yüksek performansı anlamlı bir şekilde takdir etmek için gereklidir. Ödülün mutlaka parasal olması gerekmez. Kurum kültürünün sınırları içinde, en yüksek performansı teşvik edebilecek ödüllerin neler olabileceği belirlenmelidir. Finansal boyutu olmayan kariyer geliştirme fırsatları, iş arkadaşları arasında tanınma ve takdir gibi ödüller de önemlidir. Performans yönetim sistemi sürecinde, bireysel performansın başarısı, örgütün karlılığı üzerinde önemli oranda etkilidir. Bu nedenle üstün performans gösterenlere anlamlı ödüller verme olanağı sağlanmalıdır.

d) **Kişisel gelişim:** Doğru ve açık performans geribildirimlerine bağlı olarak kişisel gelişim fırsatları yaratılmalıdır. Performans yönetim sistemi, örgüt için kritik öneme sahip alanlarda performanstaki güçlü ve zayıf yönleri tanımlar. Böylelikle yöneticilere nasıl başarılı olabilecekleri konusunda yol gösterir. Ayrıca üst yönetime de hangi genel becerilerin yükseltilmesi gerektiği konusunda fikir verir.⁵⁰

1.3. PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİNİN AŞAMALARI

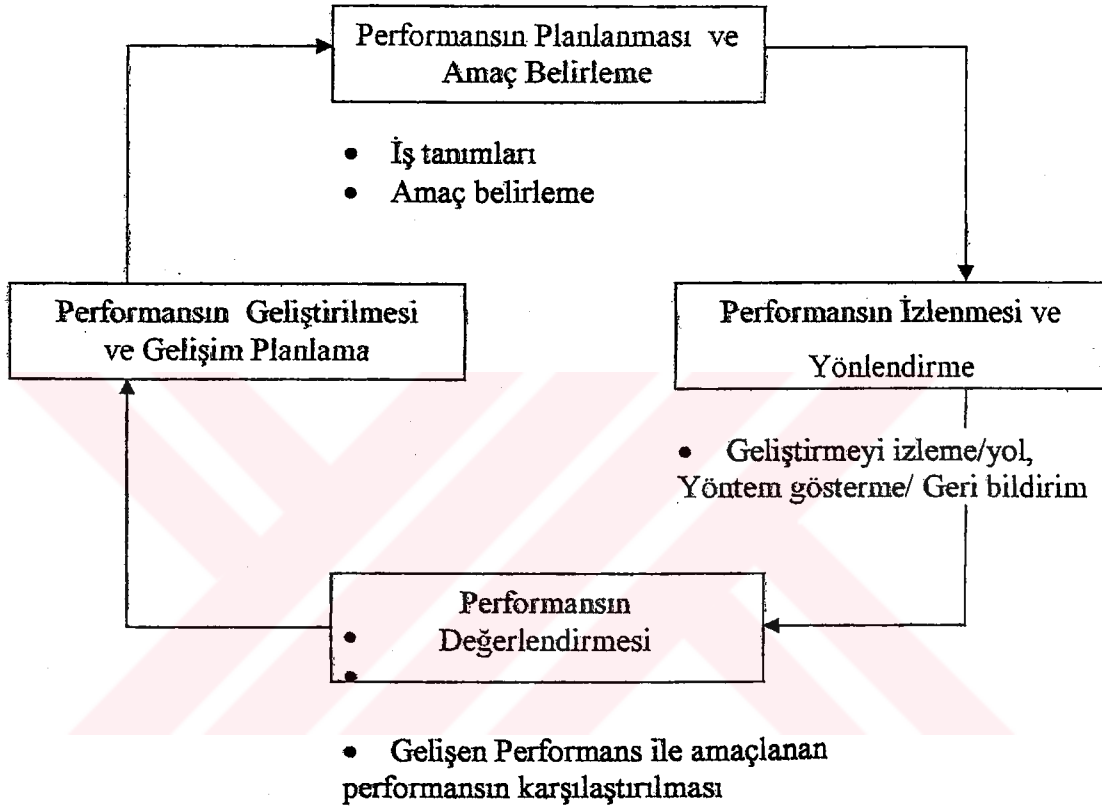
Performans Yönetim Sistemi dört temel aşamadan oluşur. Bu aşamalar Şekil 1.2'de açıkça gösterilmektedir. Şekil 1.2'de görüldüğü gibi performans yönetim sisteminin dört temel aşamasının birincisi performansın planlanması ve amaç (hedef)

⁴⁹ a.g.e., s.136-137.

⁵⁰ a.g.e., s.137-138.

belirleme, ikincisi performansın izlenmesi ve yönlendirme, üçüncüsü performansın değerlendirilmesi ve dördüncüsü performansın geliştirilmesi ve gelişim planlamadır.

Şekil 1.2. Performans Yönetim Süreci



Kaynak: Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Anne İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:260, Ankara, 1995, s.121.

1.3.1 Performansın Planlanması, Amaç Belirleme ve Yetkinlik

Performans yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biri, performansın planlanması aşamasıdır. Bu aşamada, kişi, değerlendirme dönemi boyunca yöneticinin kendisinden neler beklediğini, nerede, hangi kriterlere göre performansının değerlendirileceğini, önceden öğrenme fırsatını elde eder. Çalışanın performansının planlanması doğrultusunda ele alınan temel konular, aynı zamanda amaçlara göre yönetim yaklaşımının da temel faaliyetleridir. Amaçlara göre yönetim yaklaşımının özünü ve ana felsefesini, performansın planlanması ve amaçların (hedefleri)

belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu konu hakkında detaylı bilgiler, ikinci bölümde amaçlara göre yönetim süreci içerisinde yer almaktadır.

Performans planlamanın ana faaliyeti amaç belirleme olmakla birlikte, belirlenen yazılı amaçların yanı sıra, bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyet planlarının hazırlanması, astın bu planları uygularken karşılaştacağı yetki ve benzeri sınırlamaların önceden belirlenmesi ve çıkabilecek sorunlarla ilgili önlemlerin alınması, sürecin diğer faaliyetlerini oluşturur. Planlama işlemi;

- İşletme ve bölüm hedeflerinin incelenmesi,
- Çalışanların iş tanımlarının yapılması,
- Astın güçlü ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi,
- Faaliyette bulunacağı çevre koşullarının incelenmesi ve
- Kesin performans planının oluşturularak amaçların belirlenmesi evrelerini kapsar.⁵¹

Amaçların belirlenmesi, performans planlamanın en önemli ve ilk adımıdır. Bu evrede amaç, çalışanın, örgüt amaçlarına ulaşmak için neler yapması ve hangi sonuçları elde etmesi gerektiğine yöneticisi ile birlikte karar vermesi ve bu doğrultuda çalışmasının sağlanmasıdır. Amaçların biliniyor olması, çalışanın zamanının önemli bir bölümünün hangi konularda yoğunlaşacağına, yöneticinin ise hangi konularla daha fazla ilgilenmesi gerektiğine karar vermesini kolaylaştırır. Belirlenen amaçların bazı özellikler taşıması, çalışanların ve örgütün başarısı ve motivasyonu için gereklidir. Amaçların özellikleri;

(SMART);

- Özgün ve ulaşılabilir - (Spesifik)
- Ölçülebilir - (Measurable)
- Ulaşılabilir ve zorlayıcı - (Achievable)
- İlişkin, ilgili - (Related)
- Zaman Sınırlı olmaları - (Time-Bound)

⁵¹ Uyargil, a.g.e., s.55-62; Astarlıoğlu, a.g.e., s.15-18.

Amaç belirten cümlelerin, sonuçlandırma tarihinin bir başka değişle “ne zaman?” sorusunun cevabını ve değerlendirme kriterlerinin, kısaca “nasıl?” sorusunun cevabını verebiliyor olması gerekir. Bu iki soruyu cevaplandıramayan amaç, ulaşılmak istenen arzudan öteye gidemeyecektir.

Doğrudan iş sonuçlarını ilgilendiren amaçların dışında, çalışanın kariyer rotalarına ve yetkinliklerine yönelik amaçları da vardır. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olan davranışların belirlenmesi, tanımlanması ve çalışanlarca bilinmesi gerekir.

Yetkinlik, örgütün iş amaçlarını gerçekleştirmek için, ortak bir anlayış ve yönetim sağlamak amacıyla, her bir görev için kritik olarak tanımlanan beceri ve davranışlardır. Bireysel iş hedefleri, çalışanların neyi başarması gerektiğini belirtirken, yetkinlikler; başarılabacak hedefe nasıl ve hangi bilgileri kullanarak ulaşacağını gösterir. Takım çalışması ise çalışanlardan tüm amaçları gerçekleştirmede takım çalışmasını uygulamaları beklenir. Takım çalışması için gerekli olan, iletişim kurma becerisi, iş birliği, uyum gibi davranışsal yetkinliklerin de tanımlı olması gerekir.⁵²

Performans yönetim sisteminin önemli özelliklerinden biri, iş sonuçlarının yanı sıra, yetkinliklerin de göz önünde bulundurulmasıdır. Yetkinliklerin kullanımı sadece performans yönetim sistemi ile sınırlı değildir. İşlere/görevlere odaklaşan bir yaklaşımdan, işi yapana ve süreçlere odaklaşan bir yaklaşıma geçilmesi ile yetkinlik kavramı, tüm insan kaynakları yönetim süreci ve alt sistemlerinde kullanılır hale gelmiştir. İki çeşit yetkinlikten söz edilebilir.⁵³ Teknik yetkinlikler ve davranışsal yetkinlikler.

- **Teknik Yetkinlik:** Örgütte her görev için tanımlanan, işe ait teknik bilgi birikimleridir. Örneğin, analiz ve planlama, yönetim becerisi, ücret yönetim bilgisi, enerji vb.

⁵² Astarhoğlu, a.g.e., s.18-19; Enhoş, a.g.e., s.112-114.

⁵³ Astarhoğlu, a.g.e. s.19-22.

- **Davranışsal Yetkinlik:** Davranış, alışkanlık ya da kişilik özelliklerinin, kişilerin çalışma performansına yansımalarıdır. Tanımlamalarında başlangıç noktası örgütün kültürü, yönetim anlayışı ve en önemlisi gelecekte sahip olmak istediği örgüt profilidir. Örneğin, uyumluluk, iletişim kurma vb.

1.3.2. Performansın İzlenmesi ve Yönlendirme

Performans yönetiminin en önemli amacı olan sürekli gelişme, performansın sürekli izlenmesi, yönlendirme ve geri bildirim ile sağlanır. Performans değerlendirme süreci içerisinde yapılması ön görülen görüşmeler dışında yöneticiler ile çalışanlar, çalışanlarla iç ve dış müşteri arasında devamlı bir geri bildirim söz konusudur. Değerlendiricinin, çalışanın performansını izlemesi, notlar alması ve çalışanın performansıyla ilgili olarak sürekli bilgilendirilmesi gerekir.⁵⁴

Sürekli takip ve bu doğrultuda alınan notlar, aylar öncesini hatırlama güçlüğü ortadan kaldırarak, değerlendirme formunun doldurulmasını kolaylaştırır ve somut örnekler ile hatalı değerlendirme yapılması olasılığını azaltır. Performans izlenirken, günlük performansın belirlenmiş kriter ve açıklamalara göre ölçülmesi, iç ve dış müşterilerin çalışanın performansı hakkındaki izlenimlerinin alınması ve amaçlara ulaşmada kaydedilen aşamaların değerlendirilene iletilmesi sağlanır.

1.3.3 Performansın Değerlendirilmesi ve Geri Bildirim (Feed Back)

Değerlendirme süresince yönetici, astını önceden hazırlanan faaliyet planları çerçevesinde gözlemleyerek, dönem içerisinde astına gerekli uyarılarla geri bildirim sağlar. Sürecin dinamik niteliği, ast ile yöneticinin sürekli ilişki ve iletişim içinde olmasını gerektirmektedir. Bu bakış açısıyla, performans değerlendirme dönem sonunda yapılan statik nitelikli bir form doldurma işlemi olmaktan çıkar.

⁵⁴ Didem Bilmen, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme*, Y.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s.60.

Çalışan ve yöneticinin yıl sonunda birlikte katıldıkları değerlendirme görüşmelerinde, belirlenmiş amaçlara karşılık, çalışanın elde ettiği sonuçlar değerlendirilir. Değerlendirme işlemi, bir sonraki bölümde değerlendirme yöntemleri adı altında verilen yöntemlerle yapılır. Günümüzde örgütün amaçları doğrultusunda bir veya birden çok yöntem birlikte kullanılabilir.

Değerlendirme sürecinde dış müşteriden alınacak geri bildirim, işletmenin başarısının değerlendirilmesi ve misyonunun, stratejisinin ve dönem içi amaçlarının belirlenmesi açısından önemlidir. İç müşteriden alınan geri bildirim ise işletmenin amaçlarının çalışanlara indirgenmesi ve iç müşterinin beklentilerinin karşılanmasında kullanılabilir. Spesifik ve detaylandırılmış geri bildirimle karşılaştırmalı bir performans değerlendirme sağlanırken, eğitim gereksinimi de belirlenir. Değerlendirme işlemi, formal veya informal şekilde yapılabilir. Formal değerlendirme, yıl sonunda yapılan genel değerlendirme iken, informal değerlendirme günlük veya kısa aralıklarla yapılan değerlendirmelerdir.⁵⁵

1.3.4. Performansın Geliştirilmesi ve Gelişim Planlaması

Çalışanların gelişimlerinin planlanması, iş tatmini ve motivasyonu için büyük önem taşır. Gelişim planlanması aşamasında, çalışanın yıl içinde yöneticisi ile birlikte gerçekleştirdikleri görüşmeler sonucunda geliştirilmesi gereken yönleri ve kariyer rotası göz önünde bulundurularak bir plan hazırlanır. Yönlendirme ve geri bildirim, çalışanın var olan görev ve sorumlukları üzerine yoğunlaşırken, gelişim planlanmasında ise bireyin geleceğe yönelik potansiyeli dikkate alınarak, örgüt, yönetici ve çalışanın gelecekteki başarısı için hazırlanır.

Bu planlar, yalnızca eksik olan yönleri geliştirmek için hazırlanmış eğitim planları değildir. Çalışanın güçlü yönlerini de geliştirmek ve onlardan yararlanmak amacıyla da hazırlanabilir. Performans geliştirme stratejileri ise; performans danışmanlığı, eğitim faaliyetleri, yönlendirme toplantıları (Coaching Yöntemi) ve disiplin programlarıdır.

⁵⁵ Werther and Davis, a.g.e., s.338.

1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI, ÖNEMİ VE AMACI

1.4.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Genel anlamda performans değerlendirme işgücünün yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleri ile karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.⁵⁶

Performans değerlendirmenin ne kadar geniş kapsamlı, karmaşık ve soyut bir kavram olduğu tanımından da anlaşılmaktadır. Bu karmaşıklığın başlıca nedeni, söz konusu olanın insana yönelik bir değerlendirme olmasıdır. Diğer bir neden ise performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır. Bu nedenlerden dolayı, performans değerlendirmenin nasıl algılandığı, niçin yapıldığı, değerlendirmeyi kimlerin yaptığı, ne zaman yapılacağı ve sonuçlarının çalışanlara açıklanması örgüt açısından son derece önemlidir.

Performans değerlendirme, statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olmayıp dinamik bir süreçtir. Ayrıca, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme, geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel bir sistemdir.⁵⁷

Performans değerlendirme belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır. Çünkü, değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirilmesi durumunda, çalışanlar kendi etkinliğini, yöneticilerin kendilerinden neler beklediklerini, performanslarının nasıl algılandığını; yöneticiler ise örgütündeki çalışanların etkinliğini, gereksinim ve beklentilerini daha doğru biçimde algırlar. Burada, rolünü yeterince oynamayan, yani

⁵⁶ Recep Yücel, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme", D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, 1999, s.110-111.

⁵⁷ Kaynak ve diğerleri. a.g.e., s. 205-206.

görev tanımındaki uygulamaları yeterince gerçekleştirmeyen çalışan ve yöneticinin örgüte zarar vermesi söz konusudur.⁵⁸

Bir başka performans değerlendirme tanımı ise şöyledir; çalışanlara, onlardan neler beklenildiğini açık bir şekilde belirtilerek performanslarını incelemek, çalışanlarla görüşme yapılarak geri bildirim sağlamak, belirli zaman aralıklarıyla kayda geçirilen performans değerlendirme bulguları ile çalışan hakkında karar vermek ve çalışanın potansiyelinin değerlendirilmesini sağlayan bir süreçtir.⁵⁹

Kişinin performans düzeyi gibi, bir birimin veya örgütün performans düzeyinden de söz edilebilir. Performans değerlendirme, birçok yönetsel kararın alınmasında kullanılabilir. Yöneticiler, başında buldukları örgüt ya da birimlerin amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiklerini, başka bir deyişle örgütlerin başarı durumunu bilmek ve gereğince hareket etmek zorundadırlar. Bunun için de, çalışanların başarı durumlarının saptanmasına gerek vardır. Örgüt ve yönetimin verimlilik ve etkinliğinin artırılması, geniş ölçüde kişisel başarının artırılması ile sağlanır. Performans değerlendirme, yöneticilere kişisel başarı ve örgütün genel durumu hakkında gerekli bilgileri sağlayabilecek bir bilgi toplama ve denetim aracıdır.

Çağdaş anlamda bir performans değerlendirme, çalışanların amaçlarını açıkça ortaya koyacak, onların bu amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken kendi kendilerine yön vermelerine, kendi kendilerini denetlemelerine ve yeteneklerini özgürce kullanmalarına olanak sağlayacaktır. Böylece, yapılan iş, kişiler için anlam kazanacak, çalışanların amaçları, örgütün amaçları ile bütünleştirilmiş olacaktır.⁶⁰ Amaçlanan tüm işler için gereken maddi ve sosyal kaynaklar ve iş gücü gereksinimlerinin ne oranda etkin, verimli ve kaliteli kullanıldığının kontrol edilmesi ve ölçülmesi çeşitli yöntemlerle mümkündür. Bu ölçümlerin tamamı örgütün performans değerlendirmesini ortaya koyar. Performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen sonuçlara göre, kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler ışığında kişinin terfi etmesine, ücretinin arttırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten

⁵⁸ İlhami Fındıkcı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001, s.297-299.

⁵⁹ J. Joe Baker, *Causes of Failure in Performance Appraisal and Supervision*, Connecticut, 1998, p.16.

⁶⁰ Dicle, 1982, a.g.e., s.18.

çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir. Böylece, performans değerlendirme ile bir anlamda kişinin potansiyel yetenekleri doğrultusunda iş analizi, görev tanımları doğrultusunda da görevini başarıma düzeyini belirlemek söz konusu olmaktadır.

Klasik yaklaşımda performansın temel ölçütü örgütün karlılığıdır. Dolayısıyla, kişisel ve kurumsal performans değerlendirme, örgütün karlılığı ölçütüne göre yapılmaktadır. Bu durumda, kişilerin performansları, örgütün karlılığına katkıları oranında belirlenmektedir. Bu yaklaşım geçerli olmakla birlikte tek ölçüte dayanmasından dolayı sakıncalıdır. Modern örgütlerde uygulanan performans değerlendirme yaklaşımlarında, ürün ya da hizmeti alan müşterinin memnuniyeti, örgütün sektördeki yeri, konumu ve payı, çalışanların iş doyumları, kişilerin kendilerini geliştirme düzeyleri ve çalışanların mutlulukları ön plana çıkmıştır.⁶¹

1.4.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme süreci, çalışan kişi açısından süreklilik gösterir. Öncelikle işe alma aşamasında bir değerlendirmeye tabi tutulan kişi, işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yeniden değerlendirilecektir. İşe alınırken kişi, o anda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilebilir. Daha sonraki değerlendirme aşamaların da ise, kişinin işi başındaki performansı değerlendirilir. Böylece, kişinin işletme içindeki o anki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu bu çalışmalar sonunda belirlenir.⁶² Ayrıca objektif ölçülere göre yapılan bir değerlendirme, çalışanların buldukları kuruluşun neresinde, nasıl, en iyi ve en verimli biçimde çalışacakları konusuna da açıklık getirir.⁶³

Performans değerlendirme sürecinin olması gerektiği şekilde yerine getirilmemesi, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek, performans düzeylerinin düşmesine neden olur. Kuşkusuz bu da, işletmenin verimliliğinde bir

⁶¹ Fındıkcı, a.g.e., s.297-299.

⁶² Kaynak ve diğerleri. a.g.e., s.205-206.

⁶³ Canman, 1995, a.g.e., s.4.

düşmeye yol açar. Öte yandan, çalışanlar, yönetime olan güvenlerini de kaybederler. Çalışanların, yönetimin adaletine olan güvenlerini kaybetmeleri, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimin kopmasına yol açacak, bunun sonucu olarak da performans değerlendirme sistemi olumsuz yönde etkilenecektir.⁶⁴ Değerlendirmedeki başarısızlık ise, işletmeyi doğal amaçlarından uzaklaştırabilir.⁶⁵

Görüldüğü gibi performans değerlendirme sistemi, işletme ve çalışan açısından hayati önem taşımaktadır. Bu bakış açısıyla performans değerlendirme sisteminin önemi, iki ana başlık altında incelenebilir:

A. Çalışan Açısından Önemi

Çalışanlar, çalışmalarının takdir edilmesini, başarılarının karşılığını görmeyi, çalışanla çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız arasında bir ayırım gözetilmesini ister ve bekler. Çalışanlar, bu tür ruhsal gereksinimleri karşılandığı ölçüde örgüte bağlanır ve verimlilikleri artar. Bunun yanında, daha da önemlisi, başarı derecesi hakkında bilgisi olan çalışan kendini geliştirme ve performansını iyileştirme olanağı kazanır.⁶⁶ Ayrıca, çalışanlarla ilişkilerde eşitlik ve adalet getiren bir süreç olan performans değerlendirme sistemiyle, çalışan ile yönetici arasında bir güven ortamı oluşur. Bu durum ise çalışanın, işine ve işletmeye olan bağlılığını arttırdığı gibi, performansını da olumlu yönde etkileyecektir.

Özellikle büyük işletmelerde, çalışanlar için düzenli değerlendirmelerin yapılması, çalışan açısından önemli bir teşvik unsurudur. Çünkü, bu işletmelerde teknolojinin ön plana çıkması, çalışanda kendi bireysel katkılarının fark edilmeyeceği düşüncesine yol açar. Bu açıdan düzenli bir performans değerlendirme sisteminin

⁶⁴ John W. Boudereau and George T. Mikovich, **Personnel/Human Resource Management**, BTT/Irwing Publishment, 6th Edition, 1988, p.187.

⁶⁵ Cem İnal Aşkun, **İşgören (Eğitsel Yapıt)**, Baytes Yayıncılık, Bilim Dizisi, İstanbul, 1992, s.281.

⁶⁶ Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:252, Ankara, 1993, s.4.

kurulmuş olması, çalışana işletme içinde gözardı edilmediği ve önemli olduğu duygusunu verir.⁶⁷

B. İşletme Açısından Önemi

Performans değerlendirme sistemi, işletmelerin rakipleriyle yarışarak yaşamlarını sürdürme ve büyümeleri ile ilgili sorunlarda yönetime yol gösterir.⁶⁸ Ayrıca, işletmenin değişiminin üstesinden gelmesinde önemli bir rol oynar. Çünkü performans değerlendirme sistemi gelecekteki zorluklarla mücadele etmek için bir plandır. Bunun yanı sıra, işletmenin verimli çalışmasını sağlamak için gerekli nitelikte eleman seçimi, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için eğitim olanağının sağlanması, başarılı elemanın terfi ettirilmesi ve ücretinin artırılması gibi konularda performans değerlendirme işlemi büyük önem taşır.⁶⁹

Her yönetici, amacına ulaşma derecesi hakkında bilgi sahibi olmak ister. Bunun da ilk adımı çalıştırdığı kişilerin “ne?” yaptıklarını ve “nasıl?” yaptıklarını öğrenmektir.⁷⁰ Bu bakış açısıyla yola çıkan yönetici, amaca ne kadar ulaşıldığı ya da amaçtan ne kadar uzaklaşıldığını performans değerlendirme ile belirler. Bu iki durumu da negatif ve pozitif geri bildirim ile gidermeye çalışır. Bu düşüncenin altında yatan felsefe ise “ölçülemeyen bir şeyin yönetilemeyeceği”⁷¹ fikridir.

1.4.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Çalışma yaşamında ve sürekli değişimler göz önüne alınırsa, performans değerlendirmenin amaçlarının da sürekli olarak değişimi kaçınılmazdır. Performans değerlendirme, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performanslarını değerlendirme sürecidir.

⁶⁷ Theo Haiman and Raymond R. Hilgert, *Supervision; Concepts and Practices of Management*, South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1972, p.256.

⁶⁸ Akal, a.g.e., s.1.

⁶⁹ Nuri Tortop, *Personel Yönetimi*, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara, 1992, s.129.

⁷⁰ Cahit Tutum, *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:179, Ankara, 1979, s.152.

⁷¹ Arye Globerson, Sholomo Globerson, Judith Frampton, *You Can't Manage What Don't Measure*, Gower Pub. Co. Ltd., Great Britian, 1991, p.235.

Performans değerlendirmenin günümüzde kullanıldığı alanları ve gerçekleştirmeye çalıştığı çeşitli amaçları örgütsel ve kişisel olmak üzere iki ana grupta toplanabilir:

1.4.3.1. Örgütsel Amaçlar

Performans değerlendirmenin örgütsel amaçları, kendi içinde lme ve geliştirme olarak sınıflandırılabilir:

A. lmeye İlişkin Amaçlar

Burada ana amaç, çalışanlarla ilgili yönetsel kararların alınmasında gereksinme duyulacak bilgilerin toplanması ve gerekli karşılaştırmaların yapılarak alınan kararların dayandırılacağı objektif ölçütlerin elde edilmesidir. Performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanan örgütlerde en sık karşılaşılan ve üzerinde düşünce birliğine varılmış olan amaçların bunlar olduğu söylenbilir. Bu amaçla kullanıldığında, performans değerlendirme, çalışanlara yönelik çeşitli işlevlerin objektif ve adil bir biçimde yürütülmesine, ayrıca yöneticilerin bu konularda akılcı kararlar almalarına olanak sağlayan bir araç olmaktadır.

Performans değerlendirmenin ölçmeye ilişkin amaçları şöyle sıralanabilir:

- İşe alma, çalışanın işletmedeki görevini yerine getirip getirmediğinin tespit edilmesi, terfi etme, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve görev değişikliği gibi çeşitli bilgi ve objektif ltleri sağlamak,
- Örgütte uygulanacak etkin bir denetim sisteminin temelini oluşturacak objektif ölçütlerin geliştirilmesini sağlamak ve elde edilen sonuçların ölçütlere uygunluk derecesini ve sapmaları göstermek,

- İşgörenler hakkında gelecekte yararlanılmak üzere çeşitli bilgilerin birikimini sağlamak,
- Örgütün genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gerçekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak,
- Örgütte eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde ve uygulanan eğitim programlarının değerlendirilmesinde yardımcı olmak,
- Örgütün işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler sağlamak,
- Örgütte uygulanmakta olan çalışan politikasının değerlendirilmesine ve daha etkin politika ve programların geliştirilmesine olanak sağlamak,
- Örgütün çeşitli birimlerinin ve alt birimlerinin performans durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak.

B. Performans Değerlendirmenin Geliştirmeye Yönelik Amaçları

Performans değerlendirmenin geliştirmeye yönelik amaçları ise, ana hatlarıyla, örgütün sahip olduğu işgücü kaynaklarının daha verimli ve etkili bir biçimde kullanılmasına ve dolayısıyla çalışanları ve örgütü geliştirmeye ilişkin olanlardır. Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi sonucu belirlenen aksaklık ve eksikliklerin giderilmesi, sapmaların düzeltilmesi, verimlilik ve etkinliğin artırılması ve gerek çalışanların, gerek bir bütün olarak örgütün geliştirilmesi son yıllarda performans değerlendirmenin üzerinde önemle durulan amaçları olmuştur. Günümüzde performans değerlendirme, örgüt geliştirmenin bir amacı olarak düşünülmekte ve bu yöndeki uygulama giderek yaygınlaşmaktadır.

Performans değerlendirmenin geliştirmeye ilişkin amaçları aşağıda sıralanmıştır:

- Daha etkin işgücü, politika, plan ve programlarının, ücret sisteminin, eğitim programlarının, işe alma, işe yerleştirme, terfi ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamak,
- Örgütte yönetimin gereksinimlerine cevap verebilecek etkin bir bilgi bankasının geliştirilmesine ve iletişim ağının kurulmasına katkıda bulunmak,
- İşin ve örgütün tasarımında belirlenen aksaklıkların giderilmesinde ve iş ile insan arasında gerekli uyumun sağlanmasına yardımcı olmak,
- Çalışanların amaç ve gereksinimleri ile örgüt üyelerinin amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak,
- Çalışanların amaç ve yaptıkları işe anlam kazandırarak, gönüllülüğü, işten elde edilen tatmini, isteklendirmenin, verimlilik ve etkinliğin yükseltilmesine olanak sağlamak.

1.4.3.2. Kişisel Amaçlar

Performans değerlendirme, örgüt ve yönetim için olduğu kadar, çalışanlar açısından da büyük önem taşımakta, onların da bir takım amaçlarına hizmet etmektedir. Performans değerlendirme, örgüt üyelerinin kişisel gereksinimlerinin karşılanmasına ve işten istenen doyumun elde edilmesinde bir araç olarak kullanılabilir.

Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirmenin, çalışanlar açısından amaçları arasında şunlar sayılabilir:

- Yöneticilerin alışanlar hakkında karar verirken önyargılardan arınmalarını, kararlarını objektif ölçütlere dayandırmalarını ve tarafsız tutum ve davranış içine girmelerine sağlamak,
- İş görenlere ne denli başarılı olduklarına ilişkin bilgi vermek (geri bildirim) ve onların üstlerinin hakkında ne düşündüklerini bilmelerine olanak sağlamak,

- Kişisel amaçların belirlenmesinin; elde edilen başarıların tanınmasını ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, işten sağlanan doyumunu, gönül gücünü ve isteklendirmeyi arttırmak, yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile örgütün amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak,
- Kişilere hatalı ve eksik yönlerini göstererek onların bunları gidermelerine ve kendi kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamak,
- Amaçları açık ve ölçülebilir bir biçimde ortaya koyarak, çalışanları bu amaçları gerçekleştirmede daha özgür bırakmak, kendi kendilerine yön verme ve kendi kendilerine denetleme olanağına kavuşturmak,
- Çalışanların yönetime katılmalarına olanak sağlamak.

1.4.4. Performans Değerlendirmenin Yararları

Batı ülkelerinde, özellikle büyük çaplı kuruluşlarda vazgeçilmez bir insan kaynakları yönetimi aktivitesi olan performans değerlendirme, ülkemizde hızla yaygınlaşan bir uygulamadır.⁷² Örgütler, günümüze gelinceye kadar genellikle performans değerlendirme uygulamalarını seyrek yapmışlar ve fazla önem vermemişlerdir. Çünkü, iyi bir değerlendirme görüşmesinin amaçları ve yararları hakkında fazlaca düşünmemişlerdir.⁷³ Ancak iyi geliştirilmiş bir performans değerlendirme sisteminin iş kurumları için bir çok yararı olduğu kuşkusuzdur. İyi bir sistem geliştirme ise ciddi yatırımlar, uzmanlık ve kültürel (hem ulusal hem de örgütsel) duyarlılık gerektiren zor bir iştir.

Performans değerlendirme çalışmaları, amaçları doğrultusunda kullanıldığında değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve örgüt için çeşitli yararlar sağlar. Söz konusu yararlar şöyle belirtilebilir:

⁷² H. Canan Sümer, "İş Analizi Eleman Seçme ve Performans Değerlendirme", *İnsan Kaynakları Yönetimi Semineri*, ODTÜ, Ankara, 2000, s.58.

⁷³ Barutçugil, a.g.e., s.181.

1.4.4.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları

Performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması, bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılanmaktadır. Örgüt yaşamında iyi bir performans değerlendirme sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler yine de yöneticiler olacaktır. Aşağıda sistemin değerlendirilenler (yöneticiler) açısından yararları özetlenerek belirtilmiştir.⁷⁴

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar. Böylece astların ve birimlerin performansı gelişir,
- Astları ile yöneticiler arasındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür. Böylece geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır,
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler,
- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur,
- Terfi kararlarını vermek, yeni görev ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır,
- Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlendirme ile daha etkili ve objektif olur.

1.4.4.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları

Performans değerlendirme sisteminin değerlendirilenler açısından yararları da şu şekilde özetlenebilir:

- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü veya geliştirilmesi gereken yönlerini tanırlar,
- Örgüt içinde üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,

⁷⁴ Kaynak ve diğerleri. a.g.e., s.157.

- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri bildirim yoluyla iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.⁷⁵

1.4.4.3. Örgüt İçin Yararları

Performans değerlendirmenin yöneticiler ve astlar için özetlenen yararı, örgütün bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunlar şöyle belirtilebilir:⁷⁶

- Örgütün etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir,
- Eğitim gereksinimi ve eğitim bütçesi daha kolay ve daha doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir,
- Devamsızlık, iş gücü devri v.b. nedenlerle ortaya çıkan kısa dönemli insan gereksinimlerinin giderilmesinde esneklik sağlanır.

⁷⁵ a.g.e., s.208.

⁷⁶ a.g.e., s.208-209.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE ÖN ÇALIŞMALAR

2.1.1. İş Analizi ve İş Tanımının Yapılması

Doğru bir iş analizi, etkili bir performans değerlendirme sisteminin önemli bir ögesidir. Bu, bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmasından önce de örgütlerde yapılması gereken bir çalışmadır.⁷⁷ Değerlendirmeye yönelik iş analizinin temel yaklaşımı, beklenen performans düzeyinin belirlenmesi olmalıdır.⁷⁸ İş analizi, aşağıdaki konularda kapsamlı ve kesin bilgi sağlar;⁷⁹

- İş sırasında yerine getirilecek görevler,
- Sorumluluklar,
- Performans ölçütleri,
- İş yapacak olan elemanlarda bulunması gereken özel nitelikler,

⁷⁷ Margaret J. Palmer, “Performans Değerlendirmeleri”, Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, İstanbul, 1993, s.28.

⁷⁸ Gray B. Brunback, “Some Ideals Issues and Predictions About Performance Management”, *Public Personnel Management*, Vol.7, No.4, Winter 1998, p.392.

⁷⁹ Palmer, a.g.e., s.28-29.

- Rapor alıp verme,
- İş sırasında ortaya çıkabilecek olağanüstü koşullar,
- Performansın iyi olması halinde ortaya çıkacak sonuçlar,
- Ücret ve yararlar çizelgesi.

Yeterli bilgi olmadan, uygun yönetsel kararların alınamayacağı açıktır. İşletmede eleman seçmek ve istihdam etmek, çalışanları gerektiği gibi eğitmek, ücretlerini belirlemek ve performansı değerlendirmek için yöneticiler, her işin gereklerini ve bu işlerin iyi yapılıp yapılmadığı konusunda karar verirken kullanılacak ölçütleri bilmelidirler.⁸⁰

İş analizi, çalışanların yapacağı iş için gereksinim duyacağı özellik ve yeteneklerin belirlenmesi, çalışanların üsleneceği sorumluluğa göre özelliklerinin tespiti çalışmasıdır.⁸¹ İş analizi, bir araştırma projesidir. İşletmenin her kademesinde yapılan belli işler hakkında sistematik bilgi edinme sürecidir.⁸² İş analizi, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme süreci olarak da tanımlanabilir.⁸³ İş analizi, işletmelerdeki işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşulları belirlemeye yönelik çabalardan oluşur.⁸⁴

Yapılan bu tanımlar ışığında, iş analizi sonucunda ortaya çıkan sonuçlardan biri de iş tanımıdır. İş tanımının içeriği kadar, yapısı ve şekli de önemlidir. İş tanımından maksimum yararın elde edilebilmesi için iş tanımı; kısa olmalı, yoruma açık olmamalı, işi tam ve kesin bir şekilde tanımlamalı ve şimdiki zaman ifadeleri kullanılmamalıdır. Ayrıca, iş tanımı, okuyanın işi anlamasını kolaylaştıracak şekilde düzenlenmeli, ama görevleri konusunda kendi başına bir takım sonuçlar çıkarmasına elvermemelidir. İş tanımları, özellikle eleman seçiminde ve alımında önemli rol oynar.

⁸⁰ Margaret J. Palmer ve Kenneth J. Winters, *İnsan Kaynakları*, Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 2, İstanbul, 1993, s.43

⁸¹ İlhan Erdoğan, *Personel Seçimi ve Başarı Değerleme*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:248, İstanbul, 1994, s.15.

⁸² Palmer, *a.g.e.*, s.29.

⁸³ Palmer ve Winters, *a.g.e.*, s.43.

⁸⁴ Kaynak ve diğerleri. *a.g.e.*, s.53.

İşle ilgili uygun bilgi toplanması için görüşme, soruşturma, gözlem ve başka her türlü araştırma yönteminden yararlanılabilir. Toplanan bu bilgiler, işe alınacak yeni elemanlara verilmek üzere hazırlanacak iş tanımlarına katkıda bulunur. İş analizine ilişkin bilgiler, çalışanlardan, bağımsız danışmanlardan, meslektaşlardan ve başka işletmelerde benzeri işler gören insanlardan çeşitli şekillerde sağlanabilir. Bu bilgi nasıl elde edilirse edilsin, araştırma o işe özgü sonuçlar elde etmeye yönelik olmalıdır.

İş analizi, yapılacak işler hakkındaki bütün bilgileri sistematik olarak toplar, değerlendirir ve düzenler. Kayıtlara geçirilen bu bilgiler işletmenin gelişiminde önemli bir rol oynar. Elde edilen bu bilgiler bulunmadığı takdirde, insan kaynakları bölümünde çalışan uzmanlar üretkenliği etkileyen değişiklikleri değerlendirmede zorlanacaktır. Dahası, bu uzmanlar, açık işler için başvuran adayların bu işler için uygun olup olmadığını değerlendirebilmek için, her işin neleri gerektirdiğini bilmek zorundadırlar. Bu bilgi, daha sonra, performans değerlendirmeleri için de temel oluşturacaktır.⁸⁵

2.1.2. Değerlendirme Sisteminin Tasarımı

Değerlendirme sisteminin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için iş analizleri ve iş tanımlarına dayandırılması gerektiği bilinmektedir. Bu aşamadan sonra, sistemi tasarlayacak olan sistem tasarımcıları, en ince ayrıntısına kadar inceleme yaparak çeşitli konularda karar verilmesini isteyecektir.

Bu bakış açısıyla değerlendirme sistemi tasarlanırken, tasarımcılar karar mekanizmasından sırasıyla şu dört soruya cevap vermeleri beklenir;

- Ne değerlendirilecektir?
- Değerlendirmeyi kim yapacaktır?
- Değerlendirme için hangi yöntem kullanılacaktır?
- İletişim nasıl sağlanacaktır?

⁸⁵ Palmer, a.g.e., s. 29.

2.1.2.1. Neyin Değerlendirileceğinin Saptanması

Performans değerlendirme, işletmenin en değerli varlığı olan insanın gelişiminde kritik rol oynayan bir unsurdur. Bu bakımdan, değerlendirme yöntemlerine başvurulmadan önce, neyin değerlendirileceği, yani hangi konu üzerine yoğunlaşılacağı belirlenmeli ve belirlenen hedefe yönelik uygun bir performans değerlendirme tekniği kullanılmalıdır.

Performans değerlendirmenin başlangıç noktası, bu değerlendirmenin yapılmasındaki spesifik hedeflerin belirlenmesidir. Değerlendirme sistemi, her türlü amaca hizmet edecek düzeyde olmayabilir. Bu nedenle, yönetim en önemli ve gerekli performans değerlendirme hedeflerini seçmelidir. Performans değerlendirme sistemini kullanan işletmeler, çalışanların bireysel ve takım halindeki gelişimleri, yönetici pozisyonundaki kişilerin yönetsel kararları, işletmenin mevcut kaynaklarının ne ölçüde etkin kullanıldığı, işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı gibi konular üzerinde yoğunlaşabilir. Bu örnekleri arttırmak mümkündür. Görünen odur ki, performans değerlendirme sistemleri, pek çok şeyi ölçebilirler. Bu nedenle, değerlendirmede değişik kriterlere gereksinim vardır.⁸⁶ Kriterlerin elde edilebileceği en iyi kaynak ise iş analizleridir.⁸⁷

2.1.2.2. Değerlendiricilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin oluşturulması sırasında, cevaplanması gereken bir soru da değerlendirmeyi kimin yapacağıdır.⁸⁸ En iyi sistemler, yeteneksiz kişilerin elinde yarar yerine zarar verirken, aslında zayıf olan sistemler, yetenekli kişilerle çok etkili ve verimli sonuçlar sağlayabilir. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminde değerlendirenlerin belirlenmesi ve eğitilmesi büyük önem taşımaktadır.

⁸⁶ Derek Torrington and Laura Hall, *Personnel Management a New Approach*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1987, p. 409.

⁸⁷ Ceyhan Aldemir ve diğerleri. *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi, İkinci Baskı, İzmir, 1996, s.215.

⁸⁸ Michael R. Carrel, at all., *Human Resource Management: Global Strategies For Managing A Diverse Workforce*, Prentice Hall, Inc., 5th Edition, New Jersey, 1995, p. 370.

Değerlendirenlerin seçiminde etkili olan faktörlerin başında, değerlendiricinin çalışanların işlerini bilmesi, işletmeyi tanıması, duygusal eğilimlere ve önyargılara kapılmadan ve çalışanın başarısını elindeki ölçülere göre tarafsız ve sistematik olarak değerlendirme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Eğitim aşamasında ise, değerlendirmeyi yapacak kişilere kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin faktörler ve dereceler tanıtır, kullanılan kavramlar açıklanır ve değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir. Özellikle, değerlendirme sırasında tarafız olmaları, bazı önyargılardan ve duygusal nedenlerle haksız ve hatalı değerlendirmelerden kaçınmaları istenir.

Değerlendirenlerin belirlenmesi, performans yönetim sürecinde oldukça önemlidir. Performans değerlendirme, aşağıda belirtilen kişiler tarafından yapılabilir. Bir başka ifadeyle, bir performans değerlendirme sürecinde, aşağıda belirtilen kişilerden herhangi biri veya birkaçı, değerlendiren kişi konumunda olabilir. Bu kişiler şunlardır:

- İlk Amir
- Kendi-Kendine
- Eşitler
- Astlar
- Müşteriler
- Dışarıdan Gelen Uzmanlar
- Sendika Temsilcileri ve Yöneticiler

Genel olarak en yaygın uygulama, çalışanların ilk amir tarafından değerlendirilmesidir. Değerlendirilecek çalışanla sürekli birlikte olan ve çalışanın günlük çalışma performansını en iyi şekilde gözlemleyebilen kişi onun ilk amiridir.⁸⁹ Bu durumda önemli olan, değerlendirmeyi yapacak olan ilk amirin yeterli bilgi ve özelliğe sahip olmasıdır. Öte yandan, öz-değerleme olarak da adlandırılan kendi-kendine değerlendirme yöntemi ise, çok sık kullanılan bir yöntem değildir. Ancak, kişinin kendi kendini değerlendirmesini savunan kişiler, öncelikle onun değerlemedeki

⁸⁹ Terry L. Leap and Michael D. Crino, **Personnel/Human Resources Management**, Macmillan Publishing Co., New York, 1990, p.328.

gelişme amacına büyük katkıda bulunduğunu ileri sürerler.⁹⁰ Özellikle kendi kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıyabilen kişiler, daha fazla motivasyon ve iş tatmini sağlamaktadır.⁹¹ Özellikle geleneksel değerlendirme sistemlerinde, astın kendini değerlendirmesinin kritik bir konu olması nedeniyle, ilgili alanda çok sayıda araştırma yapılmıştır.⁹²

Müşterilerin de değerlendirme sürecine katılması da, giderek yaygınlaşan bir yöntemdir. Müşterilerin amaçları ve bakış açısı işletmenin temel amaçları ile uyuşmasa da, bu yolla; terfi, ücret artışı, eğitim gereksiniminin belirlenmesi gibi konularda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir.⁹³ Formal ve periyodik mülakatların dışında, anketlerle ve telefon görüşmeleri ile müşterilerden alınan bilgilerle değerlendirme yapılmaktadır. Öte yandan, işletmenin çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümündeki ilgililer veya işletme dışından seçilecek uzmanlar tarafından da değerlendirme yapılabilmektedir. Bu yöntemde, değerlendirme sonuçlarının ve değerlendirme sürecinin objektifliğinin sağlanması, kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim gereksiniminin gözlemlenmesi için dışarıdan gelen uzmanlara değerlendirilme yaptırılmaktadır.⁹⁴ Ayrıca, performans değerlendirme sistemi, çalışanlara göre, ücret-maaş belirlenmesi ve terfi kararlarının alınmasında kullanıldığı için memnuniyet sağlayan bir sistem değildir. Çünkü, yöneticilerin subjektif kararları söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle de sendika temsilcilerinin, performans yönetimine pek sıcak bakmadıkları bilinmektedir. Sendika temsilcilerinde oluşan bu önyargının ortadan kalkması için, onların da değerlendirmeye katılmaları sağlanabilir.⁹⁵

⁹⁰ Aldemir ve diğerleri. a.g.e., s.219.

⁹¹ Cynthia D. Fisher and at all, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, 2nd Edition, Boston, 1993, p.503.

⁹² Cavide Uyargil, "Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sisteminde Tevazu Faktörü (Modesty Bias) ve Bir Örnek Olay Çalışması", İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim, Yıl 5, Sayı 19, Ekim 1994, s.31.

⁹³ Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources**, McGraw-Hill Book Co., 2nd Edition, New York, 1989, p.319.

⁹⁴ L. L. Cumming and Donald P. Schwab, **Performance in Organizations**, Illinois: Scott. Foreman and Company, 1973, p.108.

⁹⁵ Patricia King, **Performance Planning and Appraisal**, McGraw-Hill Book Company, New York, 1984, p.124.

2.1.2.3. Kullanılacak Yöntemin Belirlenmesi

Bu bölümde, değerlendirme sistemini tasarlayanlar hangi değerlendirme yöntemini kullanacaklarına karar vermek durumundadırlar. Bu karar verilirken dikkate alınacak en önemli husus, işletmenin hedefleri olmalıdır. Bir işletmenin hedefleri ise, kendi arasında kurumsal hedefler, örgütsel hedefler ve bireysel hedefler olmak üzere üçe ayrılır. Tasarımcılar, bu hedeflerin hepsini göz önünde bulundurarak doğru tekniği belirlemelidirler. Aksi takdirde, uygulanacak olan performans değerlendirme tekniği ile yanlış sonuçlara ulaşılabilmektedir.

Performans değerlendirmede kullanılacak yöntemlerin bazıları, kişileri bireysel olarak değerlendirmeye yönelik olup, bazıları ise kişileri birbirleri ile karşılaştırmaya yöneliktir. Ayrıca tasarımcılar, işletmelerin büyüklüğüne göre değişik ve sayısız yöntem geliştirmiş ve bu yöntemleri uygulamışlardır. Çünkü, küçük bir işletme için iyi sonuç veren bir değerlendirme yöntemi, gelişmiş ve büyük olan bir işletme için aynı derecede olumlu sonuçlar vermeyebilir.⁹⁶

2.1.2.4. İletişimin Nasıl Sağlanacağına Tesbiti

Performans değerlendirmedeki en büyük tehlike, çalışanların değerlendirmeye olan olumsuz tepkileridir. Değerlendirmeciler, olumsuz sonuçları aktarırken, çalışanların değişik tepkileri ile de karşılaşabilirler

İşletmelerdeki ast-üst ilişkileri, bir derecede kişisel ilişkilerdir. Performans görüşmeleri, bu ilişkileri bozabilir ve hissi karşılıklara neden olabilir. Dolayısıyla, bu derecede önem arz eden performans görüşmelerinde bir çok hususa dikkat edilmelidir. Öncelikle, bu görüşmelere değerlendiricilerin mutlak katılımı sağlanmalı, gelecekteki performans hedefleri ve üzerinde uzlaşmış başarı göstergeleri üretilmelidir. Bunun dışında astlar ve amirler için uygun bir hazırlık ve karşılıklı birbirini anlamayı sağlayan yazılı iletişim olanağı yaratılmalıdır.

⁹⁶ Nalan Güvenir, *İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı*, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000, s.35.

2.1.3. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Bir işletmede, performans değerlendirme sisteminin kurulması aşamasındaki ilk ve en önemli adım performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde etkili olacaktır. Başka bir ifade ile, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır.⁹⁷

Performans kriterleri, çalışanın ölçülmek istenen özellikleri olarak tanımlanabilir.⁹⁸ Performans değerlendirme sistemleri pek çok şeyi ölçebilirler. Bu nedenle değerlendirmede değişik kriterlere gereksinim vardır. Hangi kriterlerin kullanılacağı sorusu ise hemen hemen tüm ilgilenenlerin araştırdıkları bir konudur. Performans kriterlerinin elde edileceği en iyi kaynak ise iş analizleridir.⁹⁹ Ancak, her zaman için iş analizleri doğru kriter seçiminin yapılmasında yeterli olmamaktadır. Bazen performans değerlendirme sisteminin kurulmasından sorumlu kişi veya kişiler, ilgili çalışanla yaptıkları kişisel görüşmeler sonucunda bazı ek kriterler belirleyebilirler. Yani iş analizlerinden elde edilen bilgileri tamamlayıcı nitelikte ek çalışmalara gerek duyulmaktadır.

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

- **Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler:** Performansı değerlendirilecek olan çalışanın, işin yapılışında gerekli olacak özelliklerinden oluşur.
- **Performans özellikleri ile ilgili kriterler:** İşi yapan kişinin, genel performansının içermesi gereken özellikleri kapsayan kriterlerdir. Bunlar işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyi, yetki devretme gibi faktörlerdir.

⁹⁷ a.g.e., s. 32.

⁹⁸ Uyargil, 1994, a.g.e., s. 19-21.

⁹⁹ Aldemir ve diğerleri. a.g.e., s.215.

- **Sonuçlarla ve hedeflerle ilgili kriterler:** Kişinin yarattığı sonuçlar ve ulaştığı hedefler ile ilgilidir. Bu kriterler, soyut kavramlarla ölçülebilen ve değerlendirenler tarafından ortak bir standartla değerlendirme yapılması mümkün olmayan kişisel özelliklerle ilgili kriterlerden daha somut, gözlemlenebilir ve standartların belirlenmesi daha kolay özelliklerden oluşmaktadır.

Performans değerlendirme kriterlerinin doğru seçimi daha sonraki standart ve hedef belirleme çalışmalarını kolaylaştıracaktır. Bu nedenle, tasarımcılar performans kriterlerini belirlerken, aşağıdaki hususları da dikkate almaları, performans değerlendirme sürecinin başarısında önemli bir etken olarak ortaya çıkacaktır.

Seçilecek kriterler; İşlerin yapılışında gerekli, işteki başarılı ya da başarısızlıklarda gerçekten etkili olmalıdır. Üst tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir, ölçülebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır. Üst tarafından da iş ile ilgili ve değerlendirme için gerekli kriterler olarak algılanmalıdır. Açık ve herkesçe aynı şekilde anlaşılabilir olmalıdır. Çalışanların ve yönetimin ortak çabaları ile geliştirilmeli; yöneticilerin tek yanlı kararları ile belirlenmemelidir. İşlerden beklenen sonuçların somut anlatımları olmalıdır. Ölçme yöntemlerine uygun olmalı ve bu yöntemlerle kesin ve somut olarak ölçülebilmelidir. Elde edilen başarının nitelik, nicelik ve süresini gösterebilmelidir. Bilimsel yöntemlerle saptanmalı, gerçekçi olmalı ve normal yeteneklere sahip bir çalışan tarafından verilen süre içinde gerçekleştirilebilir olmalıdır. Sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Birbirleri ile geçişim içinde olmamalı performansın aynı özelliklerini tekrarlı olarak ölçmemelidir.¹⁰⁰ Bu süreçte, değerlendirenlerin, değerlendirme için hangi kriterlerin önemli olduğuna karar vermeleri de sağlanmalıdır.¹⁰¹

¹⁰⁰ Güvenir, a.g.e., s.33-34.

¹⁰¹ Jack Zigon, *Team Performance Measurement: Common Problems and a Process for Creating Team Performance Standarts*, Zigon Performance Group, 1994, p. 9.

2.1.4. Performans Standartlarının Belirlenmesi ve Sınıflandırılması

“Standart olmadan ölçüm olmaz, ölçüm olmadan kontrol olmaz” deyimini performans değerlendirmede, standart belirlemenin önemini vurgulamaktadır.¹⁰² Performans değerlendirme, temelinde çalışanların performanslarının karşılaştırılabileceği standartların varolmasını gerektirir. Bu karşılaştırmalar sayesinde çalışanların başarı derecelerini belirlemek mümkün olacaktır. O halde, performans standartları ne derece açık ve doğru olarak belirlenmişse, değerlendirmeler de o denli objektif olacaktır.

Performans standartları, yapılan işler arasında değil aynı işi yapan bireyler arasında ayırım yapılabilmesinin kritik halkasını oluşturur. Performans standartlarının geçerli, güvenilir ve önyargılardan uzak olmaları çok önemlidir. Performans standartlarının geçerli olması için, çalışanların gerçek performanslarını yansıtmaları ve kişilik, değer ve tutumlar gibi başka nitelikleri göz önünde bulundurmamaları gerekir. Performans standartlarının güvenilir olması için de tutarlı sonuçlar vermesi gerekir.

Performans standartlarının belirlenmesi, yöneticilerin sorumluluğundadır. Yönetici, iş analizi yolu ile belirlenecek önemli performans konuları için hangi düzeylerin kabul edilebilir olduğunu bilmek zorundadır. Bazı durumlarda ise performans standartlarını belirlemenin en iyi yolu, işi yapan eleman ile yöneticinin işbirliği halinde çalışmasıdır.¹⁰³

Genellikle performans standartları, niteliksel ve niceliksel olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, daktilo edilen sayfa sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısını, içeren standartlar niceliksel standartlardır. Astların faaliyetlerini kontrol etme yeteneği, yapılan işin kalitesi ve verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler ise niteliksel standartlara örnek olarak verilebilir.

¹⁰² Okan Yaşar, *Örgütsel Performans Ölçümü ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Veri Zarflama Analizi İle Performans Değerlendirilmesi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000, s.71.

¹⁰³ Palmer, a.g.e., s.33.

Performans standartlarının belirlenmesi, bu standartlara göre yapılan performans değerlendirme sonucunda, çalışanların ulaştıkları değerlerle standartlar arasındaki fark göz önünde bulundurularak, eğitim gereksinimleri, iş değişiklikleri, ücret artışı, işten çıkarma ve benzeri kararlar verilmektedir. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminin en önemli adımı, performans kriterlerinin ve bunların çözümlenmesi için gereken performans standartlarının tanımlanmasıdır. Bunların gerçekçi, gözlemlenebilir, net ve objektif olma gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir.¹⁰⁴

2.1.5. Performans Hedeflerinin Belirlenmesi

Başarılı bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, örgütün her düzeyindeki çalışanın ortak çabasını gerektirir. Bütün düzeylerdeki çalışanların, sistemin başarılı olması için gayret göstermesi de ancak çalışanların sürece katılmasıyla mümkündür. Bu çaba da normal olarak, performans değerlendirme sisteminin hedeflerine yansiyacaktır. Örneğin; üst yöneticiler, oluşturulacak performans değerlendirme sisteminden ne bekleyeceklerini bilirler. İyi düzenlenmiş bir sistemin hedefleri, sistemi oluşturup yönetenler için olduğu kadar, kapsadığı bütün çalışanlar için de açık olmalıdır. Böylece çalışanlar, performans değerlendirme sistemini, örgüte kendi yaptıkları katkıyı tartışmak için gerçek ve önemli bir fırsat olarak görürler.

Açık seçik hedefler belirleyen ve bunları bütün örgüte duyuran bir sistem, hem yöneticiler, hem de çalışanlar için büyük yarar sağlar. Performans hedefleri tanımlanıp resmileştirildiği zaman, yöneticiler performansa ilişkin konularda daha objektif kararlar verebilirler. Çalışanlar ise kendilerinden işteki performanslarına ilişkin olarak ne beklendiğini bildikleri takdirde, performans değerlendirmesi zamanı geldiğinde şaşkınlığa düşmezler.

Tek tek çalışanlar için de işe ilişkin belli hedefler belirlenmelidir. İş analizinden ve iş tanımlarından türetilen bu hedefler, yapılan her işte performansla ilgili beklentileri saptar. Böylece her çalışan, performans hedeflerine yönelik kendisinden ne

¹⁰⁴ Jeffrey S. Kane and Kimberly A. Freeman, "A Theory of Equitable Performance Standards", *Journal of Management*, Vol.23, No.1, 1997, p.37-45.

beklendiğini anlamış olur. Bu da, çalışanların kendi kişisel gelişimlerini kontrol altında tutabilmelerine, kendi kendilerini eğitebilmelerine, kişisel ve mesleki açıdan atılım yapabilmelerine olanak sağlar.

Üzerinde önemle durulması gereken bir konu da, ulaşılmak istenen hedefler, örgütün mevcut performansını aşacak şekilde belirlenmelidir. Ancak belirlenen bu hedefler çalışanları sıfır hataya zorlayacak bir düzeyde de olmamalıdır. Çünkü, bu durum, çalışanların motivasyonunu bozar.¹⁰⁵

Bu bilgiler ışığında örgütlerin performans değerlendirme sürecine yönelik belirlediği hedeflerin, amacına ulaşabilmesi için gereken ön çalışmalar da şu şekilde belirtilebilir:

- Hangi işlerin yapılacağına açıklığa kavuşturulması,
- İşlerin nasıl yapılacağına çalışanlarla birlikte planlanması,
- Çalışanların üretkenliğini arttırmak için önerilerin toplanması,
- Çalışanlara kendi performansları hakkında tek tek geri bildirim sağlanması,
- Çalışanların iş yerindeki gereksinimlerinin belirlenmesi ve bu gereksinimleri karşılamak için yollarının araştırılması.

2.1.6. Değerlendirme Zamanının Tesbiti ve Sıklığı

Performans yönetim sisteminde, önemli bir sorun da, değerlendirmenin ne zaman ve hangi aralıklarla yapılacağıdır. Sistemde performans planlama, değerlendirme ve izleme süreçlerinin ne zaman ve hangi aralıklarla yapılacağı, büyük ölçüde yapılan işin doğasına ve örgütün yapısına bağlı olduğu gibi,¹⁰⁶ çalışanın deneyimi, işteki çalışma süresi (kıdemi), çalışanın kendine olan güveni gibi faktörlere de bağlıdır.¹⁰⁷

Uygulamada bir çok işletme, performans değerlendirme zamanını çeşitli şekillerde belirlemektedir. Bu zamanlar genel olarak, çalışanın işe başlama tarihinden

¹⁰⁵ Yaşar, a.g.e., s.71.

¹⁰⁶ Palmer, a.g.e.,s.16.

¹⁰⁷ Güvenir, a.g.e., s. 48.

itibaren yıllık olarak, ilk altı aydan sonra, terfi esnasında veya terfiden sonra üç ay içerisinde, çalışanın ücreti ortalamasının altındayken, çalışanın işine son verileceği zaman, özel olarak istendiğinde belirlenebilir.¹⁰⁸ Ayrıca bazı örgütler değerlendirme yapılacak tarihi kesin olarak belirlerler. Örneğin, 1 Ocak 1 Haziran gibi. Ancak, yılın belli aylarında yapılan bu değerlendirmelere karşı olan görüşler de vardır. Buna göre, bir ay gibi kısa bir sürede bütün çalışanları değerlendirmek zorunda kalacak olan amir, diğer iş yükü nedeniyle her bir çalışanını gerektiği gibi değerlendiremeyecek ve değerlendirmeden beklenen tüm yararlar sağlanamayacaktır. Bu nedenle, amirin her çalışanı için değişik tarihler belirlemesi ve her birinin değerlendirmesini belirlenen tarihte yapması önerilmektedir.¹⁰⁹

Öte yandan, performansı kesin zaman aralıkları yerine, değişken aralıklarla değerlendirmenin psikolojik nedenlerle çok daha uygun ve yararlı olacağı savunulmuştur. Değişen aralıklarla değerlendirme, çalışanların performansında zaman zaman görülen iniş-çıkışların belirlenmesine neden olabilir.¹¹⁰

Değerlendirme zamanının ve sıklığının belirlenmesi konusunda, ilgili literatürde mutlak kabul gören bir görüş yoktur. Ancak, yukarıda belirtilen faktörler çerçevesinde bu konu üzerinde çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Bu görüşlere göre; örneğin, eğer bir çalışan kısa süreli projelerde ya da iş temposunun yüksek olduğu bir sektörde çalışıyorsa, kısa aralıklarla yapılan değerlendirmeler daha etkili olacaktır. Örneğin, işin yapısına bağlı olarak çok sık meydana gelen değişikliklerle karşılaşan bilgisayar üreten bir örgütün, performans değerlendirmesini yılda bir kez değil de birkaç ayda bir yapması gerekebilir. Buna karşılık, bazı sektörlerde ve iş alanlarında daha uzun aralıklarla yapılacak formal değerlendirmelerin daha etkili olacağı söylenebilir. Örneğin, eğitim sektöründe eğitim yılı normal takvim yılından daha kısa olduğu için yılda bir kez yapılacak performans değerlendirmelerinin ideal olduğu söylenebilir.¹¹¹

¹⁰⁸ Edwin B. Flippo, *Personel Management*, McGraw Hill Pub., USA, 1984, p.238.

¹⁰⁹ Güvenir, a.g.e., s.48.

¹¹⁰ a.g.e., s.49.

¹¹¹ Palmer, a.g.e., s.16.

Değerlendirme zamanını belirlemede etkili olabilecek faktörlerden biri de, uygulanan performans değerlendirme yöntemidir. Çünkü, seçilen yöntemin gerektiği işlemlerin uzun bir süreyi kapsamaması ve toplu değerlendirme gerektirmesi, değerlendirme zamanının belirlenmesinde sınırlayıcı bir etken olacaktır. Diğer yandan, değerlendirme sonuçlarının uygulanma zamanları da değerlendirme zamanını belirleyen bir ölçüt olabilir.

Değerlendirme zamanının ve sıklığının belirlenmesine yönelik yapılan bu çalışmalar, örgütlerde düzenli değerlendirmeler yapma amacını güder. Çünkü, düzenli değerlendirmeler, çalışanlar için önemli bir teşviktir. Bir çok çalışan, günümüzdeki yoğun iş uzmanlığından dolayı kendi bireysel katkılarının fark edilmeyeceğini ve unutulacağını düşünür. Düzenli değerlendirmeler, bir çalışana örgütün onu göz ardı etmediği ve bütün örgütün yaptığı katkıları bildiği hakkında bir çeşit garanti sunar.

Düzenli değerlendirmeler, bir çalışanın ne kadar ilerleme göstermiş olursa olsun, gösterdiği kadarının takdir edileceğini ve ödüllendirileceğini teminat altına alır.¹¹² Zaman geçtikçe düzenli değerlendirmeler, çalışanın morali üzerinde önemli bir etki yaratır. Bir amirin çalışanına ve çalışanın sürekli gelişimine olan ilgisini ayakta tutar.

2.2. İYİ BİR DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE BULUNMASI GEREKEN TEMEL ÖZELLİKLER

İyi bir performans değerlendirme sistemine sahip olabilmek ve bu sistemden beklenen yararları sağlayabilmek bir çok faktöre bağlıdır. Bu faktörler; daha önce ele alındığı için çalışmanın bu kısmında, sadece performans değerlendirme sisteminin tasarımı esnasında etki eden faktörler incelenecektir.

Değerlendirme süreci sonunda elde edilen veriler güvenilirlik, geçerlilik, pratiklik, objektiflik ve kullanımdaki etkinlikler açısından oldukça önemli bir yer tutar. Çünkü bu verilerin örgüt ve çalışana ilişkin kararlarda uygulanabilirliği, bu özellikler

¹¹² Haiman and Hilgert, a.g.e., p. 257.

olduğu sürece artacak ya da bu özellikleri taşımayan verilere dayanarak alınan kararlar, örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

2.2.1. Güvenilirlik

Bir değerlendirme yönteminin güvenilirliği; bu yöntemin farklı zamanlardaki uygulamalarından elde edilen sonuçlar arasında varolan tutarlılık derecesi olarak tanımlanabilir.¹¹³ Ayrıca değerlendirme sisteminin güvenilirliği; sistemi kullanacakların eğitimi ve değerlendirme sisteminin kendi içinde tutarlılığı olarak da ifade edilebilir.

Performans değerlendirmesinde kullanılacak nitelikler birbiri içinde tutarlı olmalıdır. Bu nitelikler, aynı zamanda değerlendirme amaçlarıyla da tutarlılık göstermelidir. Tutarsızlıkların mevcudiyeti, doğal olarak değerlendirme sisteminin güvenilirliğini azaltacaktır.¹¹⁴

Değerlendirme sisteminin güvenilirliğini, başarılı bir değerlendirme ile sağlayıp çalışanları istikrarlı olarak değerlendirmek mümkündür. Örneğin karşılaştırılabilir bilgiler olduğu zaman, aynı çalışmanı birden fazla yöneticinin birbirinden habersiz değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan sonuçların birbirinden farklı olmaması, değerlendirme sisteminin güvenilirliğinin göstergesidir.

Değerlendirme sisteminin güvenilirliğini zedeleyecek bazı faktörler vardır. Bunlar arasında, yöneticinin kendi standartlarının sertliği ve yumuşaklığı veya belirli kişisel yanlılığı yer alabilir. Standartların her zaman aynı şekilde uygulanması gerekir.

Aşağıdaki durumlar olduğu zaman sistemin güvenilirliği sorgulanabilir.¹¹⁵

- Herkese hemen hemen aynı derece veriliyorsa,
- Tek bir olay, diğer performans alanları üzerinde bir etkiye neden oluyorsa,

¹¹³ M. Hüseyin Bilgin, *Performans Değerleme ve Türkiye’de Uygulamaları*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996.

¹¹⁴ Dicle, 1982, a.g.e., s.30.

¹¹⁵ Canman, 1993, a.g.e., s.68.

- Bireyler birbirleriyle karşılaştırılarak değerlendiriliyorsa,
- Bireyler gelecekteki potansiyele göre derecelendiriliyorsa,
- Gelecek değerlendirmede gelişme göstermeye olanak tanımak konusunda daha düşük bir derece veriliyorsa, kullanılan değerlendirme sisteminin güvenilirliği tehlikeye girer.

Performans değerlendirmenin güvenilirliğini arttırmak amacıyla yöneticiler farklı yöntemler denemektedirler. Bu yöntemlerden ilki aynı kişi için farklı zamanlarda değerlendirme işlemini tekrarlayıp elde edilecek sonuçlar arasında tutarlılığı sağlayacak nitelikte düzenlemeler yapmak, bir diğeri ise değerlendirenlerin belirli eğilim ve saplantılarından kurtarmak üzere zorlayıcı yöntemler geliştirmektir.¹¹⁶

2.2.2. Geçerlilik

Performans değerlendirmede geçerlilik, değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen kişilerin örgüt amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir.¹¹⁷ Değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, değerlendirilen bu kişilerin örgüt amaçlarına katkı farklılıklarını yansıttığı ölçüde, değerlendirmenin geçerliliği yükselmektedir. Buna göre, fiili performansa ilişkin verileri kullanarak değerlendirme yapan yöneticinin, değerlendirmelerinin geçerlilik dereceleri yüksek olacaktır.

İşletmeye uygun olarak düzenlenen değerlendirme yöntemi sonucu elde edilenler, ideal ve gerçekçi olduğu oranda geçerlidir. Örneğin, kişiye ilişkin performans değerlendirme çalışması sonucu elde edilen bilgiler, çalışanın uzun dönem performansının göstergesi olabilmelidir. Geçerliliğin bir yönü de değerlendirmenin yönetici tarafından anlaşılır ve kullanışlı olmasıdır.

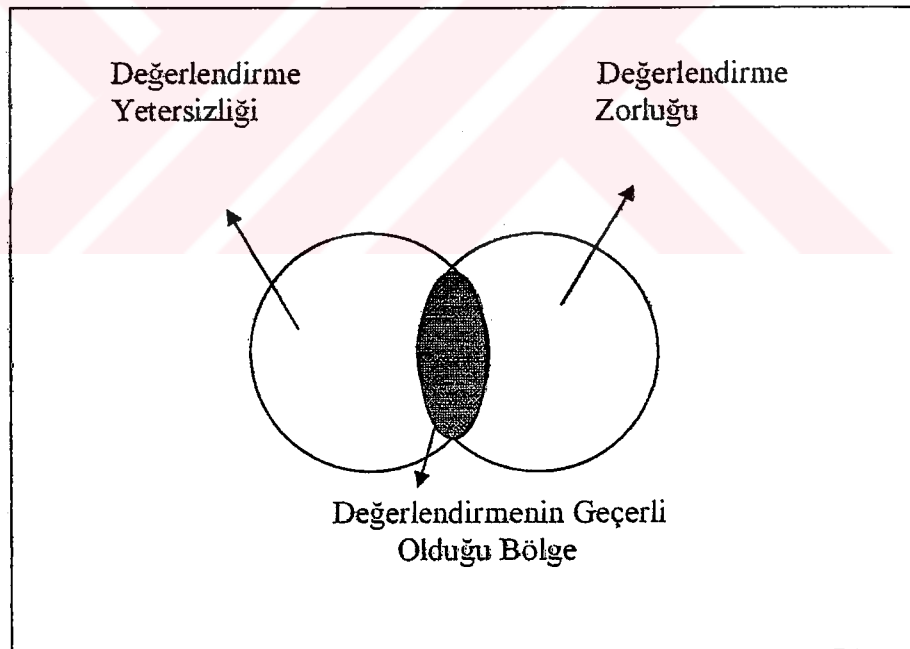
Geçerlilik; değerlendirmenin zorluğu ile, değerlendirmenin yetersizliği arasında denge kurma olayıdır. Değerlendirmenin yetersizliğinin gösterildiği alan

¹¹⁶ Dicle, 1982, a.g.e., s.31.

¹¹⁷ Wendell L. French, "The Personnel Management Process", Houghton Mifflin Company, 6th Edition, Boston, 1987, p.333.

değerlendirmedeki özel yetersizlikleri kapsar. Örneğin, bir satıcının satış rakamları belirlenerek değerlendirmeye gidilebilir. Ancak, satış rakamı esas alınca müşteri ilişkileri ihmal edilmiş olunabilir. Değerlendirmenin zorluğunu gösteren bölge ise, değerlendirme dışı kalan faktörleri kapsamaktadır. Üretimde grup baskısı, yöneticinin özelliği bu tür değerlendirme sorunları arasında yer alır. Yöneticinin değerlendirme hatası, grup-kişi ayrımı yapmaması da güçlükler arasındadır. Değerlendirmenin geçerli olduğu nokta, iki dairenin kesişme bölgesidir. Performans değerlendirmede geçerlilik vazgeçilmeyecek özelliklerdendir. Bu özelliğin yetersiz olduğu durumlarda değerlendirmenin tutarlılığını kabul etmek zor olacaktır. Değerlendirme sürecini uygulayanlar, değerlendirme sorunlarını minimum düzeye indirerek geçerlilik alanını büyütme durumundadırlar.¹¹⁸

Şekil 2.1 Performans Değerlendirmenin Geçerliliği



Kaynak: İlhan Erdoğan, *Personel Seçimi ve Başarı Değerleme*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:248, İstanbul, 1994, s.222.

¹¹⁸ Erdoğan, a.g.e., s. 222-223.

Değerlendirme sisteminde bulunması gereken üçüncü özellik de adilliktir. Buna göre çalışanların kontrolü dışındaki bütün koşullar göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar:¹¹⁹

- Geriye bakıldığında iş yüklemesi çok mu hırslı yapılmıştır.
- Asıl sorun performans planında mı yoksa performansın kendisinde midir?
- Bir alanda görülen eksiklik başka bir alanda görülen güçlü performansı gölgeliyor mu?
- Standartlar arasında rahatça hareket olanağı verenler var mıdır, ya da bu standartlar geçmişte çok mu katı veya hatalıdır?

Bu sorunlar, değerlendirme sisteminin adil olup olmadığının anlaşılmasını sağlayabilir.

2.2.4. Pratiklik

Performans değerlendirmede kullanılacak yöntem ve elde edilen sonuçlarda kullanılması gereken dördüncü önemli özellik de pratik olmasıdır. Şüphesiz pratiklik, diğer özellikler kadar aranan türden bir ölçüm özelliği değildir. Ancak, diğer özellikleri taşıyan en pratik ölçüm tekniği yönetimce istenecektir. Pratikliği basitlik olarak da düşünmek mümkündür. Ölçümde kullanılacak standartlar, yöneticilerce kolay gözlenecek, karşılaştırma yapacak kadar sade ve açık olmalıdır.¹²⁰

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

¹¹⁹ Canman, 1993, a.g.e., s.69.

¹²⁰ Erdoğan, a.g.e., s.223.

2.3.1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel değerlendirme tekniğinde yöneticiler, çalışanları kendi belirledikleri, standardizasyondan yoksun ve aralarında herhangi bir bütünlük olmayan ölçütlerle değerlendirmektedirler. Bu değerlendirmenin mantığını, eski örneklerle karşılaştırma oluşturmaktadır. Bu yöntemlerin bir diğer özelliği ise, “mutlak amir” anlayışının sisteme yansımış olmasıdır. Tarafsızlığı sağlayıcı önlemler, ya çok yetersiz ya da hiç gelişmemiştir. Yöneticinin, yeteneklerine ve yargı gücüne fazlasıyla güven duyulduğundan, eğitim programlarının uygulanmasına gerek görülmez. Bu nedenden dolayı, yöneticilerin ön yargıları değerlendirmeyi etkilemektedir.¹²¹

Performans değerlendirmenin mantığına ters düştüğü halde, bu yöntemlerde, çalışanın özel yaşamı ve kişilik özellikleri de değerlendirilmektedir. Çalışanın geleceği ile ilgili sistematik herhangi bir işlem ya da öneri söz konusu değildir. Bu anlayışa göre, değerlendirme, yalnızca saptama ve yargı işlemidir. Çalışanın nitelikleri hakkında belirli bir yargıya varıldıktan sonra, değerlendirme süreci sona ermiş kabul edilir. Gizlilik içerisinde yürütülen bu değerlendirme sürecine çalışan katılmaz ve değerlendirme sonuçları genelde baskı, tehdit ve cezalandırma aracı olarak kullanılır. Başlıca geleneksel değerlendirme yöntemleri şunlardır:

2.3.1.1. Kompozisyon ya da Serbest Anlatım Yöntemi

Bu değerlendirme, en eski değerlendirme yöntemlerinden biridir. Belirli bir dönem içinde, her çalışanın performansını tarif eden kısa bir kompozisyon yazılmasını gerektirir. Yazılan bu kompozisyonlara göre değerlendirme yapılır. Doğru bir değerlendirme; yönetimin başarısı, değerlendiricinin iyi bir gözlemci olması ve gözlemlerini doğru bir şekilde ifade edebilmesine bağlıdır.¹²²

¹²¹ Canman, 1995, a.g.e., s.153-155; Tozkoparan, a.g.e., s.52-53; Werther and Davis, a.g.e., s.347.

¹²² Canman, 1993, a.g.e., s.24; Winston Oberg, “Personel Değerlendirmesi”, TODAİE Dergisi, Çeviri: Cemil Cem, Cilt 5, Sayı 2, Haziran 1972, s.78-79.

Çalışanların seçimi ile ilgili bir çok durumda ve özellikle mesleki nitelikteki pozisyonlarda, satış ya da yönetim alanlarındaki kadrolara atanacak çalışanlarla ilgili seçme işlerinde, adayın daha önce birlikte çalıştığı kişilerden, kompozisyon şeklinde bir yazıya dayanılarak yapılan değerlendirmeler, uygulamada çoğu kez geniş bir yer tutmaktadır. Tekniğin dayandığı varsayım; çalışmanı yakından tanıyan kişilerden, gerek sözlü gerekse yazılı olarak, doğru ve açıklayıcı bilgi toplanmasının, çoğu kez daha bilimsel bir yol olduğu düşüncesidir.¹²³

Bu tip değerlendirmenin en önemli özelliği esnek olmasıdır.¹²⁴ Değerlendiriciler, çalışanları nasıl değerlendireceklerini kendileri seçerler. Bu değerlendirmeye amirler tarafından gereken önem verilirse yararlı görüşler çıkabilir. Bununla beraber, amirler, bu derecelenmeyi tamamlamakta genellikle büyük zorluk çekerler. Bunun nedeni, amirlerin düşüncelerini kağıda dökmesindeki zorluktur.

Son zamanlarda derecelendirme yöntemlerine veya biçimlerinin karmaşıklığına bir tepki olarak, bazı örgütler çalışanların performansını basit kompozisyon şeklinde açıklamaya geri dönmüşlerdir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan ve 137 işletmeyi kapsayan bir araştırma işletmelerin yüzde 47'sinin yazım ya da tartışma biçimlerini kullandığı ortaya koymaktadır. Bu, geleneksel grafik ölçeklerinin kullanımının ötesindedir. Bir işletme, amirden, genel performansı "marjinal", "yetenekli" veya "mükemmel" olarak değerlendirmesini ister ve sonradan bu derecelendirmenin açıklamalı bir anlatımını yazdırır.¹²⁵ Eğer bu yaklaşımlar ortaya konan sübjektiflik, performans bilgilerinin sistematik olarak toplanmasıyla (kritik olaylar) desteklenmez ise uzlaşmazlık halinde mahkemelerde sorunlar çıkabilir ve güvenilirliği kaybedebilirler.

Kompozisyon tekniğinin en büyük sakıncası, yazıların uzunluk ya da içerik yönünden birbirinden büyük farklılıklar gösterebilmesidir. Ayrıca, farklı kalemlerden, bu kompozisyon yazılarının, ilgili buldukları kişilerin performansına ya da kişisel

¹²³ Oberg, 1972, a.g.e., s.79.

¹²⁴ Donald P. Crane, *Personnel*, Kent Publishing, 4th Edition, California, 1986, p.406; John H. Jackson and Robert L. Mathis, *Personnel/Human Resources Management*, West Publishing Co., 6th Edition, U.S.A., 1991, p.310.

¹²⁵ Flippo, a.g.e., p.237.

niteliklerine başka açılardan bakabilecekleri göz önünde bulundurulursa, bunların bir birleriyle kıyaslamalarının güçlüğü, kendiliğinden anlaşılmış olur.¹²⁶

Bu tekniğin diğer bir eksikliği de, bazı üstlerin diğerlerinden daha iyi yazılı işlemlerde bulunabilmesidir. Bir başka ifadeyle, derecelendirmelerin kalitesinin, derecelendiricinin kabiliyetine bağlı olmasıdır.¹²⁷ Bu yöntem, aynı zamanda zaman alıcıdır.¹²⁸ Son olarak derecelendirmenin tek başına yapılması, üst kademe yönetiminin denetleme olanağı olmadığı için güvenilirliği şüpheli olmaktadır.¹²⁹ Bununla beraber bu yöntem, geri bildirim sağlaması ve özel becerilerin saptanmasında başarılı olmuştur.¹³⁰ Ayrıca kriterlere bağlı olmadığı için esnek bir değerlendirme yöntemidir.

2.3.1.2. Grafik Dereceleme Yöntemi

Geleneksel değerlendirme yöntemleri içinde en yaygın, en çok kullanılan ve aynı zamanda en eski performans değerlendirme yöntemidir.¹³¹ Çalışanın, üstü ya da amiri tarafından değerlendirilmesi ilkesine dayanır. Değerlendirici, çalışanın değişik özelliklerinin sıralandığı bir ölçek kullanır. Bu ölçekler, hem sayısal dizileri hem de yazılı tarifleri içerebilir.¹³² Ölçek, genel olarak beş kategoriye ayrılır. Bu kategoriler, “mükemmel“ den “tatmin edici değil”e kadar tanımlayıcı sözcükler içerir. Mükemmel “5” ve tatmin edici olmayana “0” notları verildikten sonra değerlendiriciler, listelenmiş bir görev için ölçek üzerindeki uygun yeri işaretleyerek toplam sonucu hesaplayabilirler.¹³³ Değerlendirmenin toplam sayısal değeri, değerlendirilecek niteliklerin karşısında bulunan ve işaretlenen sıfatların sayısal değerlerinin toplanmasıyla elde edilir. Toplanan sayısal değerler birbirleriyle karşılaştırılarak her astın bir diğerine oranla ne derece başarılı olduğu belirlenir.

¹²⁶ Oberg, 1972, a.g.e., s.79; Haydar Taymaz, **Hizmet İçi Eğitim**, A.Ü.S.B.F. Yayını, Yayın No:94, Ankara, 1982, s.155.

¹²⁷ Jackson and Mathis, a.g.e., p.310; Byars and Rue, a.g.e., p.254.

¹²⁸ Süleyman Türker, “Bazı Türk Bankalarında Personel Başarı Değerlemesi ve Sonucu”, **H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, Haziran 1980, s.94-95.

¹²⁹ Aşkun, a.g.e., s.351-352.

¹³⁰ Baker, a.g.e., p.31-32.

¹³¹ Jackson and Mathis, a.g.e., p.307; Güvenir, a.g.e., s.36.

¹³² Cascio, a.g.e., p.255.

¹³³ M. Barto Kathryn and David C. Martin, **Management**, Mc Graw-Hill Inc., New York, 1991, p.421.

Değerlendirme için seçilen nitelikler iki çeşittir. Birincisi iş ile ilgili olan objektif faktörlerdir. İkincisi ise kişinin karakteri ile ilgili olan sübjektif faktörlerdir. Buna göre objektif faktörler; kalite, miktar, ölçülebilir sonuçlar gibi değerlendiricinin somut olarak gözlemleyebildiği niteliklerdir. Sübjektif faktörler ise, fikirleri temsil eden işe bağlılık, girişimcilik, uyum, güvenilirlik, katılımcılık gibi niteliklerdir. Sübjektif faktörler, anket formu, kişilik testi gibi yazılı yöntemlerle desteklenirse güvenle değerlendirilebilir.¹³⁴ Örneğin, değerlendirme, güvenilirlik niteliği için şu şekilde derecelenmiş olabilir;

	Pekiyi	İyi	Orta	Ortaya yakın	Zayıf
Güvenilirlik	5	4	3	2	1

Bu yönetime ilişkin çeşitli formlarda grafik derecelendirme formları bulunmaktadır. Bu formlara yönelik bazı örnekler, şekil 2.2 ve 2.3'te gösterilmiştir.

¹³⁴ Lester R. Bittel and W. Newstorm, *What Every Supervisor Should Know*, Mc Graw-Hill Publishing, New York, 1990, p.195.

Şekil 2.2 Grafik Değerlendirme Yöntemi Örneği

Değerlenen Özellik :	
Bölüm:	
Değerlendirmeyi Yapan :	Değerlendirme Tarihi:
Çalışanın Adı SOYADI:	ÖLÇEK
Ahmet Yenici	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi ----- ----- ----- -----
Salih Çatar	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi ----- ----- ----- -----
Özkan Öz	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi ----- ----- ----- -----
Ahmet Yenici	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi ----- ----- ----- -----
Salih Çatar	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi ----- ----- ----- -----

Kaynak: Nalan Güvenir, **İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı**, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000, s.37.

Şekil 2.3 Tipik Bir Puan Cetveli

Performans Faktörleri	Çok Düşük	Ortalamanın Altında	Orta	Ortalamanın Üstünde	Mükemmel
Nitelik	_____	_____	_____	_____	_____
Ekip Çalışması	_____	_____	_____	_____	_____
Yaratıcılık	_____	_____	_____	_____	_____
Sorun Çözme	_____	_____	_____	_____	_____
Bağımsızlık	_____	_____	_____	_____	_____
Koşullara Uyma	_____	_____	_____	_____	_____
Liderlik	_____	_____	_____	_____	_____
Anlayış	_____	_____	_____	_____	_____
Potansiyel	_____	_____	_____	_____	_____

Kaynak: Nalan Güvenir, **İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı**, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000, s.38.

Grafik dereceleme yönteminin sağladığı yararlar arasında; basit ve kolay uygulanmasının dışında, maliyeti de düşüktür. Öte yandan, ucuzda olan bu yöntemin hazırlanması uzmanlaşma gerektirmez. Çalışanların gelişigüzel değerlendirilmelerini önleyerek daha rasyonel kararlar alınmasını sağlar. Yöneticiler arasında ortak bir

görüŖün geliŖmesine yardımcı olur.¹³⁵ Yapılan değerlendirmeler sonunda yetersiz olanlar hemen göze batarlar.

Bu yararların yanı sıra, bu yöntemin uygulanmasında karşılaşılan bazı sorunlar da söz konusudur. Bu sorunların başlıcaları Ŗunlardır: Seçilen niteliklerin kişilerin yaptığı iş ile ilgili olarak iyi saptanamaması ve bunun sonucu olarak da kişinin performansını iyi yansıtmamasına neden olabilir.¹³⁶ Ölçekte kullanılan açıklayıcı cümleler başka değerlendiriciler tarafından farklı anlaşılabilir.¹³⁷ Yönetici, çalışanı değerlendirirken aşırı puan vermekten kaçınabilir ve orta puan vermeyi tercih edebilir. Böylece, merkezi eğilim hatasına neden olabilir. Bu durum, çalışanlar arasındaki farkın ortaya çıkmasını engeller. Bunun dışında, değerlendirenler, astların beğendikleri ya da olumsuz buldukları niteliklerinin etkisinde kalarak diğer tüm niteliklerini olumlu ya da olumsuz biçimde değerlendirebilirler.¹³⁸ Ayrıca, değerlendirme sonuçlarıyla maaşları arasında doğrudan bağlantı kurulduğu için, yöneticiler astlarını korumak ya da maaş artışlarına engel olmamak için çoğu zaman yüksek puanlar verme yoluna da gidebilirler.¹³⁹

Uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi için grafik değerlendirme yöntemini geliŖtirmeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda, grafik değerlendirme yönteminin temel ilkelerine sadık kalınarak geçerlilik ve güvenilirliği arttırıcı bazı hususların sistemlere eklendiği anlaşılmaktadır. Bu hususlar Ŗöyle özetlenebilir:¹⁴⁰

- Değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi oldukça önemli bir konudur. Öncelikle seçilen faktörlerin, işlerin yapılıŖı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Böylece aynı faktörler farklı değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacaktır. Fedakarlık,

¹³⁵ Bingöl, a.g.e., s.179; Werther and Davis, a.g.e., s.348.

¹³⁶ Güvenir, a.g.e., s.37.

¹³⁷ Jackson and Mathis, a.g.e., p.307.

¹³⁸ Aşkun, a.g.e., s.378-379.

¹³⁹ Dicle, 1982, a.g.e., s.47.

¹⁴⁰ Uyargil, 1994, a.g.e., s.41-42.

güvenilirlik gibi soyut kavramların kullanılması bu nedenlerle, bazı değerlendirme hatalarına neden olacaktır.

- Ayrıca faktörler arasında geçişin olmamasına da dikkat edilmelidir. Bir başka ifadeyle, kişinin performansının aynı özelliği birden fazla faktör ile ölçülmemelidir. Örneğin, sözlü ifade ve iletişim becerisi gibi iki ayrı faktör kullanılması durumunda, performansın belirli özellikleri tekrarlı olarak değerlendirilmiş olunacaktır.

2.3.1.3. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar.¹⁴¹ Çoğunlukla bu ifadeler, kritik olaylara bağlı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. Çünkü performans değerlendirme sürecinin her aşamasında çeşitli sorunlar karşımıza çıkmaktadır. Bir çok örgüt, bu sorunları çözmek amacı ile davranışı kaydeden basit değerlendirme sistemleri tasarlamışlardır. Dolayısıyla uzun ve sıkıntı verici olan sistematik ilişkiler ve işteki etkili davranışlar, ortaya çıkacak kritik olayları kapsayacak şekilde tasarlanmıştır.¹⁴² Sonuç olarak bu olay, kısa ifadelere yani kontrol listelerine indirgenmiştir. Kontrol listelerinin iki biçimi vardır.¹⁴³

a) Ağırlıklı Kontrol Listeleri: Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışları ile ilgili “EVET” veya “HAYIR” cevapları alabilecek biçimde, çok sayıda tanımlayıcı ifade içeren bir soru listesi hazırlanmaktadır. Bu liste, işleri iyi tanıyan insan kaynakları yöneticileri ve uzmanlar tarafından hazırlanır. Listedeki soruların taşıdığı öneme göre değer ve ağırlıkları belirlenir.¹⁴⁴ Belirlenen değer ve ağırlıklardan oluşan puan anahtarı insan kaynakları departmanında bulunur. Dolayısıyla, insan kaynakları departmanı tarafından değerlendirmeye tabi tutulan çalışanın verdiği cevapların, puan

¹⁴¹ Uyargil, 1994, a.g.e., s.49.

¹⁴² Bernard Keys and Joy L. Henshall, *Supervision*, John Willey and Sony Publishing, Canada, 1984, p.257.

¹⁴³ Aşkun, a.g.e., s.336-340.

¹⁴⁴ David E. De Cenzo and Staphen P. Robbins, *Human Resources Management*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1994, p.386.

değerleri ile ağırlıkları çarpılarak ağırlıklı değerler saptanır ve performans derecesi bulunur.¹⁴⁵

Bu yöntemin bir başka özelliği ise değerlendiricilerin soruların değerleri ve ağırlıkları hakkında bilgi sahibi olmamasıdır. Burada, değerlendirici, çalışanların performansını derecelendirmez, sadece raporlar.¹⁴⁶ Yani değerlendirici, çalışan hakkındaki bir sorunun yanıtını evet veya hayır olduğunu belirterek işaretler. Bunun nedeni ise değerlendirenin her soru ile ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirmelerinin olabilmesi olabilir ve bu durumun önyargılara yol açabilme ihtimalinin varlığıdır.

Değerlendiren, her ağırlık değerinden haberdar olmamakla birlikte, olumsuzdan olumlu sorulara doğru ayırt edebilir. Böylece arzu edilirse, eğilim hakkında yargıda bulunulabilir. Bu durumda, değerlendirenin tutarlı bir çalışma yapıp yapmadığını anlamak için aynı soru iki kere, fakat farklı bir tarzda sorulur. Aynı sonuç alınırsa, değerlendirenin görüşünde samimi olduğu anlaşılır. Özetle, yanıtların geçerliliği araştırıldıktan sonra değerlendirme çizelgesi, işaretlenen tüm tanımsal değerlerin ağırlık ortalaması alınarak puanlanır. Ağırlıklı puanların toplanmasıyla, çalışanın performans derecesi bulunur.

Bu yöntemin uygulanmasında bazı güçlükler de bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve ağırlıklandırılması önemli bir sorundur. Bunun yanı sıra, uygun bir soru ve tanımsal deyimler listesini hazırlamak ve her iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir. Bu daha fazla zaman ve para harcanmasını ve uygulayıcılar ile psikologların istihdam edilmesini gerektirir. Bu yöntemin, eleştiriye uğrayan bir diğer yönü de, çalışanın nitelikleri ve çalışma durumları hakkında yorumlar yaparken belirli durumları analiz etme, yorumlama ve bir araya getirmenin güçlüğüdür. Değerlendirme yapacak kişinin evet veya hayır sorusuyla sınırlandırılması da ayrı bir sorundur. Bu zorluklar, değerlendiricinin bir çalışanla kontrol listesini tartışırken bilginin kullanımını kısıtlar.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Leap and Crino, a.g.e., p.344.

¹⁴⁶ Filippo, a.g.e., p.23.

¹⁴⁷ Bingöl, a.g.e., s.185.

b) Zorunlu Seçim Kontrol Listeleri: Bu yöntemde değerlendirici, çalışanlar arasında varolan nitelik ve davranışlar arasındaki farkların belirlenmesi amacıyla, tanıtıcı bazı deyimler içinden değerlendirilen kişinin durumuna en uygun olan seçeneği işaretler. Burada tanımlar, örgütlerin performans değerlendirme anlayışına bağlı olarak 4-8 deyimli olarak düzenlenmiştir. Genellikle bu deyimlerin yarısı olumlu, yarısı olumsuz ifadeler içerir. Deyimlerin gerçek değerleri, değerlendiriciler tarafından bilinmez. Yapılan değerlendirme sonuçları ayrı birim tarafından değerlendirilir.¹⁴⁸

Bu yöntemin en önemli özelliği; çalışanın nitelik ve davranışları, belirtilen deyimlerin hiç birine uymasa bile ya da birkaç deyime birden eşit derecede uygun olduğu iddia edilebilirse de, değerlendirici, sorgulanan kişiyi açıklamaya en yakın olanını seçmek zorunadır.¹⁴⁹ Bu yöntemin, çalışanın performansını doğru ve objektif şekilde yansıttığı iddia edilmektedir. Ayrıca zorunlu seçim tekniğinde sonuçlar, amirler tarafından değiştirilemez. Yöntemin diğer bir yararı da, uygulanmasında amirin özel bir eğitime ve hazırlığa gerek olmamasıdır.

Bununla beraber her yöntemde olduğu gibi zorunlu seçim yönteminin de bazı dezavantajları vardır. Birincisi, eğer çalışanların gelişimi vurgulanacak ise sistem çok zayıf kalır. Ne değerlendirilen ne de değerlendirici, forma bakarak beklenen davranış tarzını çıkaramaz. Buna ek olarak, değerlendiriciler, sıklıkla yapamayacakları veya yapmamaları gerektiğine inandıkları seçim karşısında zorlandıkları zaman itiraz ederler.¹⁵⁰ Bundan başka, sistemin hazırlanması gerçekten güçtür ve uzmanlık gerektirir. Her görev için ayrı bir form hazırlanmalıdır ki bu da zaman alıcıdır.

Değerlendiriciler, değerlendirme sonuçlarını bilmedikleri için güvensizlik duygusu yaratabilir. Bir çok amir için, anlaması ve yürütülmesi güç bir yöntem olduğu iddia edilir. Amirler, özel düşüncelerini değerlendirme formuna yansıtamazlar, formdaki işaretlerin sayısal değerlere aktarılması esnasında büyük güçlüklerle

¹⁴⁸ Güvenir, a.g.e., s.38.

¹⁴⁹ Flippo, a.g.e., p.232.

¹⁵⁰ a.g.e., p.233.

karşılaşırlar.¹⁵¹ Bu dezavantajlarından dolayı zorunlu seçim yöntemi çok yaygınlaşmamıştır.

2.3.1.4. Karşılaştırmalı Yöntemler

Buraya kadar ele alınan yöntemler, büyük ölçüde tek başına bir çalışanı değerlendiren yöntemlerdir. Oysa, işletmelerde yapılan faaliyetlerin çoğu bir ekip çalışmasını gerektirir. Böylece, her bölümde sayıları 2-20 kişi arasında değişen çalışma grupları oluşur.¹⁵² Karşılaştırmalı yöntemler, bu gruptaki çalışanların birbirleriyle tek tek karşılaştırılması amacını güden değerlendirme yöntemlerinden oluşmaktadır. Karşılaştırmalı yöntemler; sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağılım yöntemlerin içerir. Bu yöntemler, çalışanlara yönelik ücret artışı, ödül verme ve terfi kararlarında oldukça yararlı olurlar. Ayrıca, oldukça pratik, ucuz ve standarttır. Ancak, söz konusu yöntemlerin, çalışanlara geri bildirimde bulunma konusunda yetersiz kaldıkları söylenebilir.¹⁵³ Başlıca karşılaştırmalı yöntemler şunlardır:

a) Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde göre, bütün çalışanlar en yüksek performanstan en düşük performansa göre sıraya dizilirler. Bunu yaparken değerlendirici, çalışanı belirli özelliklerine göre değil, bir bütün olarak değerlendirir. Böylece yöneticiler, bu yöntemle iş grubunda kimin verimli kimin verimsiz olduğunu tespit edebilirler.

Yapılacak olan sıralama işleminde önemli olan her çalışanın kendi kısım veya bölümündeki diğer kişilerle karşılaştırılmasıdır. Bu tekniğin işleyişi kısaca şu şekildedir: Değerlendirici tarafından, değerlendirilmesi yapılacak çalışan sayısına göre bir çizelge hazırlanır. Daha sonra değerlendiricinin düşünceleri doğrultusunda en başarılı çalışan, çizelgenin 1 no'lu bölümüne yazılır, değerlendirilenlerin listesi tekrar gözden geçirilip en az başarılı çalışanın ismi de, çizelgenin son bölümüne kaydedilir. Bundan sonraki işlem, ikinci en başarılı çalışan ile ikinci en başarısız çalışanın

¹⁵¹ Dicle, 1982, a.g.e., s.52.

¹⁵² Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2000, s.157.

¹⁵³ a.g.e., s.158.

belirlenmesidir. Bu işlem, bütün çalışanları kapsayan liste oluşturuluncaya kadar devam eder.¹⁵⁴

Bu yöntemin en büyük avantajı, çok çabuk ve kolay tamamlanıyor olmasıdır. Elde edilen verilerle, çalışanların ödüllendirilmeleri, terfi, transfer ve işten ayrılma kararlarının alınması kolaylaşmaktadır. Ayrıca, bu yöntemle yapılan değerlendirmeler, merkezi eğilim hatası göstermez. Bu avantajların yanı sıra aynı zamanda, bu yöntemin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Değerlendirilecek çalışanların çok fazla olması, çalışanların arasındaki farkın ayırt edilmesini ve dolayısıyla sıralamayı güçleştirecektir.¹⁵⁵ Bir diğer dezavantajı ise çalışanlar arasındaki farkı iyi tanımlayamamasıdır. Örneğin, ikinci ve üçüncü sırayı alan kişiler arasındaki fark az, ancak üçüncü ve dördüncü sırayı alanlar arasındaki fark çok büyük olabilir. Bu yöntemin, çalışana, performansının güçlü-güçsüz yanları ve geleceğe yönelik yol göstermesi konusunda geri bildirim sağlamıyor olması, bu yöntemin önemli bir dezavantajını oluşturmaktadır.¹⁵⁶ Ayrıca, farklı gruplarda farklı yöneticiler tarafından yapılmış değerlendirmeleri birleştirme gereksinimi söz konusu olduğunda, bir gruptaki en iyi çalışan, başka bir gruptaki en zayıf olanın altında yer alabilir.

b) İkili Karşılaştırma Yöntemi: Sıralama yöntemine nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her bir kişi, diğeri ile tek tek karşılaştırılır. İkili karşılaştırma yöntemiyle çalışanların birbiriyle karşılaştırılması için özel bir değerlendirme tablosu oluşturulur. Tablonun ilk sütununa ve ilk satırına herhangi bir sıra ile çalışanların adları yazılır. İsimlerden oluşan satır ve sütun, matris haline getirilir ve her satırdaki kişi sütundaki diğer kişiyle karşılaştırılır. Bu yöntemde, en çok seçilen çalışan, en başarılı olan olarak kabul edilmektedir.¹⁵⁷

Bu yöntemde kişilerin adları yazılı olan kartları kullanmak kolaylık yaratabilir.¹⁵⁸ Şöyle ki, çalışanların isimleri teker teker kartlara yazılır ve her kart tek tek

¹⁵⁴ Lloyd and Rue, a.g.e. , s.258.

¹⁵⁵ Osman Telimen, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, Yayın No:292/519, Servet Matbaası, İstanbul, 1978, s.59.

¹⁵⁶ Carrell at all, a.g.e., p. 363.

¹⁵⁷ Erdoğan, a.g.e., s.207.

¹⁵⁸ Kaynak ve diğerleri. a.g.e., s.210.

diğer kartlardaki kişilerle karşılaştırılır. Karşılaştırılan niteliğe veya toplam performans derecesine göre üstün olan çalışanlar işaretlenir. Bu karşılaştırma, son karta veya kişiye kadar devam eder. Daha sonra, ilk kart ayrılarak ikinci kart alınır. İkinci karttaki isim de tek tek diğer karttaki kişilerle karşılaştırılarak değerleyici tarafından başarılı görülen isme işaret konur. Bu işlem, son karta kadar devam eder. Karşılaştırma işlemi bitirilince, kartlar tek tek alınarak işaret sayıları toplanır. En çok işaretlenen çalışan en başarılı olanıdır. Toplam işaret sayılarına göre diğer çalışanlar sıralanır. Alınan işaretler sıra veya puana dönüştürülerek performans sırası bulunur.¹⁵⁹ Yapılan karşılaştırma sayısı aşağıdaki formül ile bulunur.

Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını arttıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alacaktır. Bu formüle göre, 20 kişiyi karşılaştırmak için 190, 30 kişi için 435 karşılaştırma yapmak gerekecektir.¹⁶⁰ İkili karşılaştırmayı, sıralama yönteminden daha avantajlı hale getiren temel faktör, yapısal sürecin daha kolay olmasıdır. Yönetici, tüm bölüm veya kısım yerine, iki çalışanı yargılamakla yükümlüdür. Diğer bir avantaj da, aynı seviyedeki iki elemanı aynı sıraya koyabilme olanağının varlığıdır.¹⁶¹

Bu tekniğin dezavantajlarının başında ise, yukarıda belirtildiği gibi çok sayıda elemanla çalışıldığı durumlarda, yapılması gereken karşılaştırmaların sayısındaki fazlalık gelmektedir. Diğer bir dezavantajı ise, değerlendirenlerin yakın geçmişten etkilenerek belirli derecelere yönelmeleridir. Bu değerlendirme hatası, hak etmeyenlerin yüksek derecelere derecelendirilmesine neden olacaktır. Ayrıca, sıralama yönteminde olduğu gibi, farklı gruplarda farklı yöneticiler tarafından yapılmış değerlendirmeleri birleştirme gereksinimi söz konusu olduğunda da sorunlar çıkabilmektedir.

c) Zorunlu Dağılım Yöntemi: Bu yöntem, özellikle değerlendiricilerin merkezi eğilim hatasını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Bilindiği gibi merkezi eğilim, çalışanın, “çok kötü” veya “çok iyi” olarak nitelenmesi yerine, orta düzeyde

¹⁵⁹ Güvenir, a.g.e., s.38.

¹⁶⁰ Kaynak ve diğerleri. a.g.e., s.210.

¹⁶¹ Duane P. Schultz and Sydney E. Schultz, *Psychology and Industry Today*, Mac Millan Publishing Co., New York, 1990, p.190.

göstermenin yeğlenmesidir.¹⁶² Dağılımın standart sapmayla hesaplanması, değerlendiricinin hatalı eğilimleri nedeniyle sonucu etkilemesine engel olmaktadır.

Bu yöntemin temel özelliği, çalışanın belirli yüzdeler içinde kümelenmelerini öngörmektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticiler, değerlendirdikleri çalışanları önceden belirlenmiş yüzdeler çerçevesinde çeşitli başarı derecelerine dağıtmak zorundadırlar.¹⁶³ Bu dağılım işlemi, çalışanların başarıları arasındaki farkın normal dağılım gösterdiği varsayımı altında beş ölçek üzerinde yapılmaktadır. Buna göre başarı dereceleri, “en yüksek”, “yüksek”, “orta”, “düşük”, “en düşük” olarak belirlenmiştir. Değerlendirilen çalışanların genellikle yüzde 10’nun “en yüksek”, yüzde 20’sinin “yüksek”, yüzde 40’nın “orta”, yüzde 20’sinin “düşük” ve yüzde 10’nun “en düşük” performans kategorilerine dağılımları zorunludur. Böylece, belirli değerlendirme gruplarında yığılmalar önlenmiş olur.¹⁶⁴

Bu yöntemin en önemli avantajı, birden fazla değerlendirmenin bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda, tek düze sonuçlara ulaşılmasını sağlamasıdır.¹⁶⁵ Ayrıca, sübjektif yargı hatalarını azaltan, uygulama kolaylığı sağlayan ve psikolojik bir tatmin ortamı yaratan bir sistemdir.

Bu sistemin avantajlarının yanı sıra, uygulamada bazı dezavantajlarıyla karşılaşmak da mümkündür. Bu yöntemin en önemli dezavantajı, çalışanlar arasındaki küçük farkları belirgin biçimde ortaya koymamasıdır.¹⁶⁶ Bir başka dezavantajı ise, değerlendirilen her grupta normal dağılım eğrisine uygun dağılımlar elde etmenin son derece zor olmasıdır. Ayrıca, çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçlarıyla seçilerek ise alınan çalışanların yüzde 10’unun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız, yüzde 20’sinin başarısız sayılmaları bu yöntemin tutarsızlığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.¹⁶⁷

¹⁶² Geylan, a.g.e., s.158-159.

¹⁶³ Dicle, 1982, a.g.e., s.52-53.

¹⁶⁴ Ataay, a.g.e., s.257.

¹⁶⁵ Kaynak ve diğerleri. a.g.e., s.212.

¹⁶⁶ Geylan, a.g.e., s.159.

¹⁶⁷ Dicle, 1982, a.g.e., s.53-54.

2.3.1.5. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapan yöneticiler, değerlendirme durumunda buldukları her çalışanın başarısını veya başarısızlığını gösteren spesifik çalışma davranışlarını bir form üzerine kaydederler.¹⁶⁸ Bu yöntem, ikinci dünya savaşı sırasında yapılan gözlem ve uygulamalardan esinlenerek geliştirilmiştir. Göreve çıkan havacıların başarılı ya da başarısız olmalarına neden olan kritik olaylar ile, bu olaylar karşısındaki davranışları gözlemlenmiş, ilgililerle yapılan görüşmeler sonucu kritik olaylar listesi düzenlenmiştir.

Bu yöntem, öncelikle bir iş veya meslek için kritik olaylar dizisi geliştirmeyi gerektirir. Değerlendirmeyi yapacak amirden, bu olaylar çerçevesinde çalışanın davranışlarını gözlemlemesi istenir. Gözlem sonuçları günlük veya haftalık olarak kaydedilir ve saptamalar altı ay ya da bir yıl boyunca sürer. Çalışanın davranışlarını gözlemleyen yöneticinin, belirlemiş olduğu kritik olaylar çok kısa süre içerisinde kaydedilmelidir. Bu kayıt işlemi, genellikle, olumlu davranış ve başarıları gösteren kritik olayların yazılacağı mavi renkte bir alan ile olumsuz davranışları ya da başarısızlıkları gösteren kritik olayları kaydetmek için kırmızı bir alan üzerine yapılmaktadır. Böylece, bu formlarla, daha ilk bakışta çalışanların başarı durumları hakkında genel bir bilgi sahibi olma olanağı sağlanır. Ayrıca bu yöntemde, çalışanın başarı ya da başarısızlığını gösteren olaylar ortaya çıktıklarında kaydedileceğinden, unutmaya ya da konunun zamanla önemini yitirmesi gibi sakıncalar ortadan kaldırılmış olacaktır.¹⁶⁹

Değerlendirenler, birtakım nitelikleri sıralamak ya da bir takım faktörleri esas alarak değerlendirme yapmak yerine, yalnızca kritik buldukları olayları yazmakla sorumludurlar. Yapılan araştırmalar, kaydedilen kritik olayların, genellikle kavrama, yargı, öğrenme ve anımsama yetenekleri, araç kullanımı, yaratıcılık, denetim, aritmetik yeteneği gibi fiziksel ya da zihinsel yeteneklerle ve verimlilik, güvenilirlik, dürüstlük,

¹⁶⁸ Canman, 1993, a.g.e., s.24; Hikmet, a.g.e., s.3; Kaynak ve diğerleri. a.g.e., s.218.

¹⁶⁹ Dicle, 1982, a.g.e., s.54.

girişimcilik, sorumluluk, örgüt ve yönetimi benimseme, başkaları ile iyi geçinme gibi işe ilişkin davranış ve alışkanlıklarla ilgili olduklarını göstermiştir.¹⁷⁰

Bu tekniğin en önemli özelliği, büyük ölçüde objektif bir sistem olmasıdır.¹⁷¹ Bir başka önemli özelliği ise geri bildirim görüşmelerinde yararlı bilgiler sağlamasıdır. Ayrıca, gözlemlenen olumsuz olayların çalışanlara hatırlatılması, çalışanın davranışını düzeltmesine de olanak sağlar.¹⁷² Sistemin bir diğer yararı da, çalışanın kişiliğini değil de performansını yargılıyor olmasıdır.¹⁷³ Bu yöntem, dinamik bir performans değerlendirme sistemi olup, genel olarak uygulanması yararlı ve gerekli bir yöntemdir.¹⁷⁴

Ancak, her davranışın “kara kaplı deftere” kaydedildiği düşüncesinin, çalışanları rahatsız edeceği ve verimliliklerini olumsuz yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir.¹⁷⁵ Yöneticiler, olayları not etmeyi zor bir yükümlülük olarak görebilirler. Ayrıca, bu yöntem, değerlendiricinin standartlarını koyduğu bir yöntem olduğu için, bu yöntemde çalışanların katılımı da yoktur.¹⁷⁶ Bir başka sorun ise, kritik olayların kişilerin performanslarını ne oranda etkilediği bilinmediğinden, bu yöntemde kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak kolay değildir.¹⁷⁷ Öte yandan, değerlendirici, neyin kritik olay olduğunu tespit etmede zorlanabilir.¹⁷⁸

¹⁷⁰ a.g.e., s.54.

¹⁷¹ Richard E. Brown, **Memur Değerlendirme Sisteminin Ana Hatları**, Çeviri: Işık Baykan, Devlet Personel Dairesi Personel Mütahassıslar İçin Eğitim Yayınları, Ankara, 1967, p.12.

¹⁷² Aşkun, a.g.e., s.350.

¹⁷³ Cascio, a.g.e., p.280.

¹⁷⁴ Erdoğan, a.g.e., s.203.

¹⁷⁵ Timur, a.g.e., s.3; Canman, 1993, a.g.e., s.24; Bingöl, a.g.e., s.186; Jackson and Mathis, a.g.e., p.310.

¹⁷⁶ Tutum, a.g.e., s.163.

¹⁷⁷ Uyargil, 1994, a.g.e., s.49.

¹⁷⁸ Jackson and Mathis, a.g.e., p.310.

Şekil 2.4 Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi. b. Sorunların nedenlerini önemsemedi. c. Sorunların kaynağına inmedi.			a. Sorunların doğacağını önceden sezinleyebildi. b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu. c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.5.1980	C	Kişisel çabaları ile fırında yangın çıkmasını önledi.
		<u>Açıklama:</u> Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedir.			<u>Açıklama:</u> X yüksek fırındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi, kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Kaynak: Ülkü Dicle, *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını, Yayın No:47, Ankara, 1982, s.55.

2.3.2. Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, sonuçları ve sorunları, yöneticileri, uygulamacıları ve bilim adamlarını bu zorlukların üstesinden gelmeye yönelik çaba harcamaya zorlamıştır. Bu çalışmaların sonucunda çağdaş yöntemler ortaya çıkmıştır. Çağdaş değerlendirme yöntemlerinin iki belirgin özelliği vardır. Bunlardan ilki, tek bir değerlendirme yönteminden çok, değişik değerlendirme

yöntemlerini geliştirmeye çalışmasıdır. İkincisi ise değerlendirme sistemlerinin giderek yaygınlaşan ampirik araştırmalara dayandırılmasıdır.¹⁷⁹

Değerlendirmenin rutin bir işlem olmaktan çıkarılması ve vazgeçilmez hale getirilmesi, çağdaş yöntemler tarafından sağlanmaya çalışılmıştır. Bu amacın dışında daha bir çok amaca erişmek, bu yöntemlerin temel kaygısı olmuştur.¹⁸⁰ Bu amaçlara ulaşmak için çeşitli modeller geliştirilmiştir. Geliştirilen bu modellerin başında Davranış Temelli Değerlendirme Ölçeği ve Amaçlara Göre Yönetim Değerlendirmesi gelmektedir.¹⁸¹ Bu değerlendirme yöntemlerinin diğer bir özelliği de objektif yöntemler olmasıdır.

Davranış temelli değerlendirme ölçeğinin, aynı işi yapan büyük gruplarda ve iş tanımlarını standartlaştırabilen küçük alt gruplarda iyi sonuçlar verdiği görülmektedir. Amaçlara göre yönetim değerlendirmesi de yönetenlerin değerlendirilmesi dahil olmak üzere geniş bir alanda kullanılmakta ve performans düzeyini yükseltmeyi hedeflemektedir.¹⁸² Her iki yöntemde de, etkinlikleri korumak amacıyla katılımcı yönetim yöntemleri uygulanmaktadır. Bu değerlendirme yöntemlerinde, bir yandan araçlar, periyodik zamanlama, üst yönetim ve çalışanların eğitiminin yenilenmesini ve geliştirilmesini, diğer yandan da ayrıntılı iş analizlerini gerekli kılmaktadır.¹⁸³

2.3.2.1. Davranış Temelli Değerlendirme Yöntemleri

Bu yöntemlerde, amirin temel görevi, çalışanın göstermiş olduğu kritik olayları gözlem ve kaydetmektir. Yakın zamana kadar, Kritik Olay yaklaşımı, Davranış Temelli Davranış Ölçeklerini oluşturmak üzere Grafik dereceleme kavramlarıyla birleştirilmiştir.¹⁸⁴ Davranış temelli derecelendirme ölçeği, işin başarılı bir şekilde yapılması için gerekli olan davranışları değerlendirmek için tasarlanmıştır. Davranış temelli derecelendirme ölçeğinde bir dereceye kadar, grafik derecelendirme ölçeğinin ve

¹⁷⁹ Türkel, a.g.e., s.97.

¹⁸⁰ Canman, 1993, a.g.e., s.28.

¹⁸¹ Dennis M. Daley, *Performance Appraisal in the Public Sector Techniques and Applications*, Quarum Book, Connecticut, 1992, p.79-93.

¹⁸² Jackson and Mathis, a.g.e., p.311.

¹⁸³ Daley, a.g.e., p.79-93.

¹⁸⁴ Flippo, a.g.e., p.234.

kontrol listelerinin yoğunlaştığı bir nokta vardır. Bu da performans sonuçları değil, işteki işlevsel davranışlardır.

Bu yaklaşım, performansı agresiflik, ihtiras veya çalışkanlık gibi genel özellikler veya eğilimlerden çok, işteki başarı veya başarısızlık için kritik olan özgün davranışlar açısından geliştirmeyi amaçlar.¹⁸⁵ Değerlendirmede geniş bir yer tutan kişisel özellikler, kuşkusuz farklı değerlendirmecilere göre farklı yorumlanabilir. Yani, kişinin değer yargılarıyla ya da referans çerçevesiyle değişebilir. Buna rağmen, işte gösterilen olumlu davranışlar insanların kişilikleri için de bir ölçüt olabilir. Bir çalışanı, iş performansında sergilediği davranışlarla yargılamak daha kolay ve daha kesin olabilir. Bu işlemler yapılırken dikkat edilmesi gereken, sadece işle ilgili davranışları ve işin başarılmasındaki gerekliliklerin dahil edilmesidir.

Tipik olarak, işi bilen amirler, çalışanların performansını gözlemler ve iş başarısında önemli rol oynayan davranışları kaydederler. Bu gözlem sayesinde yüksek ve düşük performansı çağrıştıran kritik davranışlar ortaya çıkabilir. Daha sonra bu davranışlar çalışanların kişisel verimliliklerini yargılamada standart olarak kullanılır. Bu standartlar, gerçek iş performansına dayalı bir şekilde gerçekleştirilir. Daha sonra Davranış Temelli Derecelendirme Ölçeğinin oluşturulmasında kullanılan faktörler kümeler halinde toplanır ve toplam değerlendirme ortaya çıkar.

Bu yaklaşımın başarısı, amirin, iş başındaki çalışanların performansını başarı ve başarısızlığa götüren davranışları belirleyebilmek için gerekli olan gözlem yeteneğine bağlıdır. Performanstaki başarı veya başarısızlık nedenleri ile bunlara etki eden davranışlar arasında uyumsuzluk varsa, bu davranışlara dayalı yürütülen performans değerlendirmelerinin sonuçları kesinlikle yanıltıcı olacaktır. Kritik davranışların etkili bir liste halinde derlenmesi için uzun bir zaman ve büyük bir çaba harcamak gerekir. Amirler, devamlı olarak çalışanların özgün davranışları konusunda uyanık ve dikkatli olmalı ve her değişikliği veya aykırılığı kaydetmelidirler. Herhangi bir performans değerlendirmesi yürütülmeyecek olsa bile, yine de amirin, çalışanların

¹⁸⁵ Schultz and Schultz, a.g.e., p.192.

davranışlarını izlemesi gerekir.¹⁸⁶ Her amirin, bütün çalışanlarıyla tartışmaya ve son değerlendirmelerden beri arzulanan veya arzulanan davranışlarda ne gibi bir gelişme olduğunu her an çalışanlarına söyleyebilecek kadar hazırlıklı olması gerekmektedir.

Davranış temelli değerlendirme ölçme tekniği, genel olarak ikiye ayrılır. Birincisi, Davranışsal Beklenti Ölçekleri ve ikincisi de Davranışsal Gözlem Ölçekleridir.

a) Davranışsal Beklenti Ölçekleri: Davranışsal beklenti ölçekleri tekniği veya çalışanları davranışlarına göre sıralama ölçeği, çalışanların performansını, belirlenen seçili davranışlara göre analiz eden bir performans değerlendirme ölçeğidir.¹⁸⁷ Çalışanlar arasında karşılaştırma yapmak veya çalışanların terfi ve ücret politikasını düzenleme çalışmalarından çok, performans geliştirmeye dönük bilgi oluşturma analizlerinde yararlanılabilecek yöntemlerdendir.¹⁸⁸ Bu yöntem, performans değerlendirmede sübjektif eğilimi azaltma özelliğini taşıyan bir yöntemdir. Bu yöntemde kullanılan ölçüm değişkenleri arasında yer alan, çalışanın iyi ve kötü davranışları saptanırken, istenen davranış kalıpları belirlenirken, istenen ve istenmeyen performans dilimleri değerlendirilirken, çalışanların iş arkadaşlarının, yöneticilerinin, bu konunun uzmanlarının, müşterilerin ve kişiyle ilişkide olan diğer grupların görüşleri alınır. Bu yöntemde, görevlinin bulunduğu görev alanına göre iş ilişkilerinin tanımlanmasına dayalı bir ölçek geliştirilir. Saptanan belirlenmiş davranışlar, ölçek koşullarına göre analiz edilerek, çalışanın başarıya yaklaşımı hakkında bilgi edinilmesine yardımcı olur. Değerlendirilen bireysel davranışlar, başka bir deyişle performans faktörleri, iş ilişkileri ve işle ilgilidir, pratiktir ve benzer işler için standart hale getirilmiştir.¹⁸⁹

Davranışsal beklenti ölçeği, belirlenmiş olan iyi ve kötü performans sınırları içinde çalışanın yerini belirlemeye dönük bir analiz sistemidir. Bu yöntemin etkili

¹⁸⁶ a.g.e., p.192.

¹⁸⁷ Arthur W. Sherman and George W. Bohlander, *Managing Human Resources*, College Division South-Western Publishing Co., Ohio, 1992, p.282.

¹⁸⁸ Schuler, a.g.e., p.191.

¹⁸⁹ Erdoğan, a.g.e., s.192.

kullanılması sonucunda elde edilen sonuçların diğer yöntemlere oranla daha tutarlı ve objektif olduğu bilinmektedir. Davranışsal beklenti ölçeği, esas itibariyle beş temel adıma bağlı olarak oluşturulur:¹⁹⁰

- İlk aşamada iş için kritik olaylar belirlenir. İşi değerlendiren kişiler, işin iyi yapılması için gerekli olan özel yönleri, çalışanın gerçekleştireceği temel davranışları belirlerler. Bu tür analizi yapacak olan, kritik davranışları belirleyecek olan kişiler, çalışanlar ve işi kontrol edenler olacaktır. Saptanacak kritik noktalar ise, performansı işe göre olumlu veya olumsuz olarak etkileyen iş yönleri olacaktır.
- İkinci aşamada performans aralıkları belirlenir. Bu aşamada, işi değerlendiren kişiler, belirlenen kritik olayları performansı etkileme derecesine göre sıralarlar. Bu amaçla, işi etkileyen benzer davranışlar topluluğu saptanır. Daha sonra, her bir kritik davranış değerine göre tanımlanır. Bir işe göre dizili şekilde bir araya getirilen davranışların her biri sıralı olarak diğerini etkileyecek türdendir. Performansın belirleyicileri olan bu faktörler, beşli veya onlu gruplar halinde sıralanır.
- Üçüncü aşamada kritik iş davranışlarının, performans faktörlerinin yeniden düzenlenmesi yapılır. Bu aşamada işi tanıyan bir başka grup, ilk düzenlenen işe ilişkin kritik performans yönlerini yeniden düzenler. Bu düzenlemede, sıralanan davranışlara derece verilir.
- Dördüncü aşama ölçekleme aşamasıdır. İşi tanıyan ikinci grup, 7 veya 9 noktalı ölçek oluşturacak şekilde özel davranışları tanımlar ve bu davranışların belirlenen ölçeğe göre ortaya çıkacak performansı ne ölçüde veya nasıl olumlu-olumsuz olarak etkileyeceğini belirler.
- Son aşamada kullanılacak ölçek geliştirilir. Oluşturulan bu son ölçek, 6 veya 7 dereceli olarak her bir saptanan davranış için değerlendirmede kullanılır.

¹⁹⁰ French, a.g.e., p.329-330.

Böylece işin belirli yönlerine ilişkin davranışlar belirlenir. Her davranışın istenenden istenmeyene doğru derecelendirilmesi istenir. Bu değerlendirme, genellikle yedi dereceli olur ve bu değerlendirme de ölçek olarak kullanılır.

Davranışsal beklenti ölçekleri, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler için gerçekleştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda ölçekte çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir.¹⁹¹ Davranışsal beklenti ölçeklerinin grafik derecelendirme ölçeklerinden üstün bir yöntem olduğunu ileri süren görüşler olmasına karşın, bu yöntemin geçerlilik ve güvenilirliğini bilimsel olarak kanıtlayan araştırmaların varlığından söz etmek de mümkün değildir. Ayrıca, her bir iş dalı, için ayrı ölçeklerin geliştirilmesi zorunluluğu, bu yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmaktadır.

b) Davranışsal Gözlem Ölçekleri: Davranışsal gözlem ölçekleri, davranışsal beklenti ölçeklerinin sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak ve güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal beklenti ölçeklerinde, kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar ölçeğinde kişiler değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem ölçeklerinde ise, iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendiren, bu davranışların gözlemlene derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.

Değerlendirmede, çalışanların toplam derecesi, her kritik olaylarda aldığı puanların toplanmasıyla belirlenir. Davranış olaylarında, davranış temelli değerlendirme ölçeği tekniğindeki aynı yol izlenerek çalışanın amiri ve diğer uzmanlar tarafından davranışları dikkate alınarak değerlendirilir. Sayısal davranış ölçekleri derecelendirildiğinde, ölçeğin güvenilirliği tek sayılı maddelerle çift sayılı maddelerin

¹⁹¹ Uyargil, 1994, a.g.e., s.46.

korelasyonu ile hesaplanır. Geniş bir iş çeşitliliği için bu dahili tutarlılık korelasyonları performansın ölçülmesi için yeterli olmaktadır.¹⁹²

Bu yöntemin davranışsal beklenti ölçeklerinden farkı, çalışanların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, Davranışsal Gözlem Ölçeklerinde sonuçların çalışanlara açıklanması, çalışanların kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri bildirim sağlanması kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de, davranışsal beklenti ölçekleri için belirtilmiş olan aynı yüksek maliyet ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır.

2.3.2.2. Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Yöntemi

Amaçlar; örgütlerin, işlevlerin, bölümlerin, takımların veya bireylerin başarmayı bekledikleri şeyler olarak tanımlanabilir.¹⁹³ Amaçlara göre yönetim, belirli bir periyotta astın amaçları üzerinde üstün ve astın anlaştığı ve bu amaçları astın nasıl daha iyi başaracağını periyodik olarak görüşüldüğü bir sistemdir. Bazı uzmanların, belirli amaç veya amaçların niteliksel konularda olması gerektiğine inanmasına rağmen, genellikle amaçlar nicel olarak belirlenmektedir.¹⁹⁴

Amaçlara göre yönetim, yöneticiye, işletmenin amaçlarını belirleme, bu amaçlara ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir. Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın amaçları ile işletmenin amaçlarını bağdaştırmaya çalışan bir araçtır.¹⁹⁵ Birey ve işletme amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe motive etme, değerlendirme, eğitme ve işletmenin başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir.¹⁹⁶

¹⁹² Flippo, a.g.e., p.236.

¹⁹³ Michael Armstrong, **Performance Management**, Kogan Page Limited, London, 1994, s. 53.

¹⁹⁴ Wendell L. French, **Human Resources Management**, Houghton Mifflin Company, 3rd Edition, Boston, 1994, s. 349.

¹⁹⁵ <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp>. (19 Mart 2002).

¹⁹⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 183.

Bu yöntemde, ast ve üst bir araya gelerek ulaşılabilecek amaç ve sonuçlar hakkında birlikte karar alırlar. Bu yöntem, hangi amaçların ve sonuçların gerçekleştirileceğine karar verilmesine olanak tanıdığından aynı zamanda bir planlama ve kontrol aracıdır.¹⁹⁷ Yöneticilere belli periyodik değerlendirmelerle kararlaştırılan amaçlara ne derecede ulaştıklarını belirlemelerine fırsat tanıdığından, bir performans değerlendirme sistemi olarak da kullanılabilir.

Yöneticiler, almaları gereken kararları yukarıdan gelen bir emirle değil, tepe yönetimi ile ortaklaşa belirlenecek amaçlara göre alırlar ve daha sonra bunları astları ile paylaşırlar. Bu yüzden amaçlara göre yönetim, yöneticilerin karar verme ve inisiyatif kullanma yeteneklerinin gelişmesini güçlendiren bir yöntemdir ve yöneticiler için amaçlara ulaşacak kararları kendilerinin vermesini sağladığından temel bir motivasyon unsurudur. Amaçlara göre yönetim süreci 4 temel safhadan oluşur. Bunlar:¹⁹⁸

- Amaçların belirlenmesi
- Faaliyetlerin planlanması
- Oto kontrol
- Periyodik değerlendirmeler

Bu dört temel aşamaya göre de atılacak adımlar şöyledir:¹⁹⁹

- Üst ve ast, astın işinin ilk unsurları konusunda karşılıklı anlaşılırlar,
- Üst ve ast, belirli bir periyot için, astın belirli amaçları üzerinde karşılıklı olarak anlaşılırlar,
- Ast, her bir amacı karşılamak için gerekli eylem planını oluşturur,
- Belirlenen periyotta, ast amaçlara yönelik gelişmeleri yöneticiyle periyodik olarak görüşür. Yapılan gelişme kontrolleri, eylem planlarının değişmesi ve amaçların düzenlenmesi gerektiğini ortaya koyabilir,
- Belirlenen periyodun sonunda, yönetici ve ast amaçlar üzerinde astın performansını birlikte değerlendirmek için toplanır.

¹⁹⁷ <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp>. (19 Mart 2002).

¹⁹⁸ <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp>. (26 Şubat 2003).

¹⁹⁹ French, 1994, a.g.e., s.349.

Sistemin önerilen unsurları şu şekilde de sıralanabilir.²⁰⁰

- Misyonu belirleme ya da amacı ifade etme,
- Kurumsal amaçların belirlenmesi,
- Kurum içindeki her bir ana ünite ve alt ünite için amaç ve eylem planlarının yapılması,
- Çalışanların bireysel amaçlarının belirlenmesi,
- Periyodik görüşmeler veya uyarlamalar için zaman programlarının oluşturulması,
- Kurumsal ve bireysel gelişmenin son değerlendirilmesi,
- Başarılamayan amaçların veya başarıların kaydedilmesi,

Amaçlara göre yönetim, sadece bir değerlendirme sürecidir. Bir çoğuna göre, periyodik değerlendirmenin bir bölümünü oluşturduğu temel bir yöntem şeklidir.²⁰¹ Amaçlara göre yönetim değerlendirmesi gerçek performansla, kişisel performans amacını karşılaştırır.²⁰² Amaçların saptama derecesini, zayıflıklarını ve güçlüklerini ortaya koyar. Zayıflıkların üstesinden gelmek ve güçlükleri aşmak amacıyla çalışanlar ve amirler, uygulamaya koymak üzere geliştirme planları hazırlarlar ve belli süreler sonunda (genellikle altı ay veya bir yıl) gözden geçirirler.²⁰³ Amaçlara göre yönetim sisteminin kurulmasının aşamaları aşağıdaki gibidir:

a) Amaçların Belirlenmesi Aşaması: Amaçlara göre yönetimin ilk safhası, işletmenin temel faaliyet alanlarında açık, seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir amaçların belirlenmesidir. İşletme içinde her kademe hatta her çalışan için amaçlar belirlenip faaliyetler bu amaçlara göre uygulanıp değerlendirilir. Amaçların geliştirilmesi için prosedürlere, bir kurumun yöneticileri kadar çalışanların da azami katılımı sağlanmalıdır. Amaçlar, kurumun misyon durumunu içermeli, amaçlar ve eylem planlarının her ikisi de kurumsal planlama dokümanlarıyla ilişkili olmalıdır. Bu süreç, faaliyet bütçesinin bir parçası olarak yıllık bazda geliştirilmeli ve her bir ana ünite için

²⁰⁰ Guideline G-100, *Management by Objectives Implementation*, SBR President Meeting, February 21, 1984, s.2.

²⁰¹ Flippo, a.g.e., p.241.

²⁰² Crane, a.g.e., p.409.

²⁰³ Cascio, a.g.e., p.282.

hazırlanmalıdır.²⁰⁴ Amaçların belirlenmesi, sürekli bir araştırma ve karar verme sürecini içerir. Birey ve ünite bilgisi amaçların konmasında bir başlangıç noktasıdır. Bütün gerekli bilgileri topladıktan sonra, stratejik planlamanın temel çıktısı, vizyona ve misyona temel oluşturan örgüt amaçlarının belirlenmesidir. Belirlenen amaçlar belirli bir periyotta uzun dönemli amaçtır. Bu, belirli ve gerçekçi olmalıdır.²⁰⁵

Amaç veya standartların tanımlanmasında dikkat edilmesi gereken noktalar ise şöyle belirtilebilir:²⁰⁶

- Ölçülemez, abartma, çok genel, belirsiz ya da anlaşılmaz olma,
- Açık bir amaç dışındaki bir eyleme odaklanma,
- Fazla iyimser veya kötümser olma,
- Zaman açısından belirsiz, çok sayıda ve çok uzun olma,
- İşe dengesiz önem verme,
- Etik olmama.

İyi iş amaçları aşağıdaki gibi olabilir:²⁰⁷

- **Tutarlı;** Amaçlar, örgütün değerleri ve bölüm ile örgütsel amaçlarla tutarlı olmalıdır,
- **Kusursuz (açıklık ve kesinlik);** Amaçlar açık ve iyi tanımlanmış olmalı, pozitif kelimeler kullanılmalıdır,
- **Meydan okuma;** Amaçlar, yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmelidir,
- **Ölçülebilir;** Amaçlar, nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek ilişkilendirilmelidir,
- **Ulaşılabilir;** Amaçlar, bireyin yetenekleri dahilinde olmalıdır. Amaçları başarmak için bireyin kapasitesini etkileyen sınırlamalar dikkate alınmalıdır. Bu

²⁰⁴ Guideline G-100, a.g.e., s.2.

²⁰⁵

Setting

Objectives&Planning,

http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_setting_objectives.html. (26 Şubat 2003).

²⁰⁶ Management by Objectives and Results Appraisal and Performance-related Pay, <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/appraisal/mbo.html>. (26 Şubat 2003).

²⁰⁷ a.g.e., s.56.

sınırlamalar, kaynak eksikliği (para, zaman, araç, diğer insanların desteği vb.), tecrübe ya da eğitim eksikliği ve bireylerin kontrolü dışındaki dış faktörler olabilir,

- **Kabul Edilmeli;** İlgili amaçlar üzerinde üst ve ast anlaşmalıdır. Amaçlar sahiplik sağlamalıdır,
- **Zamanla İlişkilendirilmeli;** amaçları belirlenen bir zaman sınırlaması içinde ulaşılmalıdır,
- **Takım Çalışmasına Odaklanması;** Amaçlar bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem vermelidir,

İşletme içinde amaçlar belirlenirken dikkat edilmesi gereken diğer önemli noktalar da şunlar olabilir:²⁰⁸

- Amaçlar yukarıda belirtildiği gibi mümkün olduğunca somut ve ölçülebilir sonuçlarla ifade edilmelidir,
- Amaçlar sözlü değil, yazılı olarak açıklanmalıdır,
- Amaçlar belli aralıklarla değerlendirilip gerekli değişiklikler yapılmalıdır,
- Her alt amaç, bir üst amacın aracı olacak biçimde geliştirilmelidir.

b) Amaçların Gözden Geçirilmesi Aşaması: Periyodik olarak, yönetici ve çalışan, çalışanın performansını gözden geçirmek için resmi bir değerlendirme görüşmesi yaparlar. Bu görüşmede, gerçekleşen performans seviyesini anlamaya çalışırken, yöneticiler çalışanın davranışını gözler ve çalışanın başarılarını kaydederler.²⁰⁹

İşletmelerin diğer işlevlerle ilgili bilgi toplamak için bir sisteme ihtiyacı vardır. Bu çalışma, astın performansı hakkındaki üstün raporunu, üst ile üstün amiri tarafından tartışılmasını mümkün kılmaktadır. Bir üstün performansının, kendi amiri tarafından gözden geçirilmesi tam bir performans değerlendirmesi için gereklidir. Diğer

²⁰⁸ <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp>. (26 Şubat 2003).

²⁰⁹ Crane, a.g.e., p.250

bir katkısı da bu gözden geçirmelerin, önceden gözden geçirileceğinin bilinmesi, güvenlik ve kalite kontrol bakımından ölçü sağlamasıdır.²¹⁰

c) Kişisel Gelişim Planının Hazırlanması Aşaması: Kişisel gelişim planlaması, yeterliliği arttırmak ve ek sorumluluklar hazırlamak için, çalışanlar ve amirler tarafından beraberce hazırlanır. Kişisel gelişim planı, sapmaların üstesinden gelmek ve belirli bir zaman sürecinde özel eğitimle çalışanları belirli seviyeye getirmeye çalışır.²¹¹ Çalışanların gelişim planları, etkinliği arttırmak ve yetenek kazandırmada büyük çaba gerektirse de çalışanlar aktif bir rol alırlar.

Görüşme ve performans değerlendirmeleri yoluyla güçlükleri ve zayıflıkları belirledikten sonra çalışanlar, bir kademe üstleri olan amirleriyle, eğitim metotlarını görüşürler. Bu görüşme, eğitim ve hizmet için kurslarla bireysel beceriyi geliştirme kurslarını kapsar. Eğitim faaliyetlerinin çeşidi, çalışanların eğitim ihtiyacına, terfi edeceği takdir edilen mevki ve kişisel gereksinimlere göre değişir. Terfi potansiyeli, amirler tarafından çalışanlar ile görüşüldükten sonra, açıklanması gerekip gerekmediği tartışılır. Çalışanlar için potansiyel tehlike ise, atılımı ya da gelişimlerini ispat etmek için gerçekçi olmaktan oldukça uzak, amaçların baskısıyla kendilerini ezilmiş hissetmeleridir.²¹²

2.3.2.3. Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Yönteminin Avantaj ve Dezavantajları

Amaçlara göre yönetimin anahtar özellikleri şöyle sıralanabilir:²¹³

- Ast ile üst bir araya gelerek bireyin temel görev ve sorumluluk alanı hakkında fikir birliğine varıp bunları listelerler,
- Birey üstüyle işbirliği içerisinde kişisel amaçlarını belirler,
- Ast ve üst performans değerlendirme ölçüleri üzerinde fikir birliğine varırlar,

²¹⁰ Arie Halachmi, "From Performance Appraisal to Performance Targeting", **Public Personnel Management**, Vol.22, No.2, Summer 1993, p.341.

²¹¹ Crane, a.g.e., p.411.

²¹² Schultz and Schultz, a.g.e., p.196.

²¹³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 185.

- Her yıl ast ve üst bir araya gelip belirlenmiş amaçlara ulaşım derecesini değerlendirirler,
- Bu süreçte üst destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar,
- Değerlendirme sürecinde üst yargılayıcı olmaktan çok, çalışanlara, amaçlarına ulaşması yönünde yardımcı olur,
- Süreç, kişisel özelliklere değil, sonuçlar üzerine yoğunlaşır.

Amaçlara göre performans değerlemesinin avantajları şu şekilde belirtilebilir:²¹⁴

- Yöntem, işletmelerde çalışanların güçlerini israf etmeden temel amaçlar doğrultusunda kullanmalarını sağlar,
- Yöneticilerin ve çalışanların motivasyonlarını artırır, oto kontrole olanak tanıyarak kendilerini geliştirmelerini sağlar,
- Yetki devrini kolaylaştırır,
- Yenilik, esneklik ve takım çalışması arasında bir uyum sağlar,
- Yöneticilerin değerlendirmelerinde objektif bir ölçme yöntemi sağlar,
- Daha adil bir ödüllendirme sistemi ve terfi planları geliştirmede yardımcı olur.

Amaçlara göre performans değerlendirmesinin diğer yararları ise şunlardır:²¹⁵

- Çalışan ve değerlendirici, değerlendirme sürecine beraber katılırlar,
- Değerlendirmenin odağında, çalışanın kişisel özellikleri değil, spesifik amaçlar vardır,
- Geleneksel yöntemlerde, performans, sergilendikten sonra işleme konulur, Oysa bu sistemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir,
- İşgörenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır,

²¹⁴ <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp>. (26 Şubat 2003).

²¹⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.185.

- İşgörenin işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacını canlandırır,
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir,
- Ara basamak yöneticilerin gelişimine yardımcı olabilir,
- Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Amaçlara göre performans değerlemesinin dezavantajları ise şunlardır:²¹⁶

- Amaçlara göre yönetim sayesinde dikey koordinasyon kolaylaşırken, bölümler arası yatay koordinasyon güçleşebilir,
- Bölümün ve çalışanın amaçları arasındaki uyumsuzluk, dikey koordinasyonu da zorlaştırabilir,
- Bölümler arası sık sık görüşmeler ve raporlamalar nedeniyle zaman kaybına ve bürokrasiye neden olabilir,
- Planlamaya karşı isteksiz olan yöneticiler için uygun bir yönetim tekniği değildir,

Öte yandan, bu yöntemde, değerlendirme sürecinde ast ve üst yoğun çaba ve çok zaman harcamak zorundadırlar. Bu yöntemin bir başka dezavantajlı yönü de amaçların ne kadar başarılı olduğunu yanı sıra nasıl başarılı olduğunu önemli olmaması ve bunun göz ardı edilmesidir. Eğer bir satış yöneticisi, istenen satış düzeyine yasal olmayan yöntemlerle ulaşıyorsa, bu işletmeye zarar verebilir. Bu gibi yasal olmayan durumların olabilme potansiyeli, yöneticilerin, astlarını daha sıkı izleme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.²¹⁷

²¹⁶ <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amasyonetim.asp>. (26 Şubat 2003).

²¹⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.185.

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN BAŞARISINI OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İnsana yönelik hiçbir değerlendirme hatasız olamaz. Çünkü, insan söz konusu olduğunda, çok sayıda gereksinim, duygu, değer ve tutum işin içine karışır. Bu hatalar, sistemden veya değerlendiriciden kaynaklanabilir. Bir işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun, ona işlerlik kazandıracak kişi, değerlendirmeyi yapan kişidir. Uygulamada, değerlendirme işleminde yapılan hataların önemli bir kısmının, değerlendirmeyi yapan kişilerden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu hatalar da, büyük ölçüde değerlendiricilerin eğitimsiz olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, ilk yönetici değerlendirici olduğuna göre, öncelikle yöneticilerin bu konuda eğitilmesi gerekir. Yöneticiler, değerlendirme aşamasında yapılan hatalar konusunda bilinçlendirilirse, elde edilen bilgiler çok daha geçerli ve güvenilir olacaktır.²¹⁸

Ayrıca, performans değerlendirmenin planlanması ve gerçekleştirilmesi konusunda eğitim görmüş yöneticiler bile, çoğu kez çalışanlarının yaptıklarını nesnel ve etkili bir şekilde değerlendirmeyi güç bulurlar. Bu yüzden adil, objektif ve işe ilişkin performans kriterlerini içeren bir değerlendirme sistemini kullanmanın önemi çok büyüktür. Performans değerlendirmeyi planlarken ve gerçekleştirirken sık sık karşılaşılan bazı sorunlar ve hataları burada ele almak yararlı olacaktır.²¹⁹

2.4.1. Halo Etkisi

Halo etkisi, değerlendiricinin, astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.²²⁰ Bu yanılgı, büyük ölçüde değerlendiricilerin, yalnızca bir niteliğe ilişkin bilgilerine dayanarak bir kimseyi bütün nitelikleri bakımından iyi ya da kötü olarak değerlendirmelerinden kaynaklanır.²²¹

²¹⁸ Geylan, a.g.e., s.147.

²¹⁹ Palmer, a.g.e., s.17.

²²⁰ Kaynak ve diğerleri. a.g.e., s.222.

²²¹ Güvenir, a.g.e., s.52.

Örneğin, çalışanın bütün nitelikleri bakımından hep iyi biçimde değerlendirilmesi, böyle bir yanılgıya yol açacaktır. Oysa, kişisel niteliklerin birbirleriyle çok yakın ilişkiler içinde bulunmadığı bilinmektedir. Bu nedenle, çeşitli niteliklerin hep aynı ya da benzer sayılarla değerlendirilmesi bu tür bir yanılgının varolduğunun göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Halo etkisinde karşılaşılan yanılgılardan bir diğeri de, kişinin, ilk izlenimine göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada kişi, değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre hatalı bir değerlendirme yapacaktır. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmelerde de çalışanın performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir çalışan olarak değerlendirecektir.²²²

Bu tür hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle, verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir. Ayrıca, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek de , bu değerlendirme hatasının önlenmesi yoluna gidilebilir. Öte yandan, gözlem süresinin uzaması da, halo etkisini azaltabilir.

2.4.2. Merkezi Eğilim Hatası

Bazı değerlendiriciler, çalışanları, sürekli olarak ya gerçek performanslarının üstünde ya da altında değerlendirmektedirler. Bunların dışında, belirli derecelere yönelmenin diğer bir şekli ise, çalışanların performanslarının sürekli olarak ortalama düzeyinde değerlendirilmesidir. Bu durumda, oluşan hatalar aşırı olumluluk, aşırı olumsuzluk ve ortalama düzeyde değerlendirme eğilimi olarak özetlenebilir.²²³

Değerlendirenler, çalışanları ile kötü olmaktan çekinirler. Öte yandan, diğer değerlendiricilerin daha yüksek derecelere vereceklerini düşünerek terfi ve zam gibi

²²² Kaynak ve diğerleri. a.g.e., s.222.

²²³ Aldemir ve diğerleri. a.g.e., s.228-229.

olanaklardan kendi çalışanlarının yeterince yararlanamayacağı endişesini taşırlar. Çalışanlarını motive etmek, astları tarafından sevmek isterler. Bütün bu nedenlerden dolayı değerlendiriciler, çalışanlarını sürekli olarak olumlu değerlendirirler. Aşırı olumluluk, diğer bir deyişle yüksek derecelere yönelme eğilimi, bazen tümüyle değerlendirenin kişiliğiyle de ilgili olabilir.

Kimi değerlendiriciler ise, son derece katı olabilmekte ve sürekli olumsuz puanlar verebilmektedirler. Bu hatanın nedenleri ise, başarılı olan değerlendirenlerin ileride kendi yerini alabileceği endişesi, kendini zor beğenen bir yönetici olarak tanıtma arzusu ve örgütteki standartların aşırı yüksek oluşu şeklinde sıralanabilir.²²⁴

Merkezi eğilim hatalarında diğer bir eğilim de, değerlendiricilerin, uç noktadaki puanlardan kaçınarak sürekli ortalara yönelmesi, herkesi ortalama performans düzeyinde değerlendirmesidir. Çalışanların performans düzeyleri arasındaki farkların ortaya çıkmasına engel olan bu hatalar sonucunda, çalışanlar hakkında alınacak olan kararlarda performans değerlendirmenin etkisini net olarak yansıtmak mümkün olmamaktadır.

2.4.3. Kişisel Önyargılar

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle, iki kişinin (değerlendiren ile değerlendirilen) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargılar, bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örneklerdir. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise, örgütün bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici, kişilerin bireysel performansına değer vererek bu tür hataları önleyebilir.

²²⁴ Kaynak ve diğerleri. a.g.e., s.224.

2.4.4. Kontrast Hataları

Değerlendiriciler, kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, art arda yapılan bu değerlendirmelerde çalışanları birbirleri ile karşılaştırabilirler. Bunun sonucunda da, objektif standartlardan uzaklaşabilirler. Diğer bir deyişle, her bir çalışan kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin, “vasat ortalama” düzeyinde bir çalışan oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yönetici tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı çalışan çok başarılı birkaç kişinin ardından değerlendirecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir.²²⁵

Bu hataların önlenmesi için, spesifik performans kriterleri belirlenmelidir. Yani, performans kriterleri açık ve belirgin olmalıdır.²²⁶ Ayrıca, kişilerin başarılı ve başarısız olarak gruplandırılmalarında, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir.²²⁷

2.4.5. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlendirmede, bazı değerlendiriciler, kişilerin bulunduğu pozisyondan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenleri de düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, örgüt kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterilirler. Diğer bir deyişle, çalışanın performansı değil de işin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Bunun için, ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev

²²⁵ Cascio, a.g.e., p.330.

²²⁶ Schuler, a.g.e., s.333.

²²⁷ Uyargil, 1994, a.g.e., s.80.

unvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek, bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

2.4.6. Atıf Hataları

Kişiler, kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayandırarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır (içsel atıf). Bazen de bu davranışın nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür (dışsal atıf). Örneğin, bir çalışanın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapmış olur. Bu gibi hatalar, özellikle sonuçlarla/amaçlarla performansın değerlendirilmesini amaçlayan yöntemlerin uygulanması ile giderilmeye çalışılmaktadır.

2.4.7. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiriciler, sürekli olarak çalışanlara gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan vererek değerlendirme eğilimi gösterirler. Bu tür hataların önlenmesi için, zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması önerilmektedir.²²⁸

2.4.8. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirme çalışması, tüm performans dönemini kapsamalıdır. Dönem başındaki olayları unutan yönetici, değerlendirmede, yakın geçmişteki olayları temel alabilir. Bunu önlemek için, yöneticilere, dönem boyunca çalışanlar ilişkin not tutmaları önerilmektedir.

²²⁸ Uyargil, 1994, a.g.e., s.75-76.

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR

Çalışanların, bir örgütün sahip olduğu en önemli değer olarak görüldüğü günümüz dünyasında bireyin etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek de o derece önem kazanmaktadır. Bu nedenle de performans değerlendirme, modern insan kaynakları yönetiminin en önemli bileşenlerinden biri durumundadır.

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir. İnsanın, bir işletmenin sahip olduğu en önemli değer olarak görüldüğü günümüz dünyasında bireyin etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek de o derece önemlidir. Performans değerlendirmede; bireyin çalışmaları, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri tüm yönleriyle ele alınır. Böylece, çalışanların işgal ettikleri rollerin gereklerini ne düzeyde yerine getirdikleri tespit edilmiş olur. Bu değerlendirmeler, bireyler için psikolojik bir gereksinim, örgütler için ise daha sonraki çalışmaların düzenlenmesinde bir kaynak oluşturur.²²⁹ Performans değerlendirmenin kullanıldığı alanlar bir çok kategoriye ayrılabilir. Bu alanların başlıcaları şunlardır:

2.5.1. Kariyer Yönetimi

Performans değerlendirme, yöneticilerin, çalıştırdıkları çalışanların değerini anlamalarına yardımcı olur. Çalışanın o güne kadar gösterdiği performans hakkında bilgi sahibi olan yönetici, bu değerlendirmeleri, kişinin gelecekteki performansını belirleyici bir tahmin aracı olarak da kullanabilir. İşte bu nokta, kariyer geliştirme programlarının başlangıç noktasını oluşturur. Elde edilen sonuçlar, beklentilerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları verir. Bu bilgiler ışığında, kişinin daha büyük başarıya ulaşabilmesi için terfi etmesine, benimseyemediği ya da başarılı olamadığı görevinin değiştirilmesine, verim sağlayamayanların işten çıkarılmasına, yeterli performansa ulaşanların işlerinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara daha sağlıklı bir şekilde ulaşılabilir.

²²⁹ Fındıkçı, a.g.e., s.337.

2.5.2. Stratejik Planlama

Performans değerlendirme çalışmaları, her örgüt için farklılık gösterebilir.²³⁰ Bu, örgütlerin bünyelerinin farklı olmasından kaynaklanır. Örgütlerin kendileri için özel olarak geliştirdikleri değerlendirme yöntemleri, bunların uygulama esasları, soru formları vb., çalışanlara örgüt hakkında bilgi verir. Çünkü bunlar, stratejik planlama denilen ileriye yönelik planların birer uzantısı niteliğindedir. Böylece çalışanlar, kurumun belirlediği stratejiler ve önem verdiği noktalar hakkında bilgi sahibi olurlar.

2.5.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans değerlendirme ile elde edilen veriler, çalışanların başarılı olduğu alanları belirlediği gibi, eksik oldukları alanları da ortaya çıkarır. Belirlenen yetersizlikler, eğitim ihtiyacını doğurur. Böylece, eksiklikleri giderici eğitim programları düzenlenir.²³¹

2.5.4. Rotasyon, İş Geliştirme ve İş Zenginleştirme

Performans değerlendirme çalışmalarıyla elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonunda da kullanılabilir. Böylece birey, yetenekli olduğu alana yönlendirilmiş ve kazanılmış olur. Aynı şekilde yetenekleri yaptığı işin çok üstünde olan bireylerin işleri zenginleştirilir, daha çok görev ve sorumluluk verilir.²³²

Performans değerlendirme, sadece sonuçlarıyla değil, değerlendirme sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları departmanı tarafından incelenmesi ile de, örgüt açısından son derece önemli bir çalışmadır. Çalışanların kurum hakkındaki düşünceleri, memnuniyetleri, rahatsızlıkları, belirlenen hedeflere ulaşp ulaşmadıkları gibi konular, uygulamaların satır aralarından elde edilen bilgilerle ortaya çıkar.

²³⁰ a.g.e., s.339.

²³¹ a.g.e., s.339-340.

²³² Frank J. Landy and James L. Farr, *The Measurement of Work Performance*, Academic Press, London, 1983, p.235.

Görüldüğü gibi, performans değerlendirme, hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayarak hem yöneticilere, hem de çalışanlara etkinliği ve verimliliği artırmada önemli bir rehber durumundadır. Önemli bir nokta gözden kaçmamalıdır ki, performans değerlendirme sonuçları yeniden kişiye ulaştırıldığı sürece verimli olur. Bu nedenle, performans değerlendirme sonuçlarıyla ilgili olarak tüm çalışanlara geri bildirim sağlanmasının önemi çok büyüktür. Diğer bir nokta, elde edilen bu sonuçların insan kaynakları ile ilgili her alana mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır.²³³

Çalışanların tüm yönleriyle ele alınmasıyla başlayan, başarıyı ödüllendiren fakat başarısızlığı cezalandırmayıp eksiklikleri giderme yolunu seçen bir performans değerlendirme sistemi, kurumun bütününe yarar sağlayarak toplam kalite anlayışına hizmet edecek kadar uzun vadeli sonuçlar doğurur. Çalışanlara başarıyı hedef gösteren bir performans değerlendirme sistemi, zamanla meyvelerini mutlaka verecektir.

2.5.5. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

Düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması, her örgüt tarafından alınması gereken, doğal bir karardır. Sadece performans değerlendirmelerine dayanan işten çıkarmalar, sağlıklı olmasa da değerlendirme sonuçları dikkate alınmalıdır. Performans değerlendirme, işten çıkarmalarda önemli bir etken olduğu gibi sözleşme yenilemede de belirleyici olabilir. Bu, performans değerlendirme başarısı kanıtlanan bireyin, kariyerinin geliştirilmesine doğru atılmış ilk adımdır.²³⁴

2.5.6. Teknik Becerilerin Geliştirilmesi

Her geçen gün ilerleyen teknoloji, bireylere kendilerini sürekli geliştirmeleri zorunluluğunu getirir. Bu becerilerin yeterliliği ya da yetersizliği, performans değerlendirmeleri sonucunda belirlenir ve bu değerlendirmeler, becerilere ne yönde rehberlik edileceği konusunda bireye ve kuruma yardımcı olur.

²³³ Landy and Farr, a.g.e., p.236.

²³⁴ Fındıkçı, a.g.e., s.341.

2.5.7. Mesleki Gelişim

Performans değerlendirmede çalışanlar, görüşlerini, gereksinimlerini ve amaçlarını dile getirme fırsatı bulurlar. Yöneticiler de, çalışanlara amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gerekenler konusunda fikir verirler. Böylece çalışanlar, yöneticilerin kendi görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler. Birey, bu değerlendirmelerde kendini tanımlama fırsatı bulur, kendini yeni atılımlar ve yeni arayışlar için hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp düzenlemeler yapar. Böylece, çalışanların iş başarılarını görmeleri ve iş tatminine ulaşmaları sağlanmış olur.²³⁵

Yöneticiler ise çalışan ile yapılan iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş başarısını, görev standartlarına ulaşıp ulaşmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değerlendirme ile belirlemiş olurlar.

2.5.8. Kişisel Gelişim

Yöneticiler ve çalışanlar arasında performans değerlendirme sonucu doğan yakınlaşma, çalışanlara kişisel gelişmelerini sağlayacak fırsatlar da sunar. Performans değerlendirme, çalışanlar için psikolojik bir gereksinimdir. Çünkü, çalışanların iş başarıları ya da başarısızlıkları konusunda bilgilendirilmeye, geri-bildirime gereksinimleri vardır. Bir çok insan, bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanır. Alınan bu geri bildirim, çalışanları kendilerini geliştirmek için teşvik eder. Bu geri bildirim, çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği sürece kişisel gelişmelere de büyük katkıda bulunur. Özgüveni artırma, stresle başa çıkma, boş zamanları yaratıcı ve yararlı biçimde kullanma, becerilerin yoğunlaştığı alanlara yönelme, yöneticileri kendine örnek alma kişisel gelişimi sağlayan alanlardan sadece birkaçıdır.²³⁶

²³⁵ Landy and Farr, a.g.e., p.236-237.

²³⁶ a.g.e., p.237.

2.5.9. Örgütün Etkinliğini Artırma

Örgüt etkinliği, yöneticiler ve çalışanlar için farklı anlamlar ifade eder. Önemli olan, bu farklı anlamların örgüt yararına kullanılmasıdır. Bir yönetici için, asıl hedef büyüme, karlılığı artırma gibi mali konularda yoğunlaşırken, çalışan için doyurucu çalışma koşulları yaratmak olmalıdır. Performans değerlendirme sonucu ortaya çıkan sonuçları değerlendiren yöneticiler ve çalışanlar, eksiklikleri görerek bu iki farklı hedefe ulaşmaya çalışırlar. Her iki hedef de, örgütün etkinliğini artırmaya katkıda bulunur. Diğer yandan, tek tek çalışanların performanslarının belirlenmesi, örgütün performansını da belirlemiş olur. Böylece, örgütün etkinliği ortaya çıkar. Örgütün etkinliğini düşüren faaliyetler varsa bunlardan vazgeçilir. Çalışan bazında bir verimsizlik ile karşılaşılır ise işten çıkarma kararı alınır.

2.5.10. Ücret Yönetimi

Çalışanların en çok önemsedikleri konu, kuşkusuz geçim kaynakları olan ücrettir. Emegini satan birey, bunun karşılığını almak ister. Bunu performans ile ilişkilendirecek olursak; çalışanlar performanslarıyla eş değer bir maddi kazanç beklerler. Yüksek performans, yüksek ücret; düşük performans düşük ücret demektir.²³⁷ Kurumlar da, performans değerlendirmeyi ücret belirlemede esas alırlar. Yalnız bu, düşük performans gösterenlere düşük ücret verilmesi anlamına gelmez. Bu şekilde bir yaklaşım, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkiler. Önemli olan, çalışanlara başarıyı hedef olarak göstermektir. Örneğin, performansı yeterli düzeyde olmayanlara ortalama bir ücret artışı sağlanırken, çok iyi performans gösterenlere daha yüksek ücret artışı sağlanmalıdır ki, örgüt çalışanlarının motivasyon düzeyleri olumsuz etkilenmesin. Çünkü ücret, kişiyi motive etmede birinci faktördür.

²³⁷ a.g.e., s.338.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜCRET VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ

3.1. GENEL OLARAK ÜCRET

3.1.1. Ücretin Tanımı ve Önemi

Ücret, çeşitli kaynaklarda çok değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bunun nedeni ise, ücretin farklı yönlerden ele alınması ve bu nedenle ücrete farklı anlamlar verilmesidir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminde en karmaşık ve duyarlı konulardan biri de ücretlemedir. Çünkü, üretim faktörleri arasında doğrudan insan ile ilgili olanı emektir.

Geniş anlamda ücret, bir mal ya da hizmet üretimi için gerekli olan doğal kaynaklar, sermaye ve emek gibi üretim faktörlerinden bu sonuncusuna ödenen bedeldir. Bir başka ifadeyle, bir üretim faaliyetine bedensel veya düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paraya ücret denir. Bu nedenle ücret, emeğin piyasadaki fiyatı olarak tanımlanmaktadır. Ücret, çalışanın emeğini iş sözleşmeleriyle bir başkasının emrine vermek suretiyle, emeğin piyasa fiyatı olarak

ortaya çıkmaktadır.²³⁸ Emeğin fiyatı olan ücret, dar anlamda ise, işletmede çalışanlara çalışmalarının karşılığı olarak ödenen paradır.

Ücret, belli bir yerde çalışan kimsenin emeğinin fiyatı veya geliridir. Çalışan, emeğini bir ücret ödenmesi karşılığında müteşebbise devreder. Ücret, Latince Salarium kelimesinden gelir. Eski Roma askerlerine verilen ücrettir. Ancak bu ücret, bir bağlılığın ifadesiydi. İşçi de bir başkasına bağlı olarak çalışan kimsedir. Bu bağlılık hukuki ve teknik bakımdan olabilir. Hukuki yönden bağlılık, bir sözleşmeyi ifade eder. Teknik yönden ise işçi ile makine karşı karşıya gelmektedir. İşçi kullanacağı araçları istediği gibi seçemez. Ayrıca işçinin teknik bilgi ve formasyon sahibi olması da gerekir. İktisadi yönden ise amaç işçinin bir ücret almasıdır. Bu ücret, genellikle paradır ama aynı (mal ve hizmet) de olabilir.

İşveren ve çalışan açısından ücretin farklı nitelikte değerlendirilebildiği ya da yorumlandığı bir gerçektir. İşveren açısından ücret, doğrudan doğruya maliyetleri etkileyen daha doğrusu artıran bir unsurdur. Böyle bir değerlendirme sonucu işveren, ücretlerin artırılmasına çoğu kez karşı çıkmakta hiç değilse belirli bir düzeyde dondurulmasını önermektedir. İşveren açısından doğrudan doğruya bir maliyet unsuru olan ücret, çalışan açısından ise, kendisinin ve ailesinin günlük yaşamını sağlayan ve geleceğini belirli ölçüde güvenceye alabilecek, fiziksel ve zihinsel emeğin karşılığı olarak alınan paradır. İşgörenin ve ailesinin gereksinimlerini en yüksek düzeyde sağlayan doyurucu ücret, çalışanın mutluluğu ve çalışma isteğini artıran en önemli ekonomik etkendir.²³⁹

Bir başka ifadeyle ücret, birçok çalışan için yegane gelir kaynağıdır. Çalışanlar, bu gelire gereksinimlerini gidermeye, durumlarını iyileştirmeye ve sosyal güvenliklerini sağlamaya çalışmaktadırlar. Diğer taraftan da birçok işveren, maliyet yönünden emeğe mümkün olduğu kadar daha az ödemede bulunarak işçilik maliyetinden tasarruf etmeye çalışmaktadır. Ekonomik yararları çelişen bu iki grubun

²³⁸ Ömer A. Aksu, Ücretler ve Verimlilik, İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No. 3693-538, İstanbul, 1993, s.35.

²³⁹ Güngör Onal, Temel İşletmecilik Bilgisi, Türkmen Kitabevi, 3. Baskı, İstanbul, 2000, s.239.

durumu, ücret politikası aracılığıyla çalışanlar için gelir ve satın alma gücü açısından, işletmeler için de maliyetler açısından dikkate alınmaktadır.

Ücrete iki yönden yaklaşabilir; Reel ve Nominal ücretler. Nominal ücret, işçinin hizmet karşılığında aldığı para miktarıdır. Reel ücret ise işçinin para halindeki ücret ile satın alabileceği mal ve hizmet miktarıdır. Bu miktar fiyatların fonksiyonudur. Yani fiyatlar yükselince, gelirin satın alma gücü de azalmaktadır. Dolayısıyla işçinin maddi refahı reel ücretine bağlıdır.

Ücret, ekonomik alanda olduğu gibi, sosyal alanda da çeşitli etki ve sonuçları olan çok yönlü bir konudur. Çağımızda ücret, sosyal devlet anlayışının hakim özelliği gereğince, insanın haysiyet ve onuruna yaraşır bir seviyede yaşamasını sağlamaya yönelmiştir. Öte yandan, sanayinin gelişmesine tesir eden bir maliyet unsurudur. Ayrıca, milli gelirin değişik gelir grupları arasında dağılışı tarzını ve toplumda adaletin gerçekleşmesine işaret eden bir gösterge olarak çok yönlü bir özellik arz etmektedir.²⁴⁰ Ücret pek çok yasada, tüzükte, yönetmelikte çeşitli tanımlarla yer almaktadır.

Motivasyon açısından ücret, insanların bir şeyi yapmalarının nedeninin bir gereksinimi karşılamak olduğu söylenebilir. Kişiler gereksinim basamaklarının birinde kendilerince yeterli doyuma ulaştınca bir üst basamağa yükselirler, diğerleri önemini yitirir. Bazı araştırmacılar da, bu gereksinimleri kişinin kendisinden değil içinde bulunduğu toplumun koşullarından kaynaklandığını söylerler. Bu da Herzberg'in iki faktör modelidir. Herzberg özellikle, ücretin çalışanların işlemece tanınmasının bir ölçüsü olduğunu belirtir. Alınan ücretin azlığı ya da çokluğu bireyde ekonomik ölçüler dışında bazı etkiler yaratmaktadır. 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 de olmaktadır.

²⁴⁰ Aksu, a.g.e., s.35.

3.1.2. Ücreti Belirleyen Faktörler ve Ücret Tesbitinde Ekonomik Kriterler

Ücretin belirlenmesi sürecine etki eden faktörler zamanla artmakta, makro ve karmaşık bir mahiyet kazanmaktadır. Ücretin tayininde rol oynayan faktörler, genel olarak ekonomik olanlar ve olmayanlar (kurumsal) şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Bir başka ifadeyle, ücretin belirlenmesinde emek piyasasının ekonomik faktörleri yanında, çeşitli kurumlar da önemli ölçüde etki etmektedir.

Günümüzde, ücret düzeyinin piyasa kurallarının serbest işleyişi sonunda belirlenmesi olanağı büyük ölçüde ortadan kalkmıştır. Ücret politikasının üç önemli unsurundan (ücretlerin kanuni tesbiti, toplu pazarlık ve uzlaştırma ve tahkim usulleri) biri veya birkaçı ücret düzeyinin belirlenmesinde değişik ağırlıklarda etkili olmaktadır. Ülkemizde, ücretlerin belirlenmesinde bu üç araca da başvurulduğu görülmektedir. Geniş bir alana sahip bulunan tarımsal faaliyet kolları ve hizmetler sektörünün belirli bir bölümü hariç tutulursa, ücretlerin belirlenmesinde toplu pazarlık ve toplu iş sözleşmelerinin en önemli araç olduğu söylenebilir.²⁴¹

Gelişmiş ekonomilerde ücretlerin belirlenmesinde toplu pazarlık mekanizmasının en önemli araç durumunda olmasına karşın, özellikle işletme düzeyinde ücretlerin belirlenmesinde bireysel ya da takım veya örgüt performansının önemi de giderek artmaktadır.

Ücretlerin belirlenmesine etki eden çok sayıda faktör vardır. Makro ve mikro (işletme-içi) düzeyde, ücretleri belirleyen faktörler ise kuşkusuz birbirinden farklıdır. Makro düzeyde ücretleri etkileyen başlıca faktörler olarak; ekonominin gelişme düzeyi, ekonomideki istihdam hacmi ve işsizlik oranı, konjonktürel dalgalanmalar, işgücünün verimliliği, enflasyon düzeyi, ücretlerin belirlenmesi sürecine devletin müdahalesi ve sendikalaşma oranı sayılabilir. Mikro düzeyde ücretleri belirleyen başlıca faktörler olarak ise, işletmenin karlılığı, ücret için ayırdığı bütçe, işletmenin bulunduğu sektördeki ücret düzeyi, işlerin değeri, çalışanların göreceli değerleri ve işletmedeki çalışanların performans düzeylerini saymak mümkündür.

²⁴¹ a.g.e., s.54.

İşletme düzeyinde ücretlerin oluşumunda, makro faktörleri iyi inceleyip önemseyen örgütler, işletmede mikro faktörlerle ilgili çeşitli sistemler oluştururlar. Örneğin, işlerin önem ve zorluk derecelerinin belirlenmesinde iş değerlendirmesi yöntemini, çalışanların performanslarıyla ilgili olarak da performans değerlendirmeyi kullanabilmektedirler.

3.2. İNSAN KAYNAKLARI VE ÜCRET YÖNETİMİ

Günümüzde örgütlerin hedeflerine ulaşmak amacı ile kullanmak zorunda oldukları çeşitli üretim kaynakları vardır. Bu kaynakların birbiri ile uyumlu çalışmasını sağlamak, düzenlemek, geliştirmek; bir diğer ifade ile sistemi kurmak, insanın varlığı ile mümkündür. İnsan, üretim sürecinin en gerekli parçası olması dışında aynı zamanda üretimin hedefidir.²⁴²

İşletmelerin temel hedeflerinden biri olan verimlilik, az kaynak kullanımı ile daha çok ve kaliteli hizmet veya ürün üretmektir. İşte bu verimlilik hedefine ulaşmak için başarı gücü yüksek bir işgücü gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, uygun elemanın seçilerek kurum kültürüne alıştırılması, çalışanların motivasyonu, performanslarının değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkinin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, çalışanların eğitimi ve gelişimi gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır.²⁴³

Günümüzde hızla artan bilgi akışının kurumlarca ele alınarak etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ve çalışanların gereksinimlerinin karşılanması ve bunun sonucunda da verimlilik, ayrıca işletme başarısının artması etkili bir insan kaynağı yönetimi ile olur. İnsan kaynakları yönetimindeki konulardan en hassas olan ücreti ekonomistler, çalışanın bedensel veya zihinsel emeği karşılığında ödenen bedel olarak tanımlamışlardır. İnsan kaynakları yönetimi tarafından çalışanların ücret düzeyini belirleyen etmenler objektif kriterlere göre yapılmalıdır. Bir diğer ifade ile çalışanlar, hangi ücreti neden aldıklarını, performanslarının ücrete nasıl yansıtıldığını veya

²⁴² Gizem Akalp, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", *İş, Güç Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=33, (10 Şubat 2004).

²⁴³ Fındıkçı, a.g.e., s.78.

işletmede hangi ücret politikasının benimsendiğini bilmelidir. Eğer kişiler, bu konuda gerekli bilgilere sahip olamazlarsa, kuruma olan güvenleri zedelenebilir.

İşletme yönetimlerini bugün en çok düşündüren ve ilgilendiren konulardan biri, çalışanlara ne ücret ödenmesi gerektiğinin saptanmasıdır. Önceleri ücret, saf ekonomik yasalara göre belirlenirdi. Yani, ücreti, işgücünün piyasadaki arz-talep durumu belirlerdi. Her malda olduğu gibi, işgücünün de, arz-talebi karşılamıyorsa, ücret yükselir, arz talebi aşırıyorsa ücret düzeyi düşerdi. Zaman içinde bazı işverenler, ücreti, o zamanki en düşük düzeyin biraz üstüne çıkarmanın verimi önemli ölçüde artırabileceğini farketmişler ve önemli bir teşvik aracı olarak kullanma yoluna gitmişlerdir. Böylece, denilebilir ki, yönetsel ücret kavramı böylece ortaya çıkmıştır.

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 motive edildikleri 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.

Ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir. Bir bakıma, işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat çalışanların tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir ortak noktayı yakalamak amaçlanır. Ücretlemede belirli ilkelere uymaya, belirli hedefleri gerçekleştirmeye özen gösterilmelidir. Temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla çalışanların daha verimli olma konusunda motive edilmesi, böylece örgütün de performansının iyileştirilmesidir.

Ücretleme de gözetilecek amaçlar, aşağıdaki gibi olmalıdır:²⁴⁴

- **Nitelikli çalışanları çekme:** Ücretler vasıflı yeni çalışanları işletmeye cezbedecek düzeyde olmalıdır. Bunun için piyasa ile rekabet edebilir bir ücret verilmelidir.
- **Mevcut çalışanları elde tutma:** Eldeki çalışanları işletmede tutmak için ücretlerin rekabet edebilir düzeyde olması gerekir. Aksi halde işgücü devri ve bunun olumsuz sonuçları artacaktır.
- **Motive edicilik:** Ücretler işletmede istenen çalışan davranışlarını teşvik edici, pekiştirici, bu davranışların gelecekte gösterilmesini sağlayıcı olmalıdır. Bu nedenle, iyi performans, tecrübe, bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir.
- **Örgüt performansının yükseltilmesi:** Verilen ücretliler ile işgücü verimliliği ve sonuçta örgüt performansı ile bir bağlantı kurulabilir. Bu tür uygulama yapan işletmelerde verimliliğin gelişmesiyle ücret artışları arasında tutarlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

İşletmede çalışanların ücretlerini belirleyen ve etkileyen çok çeşitli faktörler rol oynarlar. Bunların bir kısmı işletme içinde izlenen politikalara bağlı iken, diğer kısmı işletmenin dış çevresinden kaynaklanan ve işletmenin doğrudan kontrol edemediği faktörlerdir. Örneğin, iş değerlemesi ve performans değerlendirmenin uygulanması ya da motivasyonu sağlamak amacıyla yüksek ücret politikasının izlenmesi ve toplu sözleşmeler işletme içi öğeleri; yasaların getirdiği yükümlülükler, piyasa ücret düzeyi ve sendikalar ise işletme dışı öğeleri oluşturur.

Emek pazarındaki arz ve talep, örgütün belli bir anda belli bir iş için bulabileceği elemanların sayısını ve bu elemanları örgüte çekmek için gerekli yatırımın miktarını belirler. Genel olarak, örgütün gereksinim duyduğu becerilere talep ne kadar fazlaysa, bu becerilere sahip elemanlara yapılan ödeme o kadar yüksek olur. Bunun tersine, gereksinim duyulan becerilerin arzı ne kadar fazlaysa, örgütün o alandaki

²⁴⁴ Ahmet C. Acar, **Ücret Yönetimi**, TÜSSİDE, Gebze, Kasım, 1995, s.3.

yetenekli insanları kendisine çekmesinin maliyeti o kadar düşük olur. Bu dalgalanmayı yasalar ve sendikalar da bir ölçüde etkiler.

Ücret yönetimi, işletmenin her düzeyinde iş doyumunu sağlayacak bir ücret yapısı oluşturmalıdır. 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. Öte yandan, işletmedeki çeşitli işlerin ücretlendirilmesi, ücret yönetimin önemli amaçlarından birini oluşturmaktadır.

İşlerin ücretlendirilmesi çalışmalarında yapılması gereken ana noktalar aşağıdaki gibi belirtilebilir:²⁴⁵

- 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 motivasyon unsuru olduğudur. Olağan ölçülerin üzerindeki nitelik ve nicelik gösteren çalışanların ödüllendirilmesi ve çalışanların nesnel ve düzenli bir biçimde yükseltilmesinin sağlanması da ücret yönetiminin 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

²⁴⁵ Mustafa Atay, "Ücret Yönetimi", <http://www.sitetky.com/fromeset/iky/ikymain14.html>, (15 Mart 2004)

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 motivasyonu 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.

3.3. ÜCRET SİSTEMLERİ

Standart nitelikleri belirlenmiş işin, iş gerekleri dikkate alınarak belirlenen ücreti; saatlik, günlük, haftalık ya da aylık olabilmektedir. Bu ücrete, kök ücreti de denilmektedir. Ücretler; çalışanlara para olarak ödenen bütün ödemeleri kapsamaktadır.²⁴⁶ Görüldüğü gibi ücret, sadece iş karşılığı yapılan ödemeyi değil, kök ücrete ek olarak yapılan ödemeleri de kapsamaktadır. Örneğin, çalışanın performansı, işin gerektirdiği asgari performansın üzerinde ise, kök ücrete ek olarak performans değerlendirme yoluyla yüksek performansın karşılığında, çalışana prim, komisyon ücreti veya kardan pay gibi çeşitli ödemeler yapılmaktadır. Bu ödemeler de, iş karşılığı yapılan ödemelerdir.

Günümüzde çok değişik yapı ve nitelikte ücret sistemleri var. İyi bir ücret sisteminde aşağıda belirtilen özellikler bulunmalıdır:²⁴⁷

- Eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmalıdır.
- Ücret sistemi, açık, anlaşılır ve basit nitelik taşınmalıdır.

²⁴⁶ Bintuğ Aytek, **Organizasyonların Verimliliğinde Ücretler ve İçsel Teşvik**, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Yayın No.77, Ankara, 1974, s.58-59.

²⁴⁷ Onal, a.g.e., s.239.

- Ücret sistemi, çalışanların ekonomik sorunlarına çözüm getirecek kadar doyurucu, işletmenin maliyetlerini aşırı ölçüde yükseltmeyecek kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır.
- Ücret düzeni bütünlük göstermelidir. İşletmede bulunan tüm çalışanlara verilecek ücreti kapsamına almalıdır. Farklı çalışan gruplarına ayrı ayrı uygulanan ücret sistemleri kopukluk ve huzursuzluk yaratabilir.
- Ücret sistemi, çalışanları aşırı yorgunluğa itmemek koşuluyla, emek verimliliğini arttırmayı özendirici olmalıdır.
- Ücret sistemi, çalışanlar arasında gereksiz sürtüşme ve huzursuzluk yaratmayacak kadar dengeli olmalı, örgütsel basamaklar içinde yer alan pozisyonlar yükseldikçe ücret miktarı da ölçülü biçimde artmalıdır.

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

3.3.1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi

Yapılan işin miktarı, kalitesi, zorlukları, nitelikleri değerlemeye alınmadan sadece çalışanın o işletmede geçirdiği zaman dikkate alınarak kök ücretin saptanmasına denir. Çalışanlara anlatılması ve uygulaması kolaydır ancak çok fazla da motive edici etkisi olduğu söylenemez. Buna rağmen, sendikalar tarafından daha çok desteklenen bir sistemdir.

Bu sistemin pratik olması ile birlikte sakıncaları da mevcuttur. Bunlar:²⁴⁸

- Verimliliği ve kaliteyi yükseltmeye özendirici niteliği yoktur.
- Çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılık ücrete yansımaz.
- Çalışanları tembelliğe iten bir nitelik taşır.

²⁴⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.209.

Kıdeme dayalı ücret sistemi genellikle kamu kuruluşlarında kullanılır ve hizmet sürelerine bağlı olarak hesaplanır. Kademeler, hizmet süresine bağlı olarak ücret artışını belirleyen ilerleme adımlarıdır. Her derecede belirli sayıda kademeler bulunur. Bunun nedeni, kişinin yetki ve sorumluluğu artmasa da, deneyim ve becerisinin değerlendirilmesine ve ödüllendirilmesine olarak kazandırmaktır. Bunun dayandığı varsayımlar ise şunlardır:²⁴⁹

- Belli bir derecede belli bir süre çalışmış bir kişinin deneyimi ve becerisi artar. Bu deneyimin değerlendirilmesi, hizmetin yararınadır.
- Aynı derecede bırakılan ve ücret artışı olmayan bir kimsenin çalışma isteği giderek kaybolur; onun içindir ki, hizmet süresine bağlı olarak belli oranlarda ücret artışından yararlandırılmalıdır.
- Ücret artışı, yalnızca derece yükselmesine bağlanırsa, alt dereceden üst dereceye yükselme için yapay zorlamalar olabilir.

3.3.2. Zamana Göre Ücret Sistemi

En eski ve en yaygın sistemdir. Üretim miktarı işin süresine göre değişir, ancak verim düzeyi direkt olarak göz önüne alınmaz. Zaman ögesinin, en önemli rol oynadığı bu sistem uygulaması en kolay ücret sistemidir. Bu sistemde çalışan ücretini, saat başına, gündelik haftalık veya aylık şeklinde alır. Ücret miktarı önceden saptanmış olduğundan her çalışan alacağı ücret tutarını bilir. Ücret tutarı ile işin niceliği ve verimliliği arasında doğrudan bir ilişki söz konusu değildir. Ücret tutarı sabittir.²⁵⁰

²⁴⁹ Canman, 1995, a.g.e., s.191.

²⁵⁰ Sinan Artan, *Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama*, Eskişehir Üniversitesi Yayınları, 1981, s.190.

Zamana göre ücret sistemi aşağıdaki özelliklere sahip işlerde kullanılmaktadır:²⁵¹

- İş miktarının işçinin çabasına ve müdahalesine bağlı olmadığı işler,
- İş miktarının sağlıklı biçimde saptanmadığı, saptanmasının zor olduğu veya masraflı olduğu işler,
- Sürat yerine özen istemeyen işler,
- İşgörenin veriminin ölçülemediği işler,
- Çalışma koşullarında önceden kestirilemeyen nedenlerle, fazla gecikmelerin ve duruşların söz konusu olduğu durumlarda.

Ücret geliri (Ü), çalışılan süre (Ç) ile zaman birimi için belirlenen ücret miktarı (m) çarpımı ile elde edilir.

$$\text{Ü} = \text{Ç} \times \text{M}$$

Üretim miktarına (n) dersek,

$$\text{Ü}/n = (\text{Ç} \times \text{M}) / (n) \text{ ifadesi bize birim işgücü maliyetini verir.}^{252}$$

Zaman esasına dayalı ücret sistemi ile çalışanları işe motive etmek daha zordur. Bu tarz bir sistemde ücret konusu, motivasyon aracı olarak kullanılamaz. Çünkü çalışanların daha hızlı ya da daha yavaş çalışmaları, başarı düzeyleri veya kaliteli iş yapmaları ücretlerini değiştirmez. Bu sistemde, çalışanların, işin yapılması gereken zamanda işinin başında olması ve o işi iyi veya kötü yapması çalışanın ücreti hak etmesi için gerekli olan nedendir. Aynı işte çalışan kaliteli veya kalitesiz çalışanlar için ücret farklılığı söz konusu değildir.²⁵³

²⁵¹ Onal, a.g.e.,s.240.

²⁵² a.g.e.,s.240.

²⁵³ a.g.e.,s.241.

Zamana göre ücret sisteminin başlıca yarar ve sakıncaları, aşağıdaki gibi sıralanabilir:²⁵⁴

a) Sistemin Yararları

- İşgörene ödenecek ücreti hesaplamak basittir.
- Sistemin anlaşılması ve uygulanması kolaydır.
- Sistemin oluşturulması için karmaşık sürelere gereksinim yoktur.
- İşçi-işveren arasında anlaşmazlık yaratacak bir sistem değildir.
- Çok masraflı bir sistem değildir.

b) Sistemin Sakıncaları

- Verimlilik sorun olmaktadır. Sorumluluğu da işletmeye verilmiştir.
- Ücretlerin hesaplanmasında kabiliyet ve başarı göz önüne alınmaz.
- İşgören denetim masrafları oluşabilir.
- Birim üretim işçilik maliyetlerinin önceden tespit edilmesi daha zordur.

Bazı kaynaklar, zaman esasına göre ücret sistemini 3'e ayırmaktadırlar.²⁵⁵

- **Temel Zaman Ücret Sistemi:** İşgörene ödenecek ücret, bir zaman birimi esas alınarak saptanır.
- **Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret:** Sistem, bir zaman dilimi içindeki üretim hedeflerinin önceden belirleyerek, bu üretimi gerçekleştirebileceği fikrini çalışana kabul ettirmek, öngörülen üretim hedefini psikolojik bir baskı aracı olarak kullanarak çalışanların çabasını belirli bir üretim miktarını gerçekleştirme çevresinde düzenli tutmak amacına yönelmiştir.²⁵⁶
- **Değişken Günlük Ücret:** Bu sistemde iki ücret seviyesi mevcuttur. Birinci tür ücret, tüm çalışanlar için geçerli olan temel ücrettir. İkincisi ise, öngörülen

²⁵⁴ Zeyyad Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, 6.Baskı, İstanbul, 1991, s.221.

²⁵⁵ Onal, a.g.e., s.240.

²⁵⁶ Kaynak ve diğerleri. a.g.e., s.810.

hedeflerin üstüne çıkan çalışanların alabileceği yüksek günlük ücrettir. Bu sistemin bir özendirici niteliğinin bulunduğu göz ardı edilemez.

3.3.3. Parça Başına Göre Ücret Sistemi

Bu düzenin temeli, çalışanın ürettiği her parça (birim) için belirli bir ücretin verilmesine dayanır. Çalışanın, işin yapılması için harcanan zamana göre değil, üretilen mala ya da üretime katkısına göre ücret alması, bu sistemin özünü oluşturmaktadır.

Parça başına göre ücret sisteminin yarar ve sakıncaları, aşağıdaki gibi belirtilebilir.²⁵⁷

a) Sistemin Yararları

- Çalışanlar açısından; ortalama ücretin düzeyini aşan ve daha çok parça üreten çalışanlar, diğer çalışanlara göre daha yüksek ücret alma olanağına kavuşurlar.
- İşletme açısından; Çalışanları daha çok üretime yöneltici ve daha çok çalışmaya özendirici bir sistem olup, zamandan artırım sağlayarak makinalardan daha çok yararlanılmasına olanak verir.

b) Sistemin Sakıncaları

- Bu sistem, her işletmede uygulanabilir nitelik taşımaz. Ancak üretilen birimlerin ölçülmesi ya da sayımı kolay olan üretim dalı için geçerlilik taşıyabilir.
- Çalışan daha çok ücret almak için üretimi artırmayı amaçlarken kalitenin düşme riski de artacaktır.
- Çalışan, daha yüksek ücret alabilmek için aşırı ölçüde çalışmaya yönelecek ve bu durumda daha çok yıpranma, iş kazaları ve sağlık bozukluğuna sürüklenebilecektir. Özellikle bu sakıncanın taşıdığı ağırlık nedeniyle işçi sendikaları, parça başına ücret sistemine karşı çıkmaktadırlar.
- Çok çalışan ve yüksek ücret alan çalışanlarla, az çalışan ve düşük ücret alan çalışanlar arasında sürtüşme ve huzursuzluk doğabilir.

²⁵⁷ Sabuncuoğlu, 1991, a.g.e., s.222.

- Makinaların bozulması ve hammaddelerdeki yetersizlik gibi durumlarda üretimde bir yavaşlama söz konusu olduğunda, çalışan istese de daha çok çalışma ve yüksek ücret alma olanağını elde edemez.

3.3.4. Primli Ücret Sistemleri

Günümüzde, salt anlamda zaman ya da parça başına ücret sistemi yerine, çalışanın verimliliğine dayanan primli ücret sistemleri daha çok ilgi çekmektedir. Primli ücret sistemleri, çok değişik biçimlerde uygulanmakla birlikte, ortak özellikleri bir yandan işletmenin karlılığını yükseltmek, öte yandan da çalışanların verimli çalışmalarını ödüllendirmektir. Hemen hemen bütün primli ücret sistemlerindeki diğer bir ortak nitelik de, öncelikle zamana ya da parça başına dayanan bir temel (sabit) ücretin verilmesi ve daha sonra üretimdeki artışları ödüllendiren primlerin (ek ücretin) dağıtılmasıdır.

Üretimde belirli düzeyin aşılması durumunda ödenen primlerin hesaplanışında değişik yöntemlerin izlenmesi, birçok primli ücret sisteminin geliştirilmesine neden olmuştur. Başlıca primli ücret sistemleri şunlardır.²⁵⁸

a) Halsey Sistemi: Sistemi geliştiren kişinin adını taşıyan bu sistem, zamanında yapılan artırıma prim veren bir yöntemdir. Sistemin işleyişi şu şekilde olmaktadır. Önce, belirli bir işin yapılması için standart bir süre saptanmaktadır. Bu süre içinde işin yapılacağı varsamı ile çalışana saat başına göre temel bir ücret ödenmektedir. Belirlenen işler, standart sürenin altında gerçekleşirse, verilen temel ücretin dışında artırım yapılan zamanın para karşılığı hesaplanarak bunun belirli bir oranı çalışana prim olarak ödenir.²⁵⁹

b) Rowan Sistemi: Bu sistemde, çalışanlar tarafından sağlanan zaman artırımının parasal karşılığı bütünüyle çalışanlara bırakılmaktadır. Başka bir ifadeyle, saptanan standart zaman için belirli bir ücret ödenmekte, bu zamandan daha kısa sürede iş

²⁵⁸ a.g.e., s.225-231.

²⁵⁹ a.g.e., s.225.

yapılmışsa, zamandan sağlanan artırımın karşılığı hesaplanmakta ve tamamı, bu artırımı sağlayan çalışana prim olarak ödenmektedir.²⁶⁰

c) Bedeaux Sistemi: Bu sistemde de, öncelikle, bir işin yapılması için normal bir süre tanınmakta ve bu süre içinde yapılan işin karşılığında temel bir ücret ödenmektedir. Bedeaux sisteminde, yapılan her işin diğerleriyle karşılaştırılmasını yapabilmek için her iş, Bedeaux ücret sisteminin ilk harfi olan –B- birimine göre tanımlanmaktadır. Bu birim, normal bir işçinin normal çalışma temposu ile, işin ağırlığı ve dinlenme süreleri gözönüne alınarak hesaplanmaktadır. Böylelikle, birbirinden çok farklı işler saat ya da dakika ile belirlenen ortak bir birime dönüştürülmektedir.²⁶¹

d) Taylor Sistemi: Bundan önce incelenen primli ücret sistemleri, zaman temeline dayanarak normal bir sürenin altında üretim standardına ulaşanlara prim verilmesini amaçlarken, Taylor ücret sistemi daha çok parça başına prim verme düzenini getirmeye çalışmıştır. Günümüzde pek fazla geçerliliği bulunmayan Taylor sisteminde, öncelikle normal bir işçinin belirli bir süre içinde ne kadar iş yapabileceği, başka deyişle ne kadar parça üretebileceği kronometre ile ölçülerek hesaplanır. Burada normal bir çalışanın belirli bir sürede çıkarabileceği standart parça sayısı ortaya çıkarılır. Taylor sisteminde, bu standarda erişebilen ya da üstüne çıkan çalışanlara yüksek, ötekilere ise düşük ücret tarifesi uygulanır.²⁶²

Taylor ücret sistemi, parça başı ücret sisteminin farklılaştırılmış ve daha çok sertleştirilmiş bir modelidir. Gerçi anlaşılması ve uygulanması çok kolaydır ama çalışanları birer otomat gibi sürekli ve çok çalışmaya yöneltmesi ve yıpratıcı bir sistem olması nedeniyle geniş eleştirilere konu olmuştur. Zira bu sistemin amacı, çalışanları sürekli olarak saptanan standart parçanın üzerinde üretim yapmaya itmektir. Üstelik çalışanlar için diğer sistemlerde olduğu gibi garanti edilmiş minimum ücret (kök ücret) kavramı da yoktur. Öte yandan, işverenler, Taylor ücret sistemini uygularken standart iş kapasitesini çoğu kez normal bir işçinin kolaylıkla varamayacağı bir noktada saptarlar. Bu durumda da doğaldır ki, çalışanlar haksız bir uygulama ile karşı karşıya kalmakta ve

²⁶⁰ a.g.e., s.226.

²⁶¹ Artan, a.g.e., s.205.

²⁶² Sabuncuoğlu, 1991, a.g.e., s.228.

aşırı yorgunluk ve yıpranma kaçınılmaz olmaktadır. Bu yapısıyla çok katı ve sert bir ücret düzenini getiren söz konusu sistem, başta işçi ve sendika temsilcileri tarafından olmak üzere çok geniş bir tepkiyle karşılanmıştır.²⁶³

e) **Gantt ve Emerson Sistemleri:** Taylor'un iş arkadaşı olan Lawrence Gantt tarafından geliştirilen bu sistemde, çalışanlara yapılan ödemede üç yol izlenmektedir.²⁶⁴

- Saptanan standart işin yüzde 63'üne ulaşan çalışanlara saat başı ya da günlük olarak belirli bir temel (kök) ücret ödenir.
- Standart işin yüzde 63'ünü aşan ve yüzde 100'üne kadar ulaşan çalışanlara giderek artan oranlarda (yüzde 20-yüzde 50 arası) bir prim uygulanır.
- Yüzde 100'ü aşanlar için ise, işte yıpranmayı ve aşırı yorgunluğu engellemek amacıyla prim oranları çok azaltılarak uygulanır.

Bir diğer Amerikalı mühendis Harrington Emerson, kendi adıyla anılan ve Gantt sistemini biraz geliştirerek uygulayan ücret sistemi geliştirmiştir. Emerson ücret sisteminde işçi saptanan standardın altında kalsa bile normal çalışmaya da prim uygulaması getirilmekte (oysa Gantt sisteminde prim yüzde 63'ten sonra başlamaktaydı), böylelikle de sistem daha sosyal ve insancıl bir tabana oturtulmaktadır.²⁶⁵

3.4. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET

3.4.1. Performansa Dayalı Ücretin Tanımı, Önemi ve Amacı

Günümüzde yaygın biçimde kullanılan ücret sistemlerinden biri de, performansa dayalı ücret sistemleridir. Performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemleridir. Bu ücret sistemlerinde, performans düzeyi ile ücret arasındaki ilişki, standartlar ya da bazı doğrudan göstergelere (satış hacmi, hata oranı, vb.) göre belirlenmektedir.

²⁶³ a.g.e., s.228-229.

²⁶⁴ a.g.e., s.229.

²⁶⁵ a.g.e., s.229-230.

Performansa dayalı ücret sistemleri, tüm çalışanların performanslarının artmasının, örgütün toplam performansını artıracığı görüşüne dayanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını artırmak amacıyla, bireysel performans ile ücret arasında ilişki kurulmaktadır. Günümüzde, performans ile ücret arasında kurulan bu ilişki, modern insan kaynakları yönetiminin en güncel konularından birini oluşturmaktadır. Bireysel performansın adil, objektif ve rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi, performansa dayalı ücret sistemlerinin başarıyla uygulanabilmesi için temel koşuldur.²⁶⁶

Ücret ile performans arasında ilişki kurmak isteyen örgütler, çok farklı sistemler uygulayabilmektedirler.²⁶⁷ Performansa dayalı ücret sistemlerinde çalışanlara sağlanan parasal ödüller, ya örgütün ücret politikasına göre yılda bir veya birkaç kez ücrette yapılan artışlar ya da prim/ikramiye adı altında verilen ücrete ek ödemeler biçiminde olmaktadır.

Ücret ile bireysel performans arasında ilişkinin kurulduğu bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, ücret artışları çalışanların gösterdiği bireysel performansa göre belirlenmektedir. Çalışanların ücret sınıfındaki yerlerinin kıdeme göre belirlendiği kıdeme dayalı ücret sisteminden farklı olan, ücretin bireysel performansa dayandığı bu sistemde, performansa dayalı ücret artışının tamamı veya bir kısmı alınan performans puanına göre belirlenmektedir. Çalışanların ücret sınıfındaki yerleri de, kısmen de olsa ücret artışını etkilemektedir.²⁶⁸

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

²⁶⁶ M. Hüseyin Bilgin, "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik", *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, Ocak 2002, s.8.

²⁶⁷ Uyargil, 1994, a.g.e., s.4.

²⁶⁸ Fahri Çakaloğlu, *Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Türkiye'de Uygulamaları*, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s.34.

getireceği maliyet yükünden kurtulmanın amaçlandığı bu yöntemde, primler performans değerlendirme dönemlerine göre yıllık ya da 6 aylık sürelerde verilmektedir.

Çalışanlar, motive edici bir neden yokken ve bir çıkarı/yararı olmadan, çeşitli nedenlerle kendiliğinden aşırı çaba göstermekten kaçınırlar. Burada görev, yöneticilere düşmektedir. Çalışanların performans düzeylerini yükseltmek ve böylece çalışanları örgüte daha yararlı hale getirerek örgütün verimlilik düzeyini yükseltmek için, çalışanların kazançlarını performanslarına göre şekillendirmek ve bunun için de performansa dayalı ücret sistemleri uygulamak gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, performansa dayalı ücret sistemlerinin kullanımı, örgüt düzeyinde üretimi ve verimi de artırmaktadır. Böylece, örgütlerin karlılıkları artmakta ve devletin yatırım ile cari harcamaları için kullanacağı vergi gelirleri de artmaktadır.²⁶⁹

Performansa dayalı ücret sistemlerinin, çalışanları motive edebilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir:²⁷⁰

- Ücret ile performans arasındaki ilişki açık, anlaşılır ve dolaysız olmalıdır,
- Ücret ile performans arasında kurulan ilişkinin çalışanlar tarafından tam ve doğru olarak algılanması sağlanmalıdır,
- Performans değerlendirme ile ödülün verilmesi arasında geçen süre uzun olmamalıdır. Aksi halde, çalışanların, performansları ile ücretleri arasında ilişki kurmaları güçleşir ve bu da ödülün performans ile ilişkisini zayıflatarak motivasyonu düşürür,
- Çalışanlar, yüksek performansın daha yüksek maddi ödülleri getireceğine inandırılmalıdır. Aksi halde, çalışanların sisteme olan ilgileri azalacak ve bu, örgütün performansa yeterince önem vermediği duygusunu yaratacaktır,
- Performansa dayalı olarak yapılacak ücret artış oranı, çalışanlar tarafından tam olarak fark edilebilir bir artış olmalıdır,
- Çalışanların gözünde ücretin önemini artırmalıdır,

²⁶⁹ K. Afyonkale, "Ücret Sistemleri, Ücret, Maliyet ve Verim Arasındaki İlişkiler", *Yıldız Teknik Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, Sayı 238, İstanbul, 1992, s.2-10.

²⁷⁰ Çakaloğlu, a.g.e., s.35-36.

- Ücret dışındaki diğer olumlu sonuçların da yüksek performans ile ilişkilendirilebileceği koşullar (sorumluluk artışı, yükselme, vb.) oluşturulmalıdır.

İşçi sendikalarının bulunduğu örgütlerin çoğunda, ücret artışlarında daha ziyade kıdem kriter olarak alınmaktadır. Sendikasız örgütlerde ise, kriter olarak yaygın biçimde performansın dikkate alındığı görülmektedir. Aynı eğilim, terfilerde de göze çarpmaktadır.

Örgütlerin asıl amacı, ödüllendirmenin, çalışanlar arasındaki rekabeti ve performansını artırmada etkin rol oynayabildiği çeşitli yollar geliştirmektir. Performansın bireysel düzeyde ödüllendirilmesi, takım çalışmasının önemli olduğu durumlarda, grup dayanışmasını zayıflatabilmektedir. Başka bir ifadeyle, bireysel performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığı gruplarda, farklı ücret alan çalışanlar arasında doğan aşırı rekabet, zaman zaman iş bölümü ve yardımlaşmaya engel olarak çeşitli sorunların çıkmasına neden olmaktadır. Uygulama sürecinde karşılaşılan tüm bu sorunlara rağmen, yapılan uygulamalı bir çalışma, çalışanların performansa dayalı ücret sistemlerini performansa dayanmayan ücret yöntemlerine göre daha adil bulduklarını ve performanslarına göre aldıkları ücretten memnun olduklarını ortaya koymaktadır.²⁷¹

3.4.2. Sosyal Taraflar Açısından Performansa Dayalı Ücret

Performansa dayalı ücretin, üretim sürecindeki sosyal taraflar üzerindeki etkileri kuşkusuz farklıdır. Bu nedenle, sosyal tarafların, performansa dayalı ücreti farklı algıladıkları anlaşılmaktadır. Bu bakımdan, performansa dayalı ücretin, sosyal taraflar açısından ele alınması yararlı olacaktır.

²⁷¹ Bilgin, a.g.e., s.6-7.

3.4.2.1. Çalışanlar Açısından Performansa Dayalı Ücret

Çalışanlar açısından, performansa dayalı ücretin yararları aşağıdaki gibi belirtilebilir:²⁷²

- **Adaleti Sağlar:** Performansa dayalı ücret ile işteki performansı yüksek olan çalışanların ödüllendirilmesi hedeflenmektedir. Böylece, her bir çalışan örgüte yaptığı katkı ölçüsünde ödüllendirilmiş olmaktadır. Dolayısıyla performansa dayalı ücret sistemi, çalışanlardaki adaletsizlik duygusunu kaldırarak tatmin ve adalet sağlamış olmaktadır.
- **Motivasyon ve Teşvik Aracıdır:** Tüm iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyan bir çalışan kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan biriyle aynı ücreti alırsa, bu durum, kendisinin motivasyonunu olumsuz olarak etkileyecektir. Çalışanların, çalışmalarını karşılığında takdir edilmesi de bir motivasyon aracıdır. Bu çerçevede, performansa dayalı ücret sistemi, düşük performansın artırılması yönünde teşvik sağlamaktadır.
- **İşgücü Devrini ve İşe Devamsızlığı Azaltır:** Adaletli ve yüksek artışlar, çalışanın işine ve örgüte bağlanmasını sağlayarak, örgüt açısından maliyetleri yüksek olan işgücü devrini ve işe devamsızlığı da azaltmaktadır.

3.4.2.2. Örgüt Açısından Performansa Dayalı Ücret

Örgütler açısından performansa dayalı ücret uygulamasının yararları da aşağıdaki gibi belirtilebilir:²⁷³

- **Rekabet Gücünü Artırır:** Performansa dayalı ücret, çalışanların bireysel performanslarına yaptığı olumlu etki ile örgütün toplam performans düzeyini de yükseltmektedir. Bu da, kaliteyi artırarak örgütün rekabet gücünü artırmaktadır.

²⁷² Çakaloğlu, a.g.e., s.40.

²⁷³ Ayşe Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1998, s.35-37.

- **Karlılık ve Verimliliği Artırır:** Performansa dayalı ücret sistemlerinin kar ve kazanç paylaşımı gibi bazı uygulamaları, örgütlerde verimlilik ve karlılığı da artırmaktadır.
- **Yeni Yönetim Sistemleri ile Uyumludur:** Toplam kalite gibi yeni yönetim sistemlerinde ödüllendirme yöntemi olarak performansa dayalı ücret sistemleri kullanılmaktadır. Kalite programlarını uygulayan örgütler, ücret planlarının kaliteyi ödüllendirmek zorunda olduğu gerçeğini kabul etmektedirler.
- **Ücret Açısından Örgüte Esneklik Kazandırır:** Bireysel performansın önemli oluşu, örgüt içinde çalışanlar arası rekabeti artırmakta, dolayısıyla grup dayanışmasını zayıflatmaktadır. Böylece, çalışanların sendikalaşma istekleri de kırılmaktadır. Toplu sözleşmenin kolektif boyutundan uzaklaşan ücret anlaşmaları, bireysel sözleşmeler ile yöneticilerin etkilerini artırmakta ve sendikaların varlığını da tehdit etmektedir.

3.4.2.3. İşçi Sendikaları Açısından Performansa Dayalı Ücret

Endüstri ilişkilerinde kolektif geleneği benimseyen sendikalara göre, çalışanların ücretlerindeki artış toplu sözleşmeler ile belirlenmeli ve kabul edildiğinde, tüm çalışan kategorilerini kapsamalıdır. Aksine, performans değerlendirmeye bağlı olarak uygulanan performansa dayalı ücret sistemleri, örgüt yönetiminin insiyatifinde ve toplu sözleşmelerden ayrı tutularak bireysel performansın ödüllendirilmesini amaçlamaktadır. Bu nedenle, kolektif tutum sergileyen sendikalardan bağımsız örgütlerde kendini daha çok göstermektedir. Sendikalaşmanın olumsuz etkilediği performansa dayalı ücret sistemlerinin eleştiri alan bir diğer yönü ise, bu yöntemlerin bir motivasyon aracı olarak görülmesidir.²⁷⁴

3.4.3. Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri

Performansa dayalı ücretin, üretim sürecindeki sosyal taraflar açısından anlamı farklıdır. Kuşkusuz, sosyal tarafların performansa dayalı ücreti tercih etme

²⁷⁴ Çakaloğlu, a.g.e., s.41.

nedenleri de birbirinden farklıdır. Sosyal tarafların performansa dayalı ücreti tercih etme nedenleri aşağıda incelenmektedir.

3.4.3.1. Performansa Dayalı Ücretin Çalışanlar Açısından Tercih Edilme Nedenleri

Performansa dayalı ücret ile performansı yüksek olan çalışanlar ödüllendirilmektedir. Özellikle başarılı bir kişi, çalışmasının karşılığını görmek ister. Adalet anlayışına göre, çalışanlar kendi katkılarını (vasıflar, çaba, deneyim, eğitim) ve sağladıkları sonuçları, diğer çalışanların katkıları ve sonuçlarıyla karşılaştırırlar. Çalışanın algıladığı, eşitlik ise, kişide adalet ve tatmin hissi doğurur. Dolayısıyla performansa dayalı ücret, kişideki eşitsizlik duygusunu kaldırarak tatmin ve sağlamış olmaktadır. İş arkadaşlarından daha fazla çalıştığına inanan çalışanların teşvik edici ücretlerle özendirilmesi, örgütte motivasyonu artırır. Bu alanda yapılan çalışmalar da, bu olguyu doğrulamaktadır. Ancak, sistemin çalışanların beklentilerini karşılaması, yöntemin sağlıklı bir şekilde işletilmesine bağlıdır. Performansa dayalı ücret, bireysel kararların kalitesinin yükselmesini de sağlamaktadır. Çalışanların iş tatmininin artması ile birlikte, şikayetler ve devamsızlıklar da azalır.²⁷⁵

3.4.3.2. Örgüt Yönetimi Açısından Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri

Performansa dayalı ücrette, çalışanların göstereceği yüksek performans, aynı oranda ödüllendirileceğinden, çalışanlar, örgüte daha çok bağlanır ve ilişkilerde iyileşme sağlanır. Tek tek çalışanların performanslarının artması, örgütün toplam performansını arttırdığından örgüt rekabet gücü kazanır, dolayısıyla örgütsel kalite artacaktır. Performansa dayalı ücret uygulaması, ister bireysel performansa, ister takım performansına dayandırılınsın, çalışanların performanslarının artmasını sağlar ve doğru ödüllendirme sisteminin kurulmasıyla da çalışanların sendikalaşma istekleri kırılır. Ayrıca, ücret artışı konusunda işverenlere daha fazla esneklik de sağlamaktadır.

²⁷⁵ Ünal, a.g.e., s.35.

Performansa dayalı ücret sistemlerinde performansın artırılması, emek maliyetinin azalmasını da sağladığından, bu sistemlerden kamu kesiminde de yararlanılmaktadır.²⁷⁶

3.4.3.3. İşçi Sendikalarının Bakışı

Son yıllarda performansa dayalı ücret uygulamalarının hızla yaygınlaşması, güç kaybetme eğiliminde olan sendikaları, bu gelişmenin gerisinde kalmamak ve bu sürece entegre olmak zorunda bırakmıştır. Performansa dayalı ücret uygulamasında, performansı düşük çıkan çalışanı işten ayırma olasılığı bulunduğundan, bu sürecin bir parçası olan sendikalar, sistemin doğru, tarafsız ve tutarlı bir şekilde uygulanmasını istemektedirler. Kuşkusuz sendikalar, bireysel performansa dayalı ücrete oranla kollektif birer yaklaşım olan kar paylaşımı ve kazanç paylaşımı gibi yöntemlere daha sıcak bakmaktadırlar. Bu nedenle, birseysel performansa dayalı ücret yöntemleri, genellikle sendikaların olmadığı sektörlerde yaygın olarak uygulanabilmektedir.²⁷⁷

3.4.4. Performansa Dayalı Ücretin Uygulanması ve Yararları

Enflasyon oranının yüksek olduğu ülkelerde, ücret artışları, enflasyon oranı dikkate alınarak yapılmakta, böylece performansa dayalı ücret için ya çok az kaynak kalmakta, ya da yeni kaynaklar yaratılması gerekmektedir. Çoğunlukla, yöneticiler ellerindeki ücret bütçesine bağlı kalmakta ve böylece de, performansa dayalı zam oranı ya önemsiz yüzdeler halinde olmakta ya da artışlar tek bir yüzde ile, ne kadar enflasyondan, ne kadar performanstan kaynaklandığı açıklanmadan yapılmaktadır. Böyle bir ortamda, enflasyona dayalı ücret artışlarının yüksekliği nedeniyle, örgütün ücret yapısını koruyabilmek de güçleşmektedir.²⁷⁸

Performansa dayalı ücret sistemleri, 1980'lerden sonra başta ABD olmak üzere, gelişmiş ülkelerde yaygın bir biçimde uygulanmaya başlanmıştır. Amaç, çalışanların motivasyonlarını artırarak performanslarını yükseltmektir. Karşılaştırma ve değerlendirmeye dayalı performans değerlendirme yönteminden yararlanılarak, bireysel

²⁷⁶ a.g.e., s.36.

²⁷⁷ Çakaloğlu, a.g.e., s.48.

²⁷⁸ a.g.e., s.56.

ya da grup performansı değerlendirilmekte ve ücret performansla ilişkilendirilmektedir. Bireysel ve grup performansına dayalı doğrudan özendirici planlar yanında, örgüt düzeyinde verimlilik ve kar artışlarından çalışanların yararlandırılmasını sağlayan kar paylaşımı ve kazanç paylaşımı gibi dolaylı özendirici yöntemler de, yaygın bir uygulama alanı bulmuştur.²⁷⁹

Performansa dayalı ücret sisteminin sağlıklı bir şekilde işletilmesi, örgüte nitelikli elemanların katılmasını ve bunların örgütte tutulmasını da sağlamaktadır. Takıma dayalı performans ücreti uygulandığında, çalışanların kalite ve müşteri memnuniyeti ilkelerini benimsemeleri ile katılımlarının ve işbirliği için gerekli ortamın sağlanması mümkün olmaktadır. Böylece, örgütte takım çalışması yaygınlaştığı gibi, takımların etkinliği de artmaktadır.²⁸⁰

Yararlarına karşın, performansa dayalı ücret uygulamasında, çeşitli güçlüklerle de karşılaşmaktadır. Bu güçlükler, daha çok uygulama hatalarından kaynaklanmaktadır. Bu hataları aşmada, örgüt yöneticilerine büyük görevler düşmekte ve çalışanların veya temsilcilerinin katılımı ile bu sorunların üstesinden gelmek kolaylaşabilmektedir.²⁸¹

Performans düzeyi yüksek ve düşük çalışanlar arasındaki farkın, adil ve objektif bir biçimde belirlenmesi, performans düzeyi yüksek olanların lehine düzenlemelerin yapılması, sendikaların temsil hedefleri ile çelişmemektedir. Yapılması gereken, sendika yetkililerinin performans değerlendirme hakkında bilgilendirilmeleri yoluyla destek ve katılımlarının sağlanmasıdır.²⁸²

Çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücretten memnun olmamaları, onların işten soğumalarına neden olacak, bunun sonucunda da hem psikolojik, hem de fiziksel rahatsızlıklar ortaya çıkabilecektir. Ücretin, bu derecede önemli psikolojik işlevlerinin bulunması ve ücretin adaletsiz olması durumunda iş memnuniyetsizliğinin

²⁷⁹ a.g.e., s.57.

²⁸⁰ a.g.e., s.57.

²⁸¹ Ünal, a.g.e., s.37.

²⁸² Çakaloğlu, a.g.e., s.57.

ortaya çıkması, ücrette adalet sağlanmasının önemini ortaya koymaktadır. Burada yapılması gereken, örgüt içinde bulunan tüm çalışanların performans-ücret ilişkisini doğru anlamasını sağlamaktır. Performansa dayalı ücret sistemleri, bu ilişkiyi en iyi şekilde sağlayarak örgüt içinde adaleti sağlayacak ve böylece de iş memnuniyetsizliğinde önemli bir faktörü oluşturan ücret adaletsizliğine bir çözüm getirebilecektir.²⁸³

3.4.5. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Bir örgütte ücretin performansa dayandırılmasının birçok yolu vardır. Bu, teşvik, nakit para ödemesinden, örgütün hissesinin verilmesine kadar birçok şekilde olabilmektedir. Bir başka ifadeyle, ücret ile performans arasında ilişki kurmak isteyen örgütler, çok çeşitli yöntemler uygulayabilmektedirler. Bu yöntemlerin başlıcaları şunlardır:²⁸⁴

a) Kar Paylaşımı: Kar paylaşımı, çalışanın bireysel performansı ile değil, örgütün karlılık düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermekte ve çalışana prim adı altında nakit olarak ödenmekte veya sonradan ödenmek üzere belli bir süreliğine fonda tutulmaktadır. Kar paylaşım planları, örgüt düzeyinde uygulanan dolaylı özendirici nitelikli planlardır. Bu sistem şu şekilde uygulanmaktadır. Örgüt, vergilendirilmemiş karının bir kısmını, çalışanlara dağıtılmak üzere bir havuzda toplar. Her çalışana verilen yüzde, kendi taban maaşıyla orantılı dağıtılır. Böylece, yüksek taban maaşlı çalışanlar, havuzdan daha yüksek pay alırlar. Paylaşım, her yıl yapılır.²⁸⁵

Kar paylaşımı sistemi, bazı durumlarda etkin bir ücret sistemidir. Örneğin, örgüt gelirlerinin nispeten sabit olduğu ya da devamlı yükseldiği durumlarda, bu sistem etkin bir ücret sistemi olarak uygulanabilir. Kar paylaşımı sistemini uygulamanın en iyi yolu, yöneticilerle toplanıp, kar paylaşımı kavramının geliştirilmesidir. Bu çerçevede,

²⁸³ Burcu Kumbul, "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", www.isguc.org/bkumbul1.htm. (01 Ocak 2003).

²⁸⁴ Ünal, a.g.e., s.31.

²⁸⁵ a.g.e., s.31.

gelecekteki kazançları ve bu kazançların paylaşımıyla ortaya çıkan maliyetleri tahmin edebilmek için, çeşitli formül ve modeller geliştirilmeli ve kurallar belirlenmelidir.²⁸⁶

b) Kazanç Paylaşımı: Kazanç paylaşımı, örgütün üretimindeki artışları temel alarak ücretlendirme yapan bir yöntemdir. Kazanç paylaşımında ücret, örgütün performansına bağlanmaktadır. Kazanç paylaşımında, çalışanın performansı ile alacağı ödül arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Çalışanın yüksek performans göstermesi, ücretinin mutlaka artacağı anlamına gelmemektedir. Örgüt yönetimi, örgüt performansından kaynaklanan kazançları, çalışanları ile paylaşmaktadır.²⁸⁷

Kazanç paylaşımı, çok kapsamlı bir kavramdır. Kazanç paylaşımı, örgütün performansı ölçülebilecek durumdaysa iyi bir şekilde uygulanmaktadır. Çalışanların katılımı, bu teşvik edici ödemenin etkisini, kuşkusuz artırır.²⁸⁸

c) Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri: Ücret artışlarında uzun zamandır uygulanan genel bir sistem olan ve bireysel performansa dayalı bir artış gösteren liyakata dayalı ücret sistemlerinin uygulanabilirliği ve etkinliği, uygun bir performans değerlendirme sisteminin varlığına bağlıdır. Liyakata dayalı ücret sistemlerinde amaç, çalışanın bulunduğu ücret sınıfı içinde ücret yapısını bozmadan, belirli bir değişiklik yapmaktır. Ancak, düşük performans gösterildiğinde, bu ücret sisteminde değişiklik yapılmadığı için ücretin özendiriciliği ortadan kalkmaktadır.²⁸⁹

d) Özendirici Ücret Sistemleri: Liyakata dayalı ücret sistemlerine göre daha somut (satış hacmi gibi) bir ölçüm kullanan özendirici ücret sistemlerinde, alınan ek ücret, kök ücrete eklenmemektedir. Alınacak olan komisyon, daha önceden çalışan tarafından bilinmekte ve dönemsel olarak performansındaki değişikliklere göre dalgalanmalar gösterebilmektedir. Satış komisyonlarındaki değişikliğin çalışanın performansına göre değil de, daha çok ürünün kalitesi, markası ve ürünün fiyatına göre değişiklik göstermesi, bu ücret sisteminin en çok eleştirilen yönüdür. Yöneticilere, örgütün

²⁸⁶ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=295>. (01 Mart 2003).

²⁸⁷ Ünal, a.g.e., s.26.

²⁸⁸ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=295>. (01 Mart 2003).

²⁸⁹ Çakaloğlu, a.g.e., s.53.

performansını artırmaları ve/veya sabit giderleri düşürmeleri halinde verilen ek ücretlere ise, uzun dönemli özendirici ücret sistemleri denilmektedir.²⁹⁰

e) Performans Primi: Performans primi, bireysel veya grup performansı baz alınarak verilmektedir. Bireysel bazlı olduğundan, bu ücret artışı performans ölçülerine dayandırılmaktadır. Gelişmiş ülkelerde performansa bağlı olarak belirlenen ücret uygulamaları giderek yaygınlaşmaktadır. Bunun temel nedeni, hem çalışanların, hem de örgütlerin bundan yarar sağlamasıdır.²⁹¹

Uygulamada, bazı örgütler, düşük veya yetersiz performans gösteren çalışanlara hiç ek ücret zammı vermezken, bazı örgütler de, enflasyon zammından kesintiye gitme uygulamasını benimsemektedirler. Ülkemizde ise, en yaygın biçimde uygulanan performansa bağlı değişken ücret uygulamasının, prim ödenmesi sistemi olduğu anlaşılmaktadır.²⁹²

Prim yaklaşımları, içinde bulunulan sektörden ve yapılan işin niteliğinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Prim uygulaması ile en sık karşılaşılan yerler, sektör olarak yatırım bankacılığı ve perakendecilik, fonksiyon/görev olarak da satış ve orta/üst kademe yöneticiliktir. Prim uygulamasının temel mantığı, önceden saptanmış kriterler bazında gösterilen performansın yine önceden belirlenmiş hedeflerin aşılması durumunda, temel ücrete ek olarak ödeme yapılmasına dayanmaktadır. Örnek olarak, belirli bir satış adedini gerçekleştirmek durumunda prime hak kazanılması uygulaması verilebilir. Genellikle, önceden belirlenmiş bu satış adedini aşma oranı arttıkça kazanılan prim de artmaktadır.²⁹³

f) Çalışanlara Hisse Senedi Opsiyonları: Belirli bir fiyata gelecekte hisse senedi satın alma hakkı olan hisse senedi opsiyonları yöntemi, özellikle yöneticileri ödüllendirmek için kullanılmaktadır. Hisse senedi opsiyonunu tüm çalışanlara yönelik olarak uygulayan örgütler giderek yaygınlaşmaktadır. Hisse senedi opsiyonlarının

²⁹⁰ Kumbul, a.g.e.,

²⁹¹ Çakaloğlu, a.g.e., s.53.

²⁹² a.g.e., s.54.

²⁹³ E. Edipoğlu, "Performans Değerlendirme ve Ücretler", http://www.insankaynaklari.com/bireyler7trends/roportaj/eedip_011220.asp. (01 Ocak 2003).

yaygınlaşmasının nedeni, bu planlar ile yöneticilerin, bireysel performanslarını ve örgüt performansını artırmaya çalışacakları düşüncesidir. Örgütteki diğer çalışanlara da hisse senedi opsiyonunun verilmesinin, aynı olumlu etkiyi doğurduğu yolunda sonuçlar görülmektedir.²⁹⁴

²⁹⁴ Çakaloğlu, a.g.e., s.54.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETİN
TÜRKİYE'DE BİR ENDÜSTRİ İŞLETMESİNDEKİ UYGULAMASI**

4.1. ÇALIŞMA YAPILAN İŞLETME

En son teknolojiyi kullanarak beyaz eşya ve elektrikli ev aletleri üreten işletme, Türkiye'nin bu alandaki en büyük işletmelerinden biridir. Yaklaşık yarım asırlık bir tarihe sahip olan işletme, aynı zamanda Türkiye'de beyaz eşya ve elektrikli ev aletleri alanındaki birçok ürünü ilk üreten işletme unvanına da sahiptir. Türkiye'nin değişik yerlerinde üretim tesisleri bulunan işletmenin, yurtdışında da önemli ortaklıkları bulunmaktadır.

1999 yılı, işletme için, adeta bir büyüme ve yeniden yapılanma yılı olmuştur. Üretim ve satış/pazarlama faaliyetlerinin tek elden yönetimini sağlayan yeni bir örgüt modeline geçilmiştir. Bu model ile, faaliyetlerin eşgüdümlü bir şekilde yürütülmesine ve verimlilik artışına imkan sağlayan bir yapı oluşturulmuştur. İşletmenin Ar-Ge merkezinin yaptığı çalışmalar sonucunda üretilen en son teknolojiye dayalı ürünler, yurtdışında da büyük ilgi görmektedir. Bu çalışmalar nedeniyle işletme, son yıllarda teknoloji alanında pek çok ödül almıştır. Son yıllarda, özellikle "akıllı ürünler" ve "ev

otomasyonu” üzerine yoğunlaşan işletmenin, bu alanda önemli gelişmeler kaydettiği görülmektedir.

Kendi alanında Türkiye pazarında lider konumda olan işletme, üretmiş olduğu 50 milyon ürün ile, hergün yurtiçinde 14 milyon 500 aileye, yurtdışında ise 4 milyon 500 bin kullanıcıya hizmet vermektedir. Yurt geneline yayılmış 5 bin yetkili satıcısı ve 9 yüze yakın yetkili servisinin yanı sıra, haftanın 7 günü hizmet sunan Tüketici Danışma Servisi de bulunmaktadır.

Marka ve şirket alımlarıyla dünya şirketi olma hedefine odaklanan işletme, 2002 yılında ihracatını yüzde 40 oranında artırmıştır. İşletmenin buzdolabı ihracatı, ilk defa 2002 yılında 1 milyon adedi aşmıştır. Aynı yıl, işletmenin ihraç ettiği çamaşır ve bulaşık makinesi adedi de iki katına çıkmıştır. Bu artışlarla birlikte işletme, 4 ana üründe üretimini yüzde 65’ini ihraç eder duruma gelmiştir. İşletmenin ihracatının, toplam cirosu içindeki payı ise yüzde 33 düzeyindedir.

İşletmede, toplam çalışan sayısı 5 bini aşmaktadır. İşletmede performans değerlendirme, işlerinin tanımlanmış, basit ve spesifik olmasından dolayı mavi yakalı çalışanlara uygulanmamakta, bunların dışında kalan tüm beyaz yakalı çalışanlara uygulanmaktadır. İşletme, 1996 yılından beri “Performans Yönetimi Sistemi” adını verdiği ve çağdaş gelişmelere göre hazırlanmış bir değerlendirme sistemi kullanmaktadır. Değerlendirme çalışmalarının uygulandığı çalışan sayısı, kuşkusuz ki yıl içinde muhtelif sebeplerle (işletmeden ayrılan ya da giren çalışanlardan dolayı) değişiklik göstermektedir.

4.2. ÇALIŞMA YAPILAN İŞLETMEDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

4.2.1. Performans Değerlendirme Çalışmalarının Amacı

Çalışmanın yapıldığı işletmenin, performans değerlendirme çalışmalarını yapmasının temel amaçları şunlardır:

- İşletmenin performansında kalıcı gelişmeler elde etmek,
- Çalışanların yeteneklerini geliştirmek, iş memnuniyetlerini artırmak ve tüm potansiyellerini kullanma olanağını sağlamak,
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında sürekli diyalogla yapıcı ve açık ilişkiler kurmak,
- Hedefler ve performans kriterleri üzerinde yöneticiler ve çalışanların ortak bir anlayışa sahip olmalarını ve herkesin bu amaç doğrultusunda kendine düşen görevin farkında olmasını sağlamak,
- Sürekli geri-bildirim alıp, performans ile ilgili olarak doğru ve objektif bir ölçme ve değerlendirme yapmak,
- Yönetici ve çalışanların, bu değerlendirmeleri temel alarak, gelişme planları, bunları uygulama yöntemleri ve ilgili eğitimler üzerinde anlaşmalarını sağlamak,
- Çalışanların, işletme hedeflerine katkıları ile ücret ve ödüllendirme/onurlandırma sistemlerinin ilişkisini kurmak.

4.2.2. İşletmenin Uyguladığı Performans Değerlendirme Yöntemi

İşletmede uygulanan değerlendirme yöntemi, çalışanın, katılmalı bir biçimde önceden belirlenen faaliyet alanları ve bu faaliyet alanlarına göre belirlenen zorlayıcı, ölçülebilir, gerçekçi, zaman sınırlı ve uzlaşmış hedeflere/iş sonuçlarına göre değerlendirildiği “Amaçlara Göre Yönetim” ile çalışanın, önceden belirlenmiş “Yeterlilikler”e göre değerlendirme skalalarında belirli boyutlarıyla değerlendirildiği “Geleneksel Değerlendirme Skalaları” yöntemlerinin karışımıdır. İşletme, söz konusu sistemi, 1996 yılı başı itibarıyla kullanmaya başlamıştır.

Değerlendirme çalışmaları, formal olarak yılda iki kez (6 ayda 1), informal olarak da yılda dört kez (3 ayda 1) yapılmaktadır. Formal değerlendirmede, hem dönem başında hedeflerin belirlenmesi sürecinde, hem de dönem sonunda nihai değerlendirme sürecinde, çalışan ile yönetici (ilk amir) bir araya gelmektedir. 6. ayın sonundaki ara formal değerlendirmede, çalışanın hedeflerine ulaşmasını engelleyen durumlar varsa, bu engeller gerekli değerlendirmelere tabi tutulmakta ve gerekli tedbirler alınmaktadır. Gerektiğinde, hedefler revize edilmektedir.

Sonuçta, çalışan, “İş Sonuçları” ve “Yeterlilikler” bakımından ağırlıklı bir genel değerlendirmeye tabi tutulmakta ve çalışanın kuvvetli ve gelişmeye açık yönleri tespit edilmektedir. Bu sisteme ilk geçildiğinde, sistemi tanıtmak amacıyla tüm çalışanlara (beyaz yakalı çalışanlar) ve belirli yönetici gruplarına sistemle ilgili eğitim verilmiştir. Bunun dışında, sistemde meydana gelen değişiklikler, çeşitli eğitimler yolu ile ilgili çalışan ve yöneticilere anında bildirilmekte ve anlatılmaktadır.

4.2.3. Yeterlilikleri Ölçmede Kullanılan Faktörlerin Tanımlanması

a) Süreç Bilgisi: İçinde bulunduğu işletmeyi, süreçlerin işleyişi açısından tanıma. Ayrıntı kapsamına girmeden faaliyetlerin yürütülmesini baz alan bilgilere sahip olma.

b) Müşteri/Kalite Odaklılık: İç ve dış müşterilerin beklentilerini ve gereksinimlerini araştırıp, ulaşılan geri bildirimleri düzenli olarak değerlendirerek, beklentileri örgüt politika ve hedefleri doğrultusunda sonuçlandırmak.

c) Değişim Odaklılık: Değişim ve yeniliğin gerekliliğine inanmış olarak, yeni fikir ve yaklaşımları uygulama ya da yeni fikir ve yaklaşımlar geliştirme becerisi.

d) Analitik Düşünce: Bir konu veya problemi anlamlı parçalara bölerek, belirli bir mantık dizisi içerisinde tanımlama, problemlerin parçalarını sistematik bir biçimde organize etme, değişik görünüm ve açılarının sistematik karşılaştırmalarını yapma, mantıklı ve uygulanabilir öncelikleri belirleme ve nedensellik ilişkisini kurarak çözüm önerisi getirme yeteneğidir.

e) Kavramsal Düşünce: Karmaşık ve ilk bakışta birbirleriyle ilişki içinde görünmeyen durumlara ve problemlere ait sınıflandırılmamış düzensiz bilgileri inceleyerek, bunların altında yatan ana noktaları, bağlantıları, düzeni ve yapıyı tanımlayabilme yeteneği.

f) Yaratıcılık: Yapılan işin (alt süreç/süreç/örgüt) performansını artıracak çeşitli metod, teknik, sistem, uygulama ya da yaklaşımlar geliştirmek.

g) Başarma Azmi: İyi iş yapmak ya da işin mükemmel olabilmesi için gerekli olan standartlara ulaşmak için gösterilen çaba ve enerji. Bu standartlar, çalışanın aynı işte daha önce gösterdiği performans (daha da iyileştirmek üzere), hedeflenen sonuçlar, örgüt içi ya da dışı başkalarının aynı işte göstermiş oldukları performans olabilir.

h) İletişim: Fikir ve düşünceleri, mantık sırası içinde açıklıkla iletişim araçlarını kullanarak etkinlikle sunabilme, iletişim kurmayı, her ortamda kişiyi tanımaya yönelik olarak sürdürme ve karşısındakini, daha iyi anlamaya yönelik sorular sorma, geri bildirimde bulunma ve iletişim kurma sürecinde kendini karşısındakinin yerine koyabilme yeteneğidir.

i) İşbirliği: Takım/çalışma grubu içinden veya dışından çalışanlarla önceden hedeflenen ortak sonuçlara ulaşmak için sürekli yardımlaşma içinde birlikte çalışma becerisi gösterme, sonuçlara birlikte katkı yoluyla ulaşmak.

j) Sahiplenme: İşletmenin hedeflerine ulaşması için kendine düşen sorumlulukları benimseme.

k) Etki: İş sonuçlarına ulaşabilmek veya içinde bulunduğu çalışma gruplarının performanslarını artırabilmek için örgüt kültürüne uygun davranış modelleri geliştirerek profesyonel saygınlık edinme yeteneği ve bu yeteneği alınacak kararları belirlemede uygun şekilde kullanma becerisi.

l) Delegasyon: Hedeflenen sonuca ulaşmak için uygun işbölümü ve kontrol yöntemleri belirleyebilme yeteneği.

m) **İnsiyatif:** Hedeflere ulaşabilmek için başkaları tarafından yönlendirilmeyi beklemeden gerekli bilgiyi toplayıp, harekete geçme becerisi.

4.2.4. Performans Değerlendirmenin Uygulanması ve Sistemin Tanımlanması

İşletmenin performans değerlendirme için kullandığı formda da görüleceği gibi, değerlendirme formu 3 kısımdan oluşmaktadır. İşletmenin performans değerlendirme için kullandığı form, Ek-1’de verilmektedir. Formun 1. kısmı (1. sayfa), çalışanların “İş Sonuçları”na göre değerlendirildikleri kısımdır. Dönem başında yöneticisiyle yüz yüze gelen çalışan, “Alt Faaliyetler” bölümüne kendi faaliyet alanlarını yazmaktadır. Belirlenen bu faaliyet alanlarının, hedef konulabilir olmasına dikkat edilmelidir. Bu faaliyet alanlarının içinden o dönem için yapmayı planladığı hedefleri/işleri “Hedefler” bölümüne yazan çalışan, belirlediği hedeflerin zorlayıcı, ölçülebilir, gerçekçi ve zaman sınırlı olmasına dikkat etmelidir. Ayrıca, “Faaliyet Alanları” ve “Hedefler”in yönetici ile uzlaşmış olması gerekmektedir.

Belirlenen ve “Performans Göstergesi” bölümüne yazılan performans göstergelerinin, mutlaka ölçülebilir bir nitelik taşıması gerekmektedir. Bu, zaman ya da para olabilir. “Mevcut Durum” bölümüne ise, işin/hedefin o anki durumu, yani dönem başındaki mevcut durumu yazılmaktadır. Çalışan, “Sonuç” bölümüne kadar ki bölümleri, dönem başında yöneticisi ile uzlaşarak kendisi doldurmakta/belirlemektedir.

Dönem sonunda, çalışan ile yeniden yüz yüze gelen yönetici, çalışanın da görüşlerini alarak, çalışanın, dönem başında belirlenen hedeflere ne oranda ulaştığını belirlemekte ve “Sonuç” bölümüne yazmaktadır. “Değerlendirme” bölümünde, “Sonuç” bölümündeki verilere göre yönetici tarafından 3’lü skalada değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirme, 1. kısmın en altında 5’li skalada değerlendirmeye dönüştürülmektedir. Sürecin işleyişinde, karşılıklı görüşmeler yolu ile sürekli bir araya gelen yönetici ile çalışan tüm işlemlerden sonra 1. kısmın en altını onaylamaktadırlar.

Değerlendirme formunun 2. kısmında (2. ve 3. sayfalar), çalışanın, önceden belirlenmiş bir takım “Yeterlilikler”e göre değerlendirilmesi söz konusudur. Dönem

başında, “Yeterlilikler” ile ilgili “Mevcut Durum”u ve “İşin Gerektirdiği Seviye (Hedef)” çalışan ile yöneticinin karşılıklı görüşmesi ile belirlenerek ilgili bölümlere yazılmaktadır.

Dönem sonunda yeniden bir araya gelen yönetici ile çalışan, çalışanın, “İşin Gerektirdiği Seviye (Hedef)”ye ne oranda ulaştığını tespit edip, “Sonuç” bölümüne yazmaktadırlar. Belirlenen bu sonuca göre, önce 3’lü skalada, sonra da 5’li skalada değerlendirme yapılmaktadır. “Yeterlilikler” ile ilgili açıklanması gereken bir durum varsa, yönetici tarafından 2. kısmın (3. sayfa) altındaki “Notlar” bölümüne yazılır. Tüm mekanizmanın işleyişinde, karşılıklı görüşmeler yolu ile bir araya gelen yönetici ile çalışan, tüm işlemlerden sonra 2. kısmın altını onaylamaktadırlar.

Değerlendirme formunun 3. kısmında (4. sayfa) ise, çalışan “İş Sonuçları” ve “Yeterlilikler” bakımından ağırlıklı ve genel bir değerlendirme tabii tutulmaktadır. Ayrıca bu kısımda, çalışanın kuvvetli yönleri tespit edilerek “Kuvvetli Yönleri” bölümüne ve gelişmeye açık yönleri de tespit edilerek “Gelişmeye Açık Yönleri” bölümüne yazılmaktadır. Yine aynı şekilde, çalışanın kuvvetli yönlerinin kariyer planlaması çerçevesinde daha üst pozisyonlar için geliştirilmesi/yetiştirilmesi ile ilgili görüşler “Kariyer Planı ile İlgili Görüşler” ve çalışanın gelişmeye açık yönlerinin eğitim programları ile geliştirilmesine yönelik faaliyetler ile ilgili görüşler de “Geliştirme Faaliyetleri” bölümüne yazılmaktadır. 3. kısmın tamamı, yönetici tarafından doldurulmakta, fakat çalışan da görmektedir.

4.2.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması

Dönem sonunda bütün değerlendirme formları, insan kaynakları departmanında toplanmaktadır. İnsan kaynakları departmanı, bu formlardan hareketle, tüm birimlerin, departmanların ve genel olarak işletmenin performans düzeyini çıkartmaktadır. Öncelikle, performans düzeyi düşük çıkan birimin/departmanın performans düşüklüğünün nedenleri araştırılarak, gerekli tedbirlerin alınmasına çalışılmaktadır.

Değerlendirme sonuçları; öncelikle ücretlendirmede temel kriter olarak kullanılmaktadır. Aynı şekilde, değerlendirme sonuçları, kariyer planlaması için de direkt girdi niteliğindedir. Sürekli yüksek performans gösteren çalışanların, hedefleri ileriye götürülerek ve yaptıkları işlerin kapsamı genişletilerek daha üst pozisyonlara terfi ettirilmektedirler.

Performans düzeyleri yetersiz olan çalışanların işlerine son verme, uç bir noktayı teşkil etmektedir. Bir başka ifadeyle yetersiz performans, işe son verme için tek başına yeterli sebep değildir. Gerekli durumlarda, çalışanlar, işletme-içi rotasyona da tabi tutulmaktadırlar.

4.2.6. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Güçlükler ve Hatalar

Değerlendirme çalışmalarında karşılaşılan en önemli güçlük, çalışan ve özellikle yöneticilerin işlerinin yoğunluğundan dolayı zamanın kısıtlı olması ve “ortak zaman” bulma güçlüğüdür. En önemli maliyet unsurları ise; zaman kaybı ve kırtasiye (kağıt-kalem) giderleridir. Fakat, zamanı, kayıp olarak değerlendirmemek gerekir. Çünkü, sağlıklı bir performans değerlendirmenin yapılamaması durumunda doğacak olan sorunları gidermek için çok daha fazla zaman harcanması gerekeceği açıktır.

Değerlendirme sürecinde karşılaşılan bir diğer güçlük ise, “Yeterlilikler”in tam olarak neyi ifade ettiğinin işlere göre yanlış yorumlanma ihtimalinin varlığıdır. İşletmenin, “Performans Yönetimi Sistemi” adını verdiği yeni sisteme geçmesinin temel amacı, eski sistemin sakıncalarını ortadan kaldırmaktır. Bu nedenle yeni sistemde, yönetici ile direkt ilişki içinde olan çalışanın yaptığı iş belli ve çalışan objektif kriterlere göre değerlendirildiğinden fazla sorunla karşılaşılmamaktadır. Ortaya çıkan sorunlar da, karşılıklı görüşmeler yoluyla çözüme kavuşturulmakta ve gerekli tedbirler alınmaktadır.

Çalışanlar, ölçülebilir kriterler ile değerlendirildiklerinden ve yaptıkları işler/hedefler hakkında bilgi sahibi olduklarından, sistem verimli olmakta ve amaçlar ile sonuçlar birbirine uymaktadır. Keza, karşılıklı görüşmeler ve karşılıklı atılan imzalar, sistemin adil olmasını sağlamaktadır.

Değerlendirmede, değerlendiriciden kaynaklanan hataları azaltmak için, birinci dereceden akrabaların farklı departmanlarda çalıştırılmalarına dikkat edilmektedir. Aynı şekilde, belirli derecelere/puanlara yönelmeyi veya ortalama eğilimi göstermeyi engellemek için de, değerlendirmelerin normal dağılım eğrisine (çan eğrisi) uyması istenilmektedir. Bazı küçük birimler/departmanlar için ise normal dağılıma uygunluk istenilmemektedir.

4.3. ÇALIŞMA YAPILAN İŞLETMEDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET

4.3.1. Performansa Dayalı Ücretin İşletme Düzeyinde Uygulanması

Çalışma yapılan işletmede, performans değerlendirme sonuçları, ücretlendirmede temel kriter olarak kullanılmaktadır. İşletmede, ücret artışlarının temel girdisi, performans değerlendirme çalışmaları kapsamında çalışanların, dönem başında belirlenen “Hedefler”e ve “Yeterlilikler”e ne oranda ulaştığını değerlendiren ve ortaya koyan 5’li skaladır.

İşletmede, ücretlendirmeyi etkileyen/belirleyen çok önemli bir faktör de, kuşkusuz işletmenin ücret için ayırdığı bütçedir. Bütçenin belirlenmesinde etkili olan faktörler, işletmenin performansına ve cirosuna bağlı olan karlılığıdır. Öte yandan, işletmede oluşturulan ücret bütçesi, sektör bazında ücretlerin araştırılmasıyla belirlenmektedir. Bir başka ifadeyle, işletme, sektör araştırmaları yapmakta ve bu konuda yapılan araştırmaların sonuçlarından yararlanmaktadır. İşletme, ortalama zam oranını belirlerken, rakip işletmelerin ortalamasını dikkate almaktadır. İşletmenin, her yıl için belirlediği zam oranının, rakiplerinin ortalamasının yaklaşık yüzde 10 üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

Sonraki aşamada, hazırlanan ücret bütçesinin, enflasyon oranına ve işletmede uygulanan performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre dağıtımını gerçekleştirilmektedir. Bunun yapılması ise, yani performans değerlendirme sonuçlarının ücretlere yansıtılması şu şekilde olmaktadır: Örneğin, dönem başında ücretlerin ortalama yüzde 30 oranında artırıldığını varsayalım. Eğer çalışanın

performansı beklenen/orta düzeyde ise çalışan, yüzde 30 oranında zam alacaktır. Eğer çalışanın performansı beklenen/orta düzeyin üstünde ise, o çalışan yüzde 30'dan fazla ve beklenen/orta düzeyin altında ise de, yüzde 30'dan daha az ücret zammı alacaktır.

İşletmede ortalama zam oranının yüzde 30 olduğu varsayımı altında, performans değerlendirme sonuçlarının ücretlere yansıtılması şu şekilde ortaya konulabilir:

Bütün hedefler beklenenin üstünde	(5) - % 40-45
Çoğu hedef beklenenin üstünde	(4) - % 35-40
Bütün hedefler beklenen seviyede	(3) - % 30
Bazı hedefler beklenenin altında	(2) - % 20-25
Çoğu hedef beklenenin altında	(1) - % 15-20

Özet olarak, ücret artışlarının belirlenmesinde; işletmenin finansal yapısı, performans değerlendirmesi sonucu çalışanlara verilen puanlar, enflasyon oranı ve piyasa/sektör ücret araştırmaları baz alınmakta ve bu veriler doğrultusunda performans odaklı ücret artışları, yılda iki kez olmak üzere Ocak ve Temmuz aylarında yapılmaktadır. Kuşkusuz ki, işletmenin her yıl için belirlediği ortalama zam oranı, işletmenin finansal durumuna ve karlılığına göre değişiklik göstermektedir.

4.3.2. Performansa Dayalı Ücretin Departman Düzeyinde Uygulanması: Satış Departmanı Örneği

Çalışmanın bu bölümünde, performansa dayalı ücretin departman düzeyinde nasıl uygulandığı incelenmektedir. Ek-2'de yer alan işletmenin örgüt şemasından da anlaşıldığı gibi, örnek departman olarak satış departmanı ele alınmaktadır. Satış departmanında çalışanların performans düzeyleri, Performans Yönetimi Sistemi ile Çok Yönlü Yetkinlik Değerlendirme Sisteminin birlikte/ortak kullanımıyla belirlenmektedir. Bir başka ifadeyle, bu iki sistem, birbirine entegre edilerek uygulanmaktadır. Çok Yönlü Yetkinlik Değerlendirme Sistemi, işletme içinde çalışanların davranışları ve bu davranışların bıraktığı etki hakkındaki algıların mümkün olduğunca çok kaynaktan

toplanması olarak tanımlanabilir. İşletmenin, çok yönlü yetkinlik değerlendirmesi yapmasındaki temel amaç, çalışanların kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaktır. Süreç tamamlandıktan sonra çalışanlar, yetkinlikleri konusunda çok yönlü bir geri bildirimle sahip olmaktadır ve yazılım üstünden kendilerine gelişim planı hazırlama imkanına sahip olabilmektedirler.

Performans Yönetimi Sisteminin işleyiş süreci şu şekildedir:

Hedef Belirleme: Çalışan ve yöneticinin yıllık hedeflerde mutabık kaldığı ve hedeflerin yazılıma tanıtıldığı aşamadır.

Ara Değerlendirme: Yıl içinde herhangi bir zamanda yapılabilir. Yapılması zorunlu değildir.

Revizyon: Ekim ayına kadar hedef kartlarında revizyon yapılabilir. Revizyonlar, yönetici onayından geçmek durumundadır.

Final Değerlendirme: Yıl sonu değerlendirmesinin yapıldığı aşamadır. Çalışan ve yönetici arasındaki performans görüşmesi sonrasında her çalışan için performans puanı oluşur.

Performans Yönetimi Sistemi kapsamında kullanılan performans kriterlerinin, aşağıda belirtilen özellikleri taşıması gerekmektedir:

Özgün ve Uzlaşımış: Yanlış anlamaya sebep olmayacak şekilde çalışanın ve yöneticinin üzerinde anlaşarak belirlediği hedefler, çalışanın hedeflerini sahiplenmesi açısından önemlidir.

Ölçülebilir: Hedeflerin ölçülebilir olması, iletişimi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru algılanmasını sağlar. Hedefler ve performans göstergeleri, ilgili oldukları her yerde aynı şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır.

Ulaşılabilir ve Zorlayıcı: Kişilerin kabul edilebilir bir çaba ile elde edebilecekleri, aynı zamanda sahip oldukları tüm potansiyeli kullanmaya zorlayacak türden hedefler konulması önemlidir.

İlgili: İşletme planları, yöneticinin beklentileri ve çalışanın gelişimine ilişkin hedefler belirlenmelidir. Yönetici, belirlenen her bir hedefin neden önemli olduğunu açıklamalıdır.

Zaman Sınırlı: Her hedefin bir zaman hedefi olması gerekmektedir.

Çok Yönlü Yetkinlik Değerlendirme Sistemi kapsamında; ortak değerler, iş ailesi yetkinlikleri ve göreve özgü yetkinlikler yer almaktadır. Söz konusu yetkinlikler, şöyle tanımlanabilir:

Ortak Değerler: İşletmenin tümü veya büyük bir çoğunluğu için geçerli olan ve vizyon ile ana stratejileri destekleyen yetkinlikler. Bu yetkinliklerin, işletme kültürünün oluşması için tüm çalışanlarda olması gerekir.

İş Ailesi Yetkinlikleri: Benzer görev ve faaliyetleri içeren işlerin gruplaması için oluşan yetkinlikleri içermektedir (Yönetim, Uzman, Destek ve Satış). Bireysel iş ve görevler, ait oldukları aileler başta olmak üzere yetkinliklerini bu aile havuzundan seçebilirler. İş ailesi yetkinlikleri, kademe sistemiyle uyumlu olarak planlanmıştır.

Göreve Özgü Yetkinlikler:

- **Fonksiyonel Yetkinlikler:** Bir işi gerçekleştirirken bireyde olması gereken ve sadece belli bir fonksiyonun alanına giren bilgi ve beceriler fonksiyonel olarak tanımlanmaktadır.
- **Ortak Fonksiyonel Yetkinlikler:** Bir işi gerçekleştirirken bireyde olması gereken ve tüm fonksiyonlarda fark gözetmeksizin geçerli olan bilgi ve beceriler ise ortak olarak tanımlanmaktadır (Yabancı dil, Bilgisayar-MS Office, Sunum becerileri, vb.).

Çok Yönlü Yetkinlik Değerlendirme Sisteminin işleyiş süreci ise aşağıdaki gibidir:

Beklenen Seviye Belirleme: Çalışanın, mevcut işi için gerekli yetkinlik hedeflerini belirleme işlemi bu aşamada yapılmaktadır.

Değerlendirici Belirleme: Her çalışan, yöneticisi, varsa astları ve kendisi tarafından değerlendirilmektedir. Bu grubun dışında, çalışanların iç müşterileri, projelerde birlikte çalıştığı kişiler, departman arkadaşları, vb. arasından da değerlendiriciler seçilmektedir. Değerlendirmelerin sağlıklı yapılabilmesi için bu kişiler kesinlikle gizli tutulmaktadır.

Değerlendirme: Tüm değerlendiricilerin değerlendirmelerini tamamladıkları aşamadır.

Sonuçların İzlenmesi: Değerlendirme sonuçlarının raporlar halinde izlendiği aşamadır. Çalışanın kendisinin ve yöneticisinin yaptığı değerlendirme, ayrı ayrı diğer değerlendiriciler ve astların yaptıkları değerlendirmeler ortalama olarak izlenir.

Gelişim Faaliyeti Planlama: Değerlendirme sonuçlarına göre gelişim faaliyetlerinin planlandığı aşamadır.

Modern insan kaynakları yönetimine göre, sadece performans hedeflerini belirlemek, günümüzde artık yeterli değildir. Belirlenen hedeflere ulaşırken “Nasıl” davranılacağı da çok önemli bir unsur durumundadır. Bu bağlamda, çalışma yapılan işletmenin de, yetkinlikleri, sadece bir değerlendirme aracı olarak görmediği anlaşılmaktadır. İşletmenin, yetkinlikleri, istenilen davranış biçimini çalışanlarına ve yöneticilerine somut bir şekilde anlatmanın aracı ve böylece bireysel davranışların işletme değerleri ve stratejileri ile uyumlu kılınmasına yardımcı olacak bir sistem olarak görmektedir.

İşletmenin, satış departmanındaki satış temsilcileri için kullandığı yetkinlikler, Ek-3'teki Satış Temsilcisi Yetkinlikleri formunda görülmektedir. İşletmenin, satış temsilcileri için kullandığı yetkinliklerin; pazar odaklılık, satış danışmanlığı, risk yönetimi, bayi iyileştirme, ürün bilgisi, planlama ve örgüt, bayi problemlerini çözme, ilişki ve ikna ve takım işbirliğinden oluştuğu, ekteki formdan da anlaşılmaktadır. Ayrıca, her yetkinliğin ne anlama geldiği ve hangi unsurları kapsadığı da, ilgili formda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Çok Yönlü Yetkinlik Değerlendirme Sistemi ile birlikte, işletmede performans değerlendirmeleri, artık, geçmişte olduğu gibi sadece yöneticiler tarafından yapılmamaktadır. Yeni sistem ile birlikte, tüm çalışanlar, değerlendirici sıfatına sahip olmuşlardır. İşletmenin, yetkinlik değerlendirmesi yapmasının amacı, çalışanları yargılamak değildir. Temel amaç, gelişim için geri bildirim sağlamaktır.

Hem Performans Yönetimi Sistemi, hem de Çok Yönlü Yetkinlik Değerlendirme Sistemi, tüm beyaz yakalı çalışanları kapsayacak şekilde uygulanmaktadır. Bir başka ifadeyle, departmanda çalışan beyaz yakalıların performans düzeyleri, Performans Yönetimi Sistemi ile Çok Yönlü Yetkinlik Değerlendirme Sisteminin birlikte kullanılmasıyla belirlenmektedir. Diğer insan kaynakları süreçleri ile de entegre edilen değerlendirme sonuçları, işletmenin elinde detaylı bir veri tabanının olmasını da sağlamaktadır.

Ortaya çıkan performans sonuçları, ücret artışlarında temel girdi olarak kullanılmaktadır. Öte yandan, kişisel gelişim planları, eğitim planları, rotasyon ve terfi kararları gibi yönetsel kararların alınmasında da, bu sonuçlar girdi olarak kullanılmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi, satış departmanında çalışan beyaz yakalı çalışanların performans düzeyleri, Performans Yönetimi Sistemi ile Çok Yönlü Yetkinlik Değerlendirme Sisteminin birbirine entegre edilerek kullanılmasıyla belirlenmektedir. Bir başka ifadeyle, çok yönlü yetkinlik değerlendirme sonuçları, yüzde 40 ağırlıkta performans puanına etki etmekte ve böylelikle her iki sistem entegre olarak kullanılmaktadır.

Örneğin, satış temsilcilerinin performans puanları, iş sonuçlarının ve satış temsilcisi yetkinliklerinin ağırlıklı ortalaması alınarak tespit edilmektedir. Bu uygulamada, iş sonuçları yüzde 60 ağırlıkta performans puanına etki etmektedir. Satış temsilcisi yetkinlikleri ise, yüzde 40 ağırlıkta performans puanına etki etmektedir. Satış temsilcilerinin iş sonuçları; satış hacmi, risk-teminat takibi ve ciro hedeflerinden oluşmaktadır. Bu durum, Ek-4'te yer alan Satış Temsilcisi X'in iş sonuçlarını gösteren

tablodan da görülmektedir. Ek-4'teki tabloya bakıldığında, satış hacminin yüzde 40, risk-teminat takibinin yüzde 10 ve ciro hedefinin de yine yüzde 10 ağırlıkta performans puanına etki yaptığı anlaşılmaktadır.

Özetle, satış temsilcilerinin performans puanlarına, iş sonuçları yüzde 60, satış temsilcisi yetkinlikleri de yüzde 40 ağırlıkta etki etmektedir. Sonuçta, satış temsilcilerinin performans puanları, 5'li skalaya göre belirlenmektedir. Ortaya çıkan performans puanları, birçok yönetsel kararda olduğu gibi, ücret artışlarında da temel girdi olarak kullanılmaktadır.

Belirlenen performans sonuçlarının ücretlere yansıtılması, işletme düzeyindeki uygulamayla aynıdır. Bir başka ifadeyle, satış temsilcilerinin performans sonuçlarının ücretlere yansıtılması şu şekilde olmaktadır: Örneğin, dönem başında ücretlerin ortalama yüzde 30 oranında artırıldığını varsayalım. Eğer satış temsilcisinin performansı beklenen/orta düzeyde ise, satış temsilcisi yüzde 30 oranında zam alacaktır. Eğer satış temsilcisinin performansı beklenen/orta düzeyin üstünde ise, o satış temsilcisi yüzde 30'dan fazla ve beklenen/orta düzeyin altında ise de yüzde 30'dan daha az ücret zammı alacaktır.

İşletmede ortalama zam oranının yüzde 30 olduğu varsayımı altında, satış temsilcilerinin performans sonuçlarının ücretlere yansıtılması şu şekilde ortaya konulabilir:

Performans puanı beklenenin çok üstünde	(5) - % 40-45
Performans puanı beklenenin üstünde	(4) - % 35-40
Performans puanı beklenen seviyede	(3) - % 30
Performans puanı beklenenin altında	(2) - % 20-25
Performans puanı beklenenin çok altında	(1) - % 15-20

İşletmede, Performans Yönetimi Sistemi ile Çok Yönlü Yetkinlik Değerlendirme Sisteminin işleyişinde 2003 yılı zaman planı şu şekilde belirlenmiştir:

Performans Yönetimi Sistemi

- Sene başında belirlenen bireysel hedeflerin “Performans Değerlendirme Yazılımı”na tanıtılması (15.09.2003-13.10.2003).
- Yıl sonu performans değerlendirmelerinin yazılım üzerinden yapılması (01.12.2003-31.12.2003).

Çok Yönlü Yetkinlik Değerlendirme Sistemi

- “Çok Yönlü Yetkinlik Değerlendirme Yazılımı”na beklenen seviyelerin tanıtılması (15.09.2003-13.10.2003).
- Değerlendiricilerin belirlenerek çok yönlü yetkinlik değerlendirmenin yazılım üstünden yapılması (13.10.2003-28.11.2003).
- Çok Yönlü Yetkinlik Değerlendirme Yazılımı” üstünden gelişim planlarının hazırlanması (01.01.2004-31.01.2004).

SONUÇ

Modern insan kaynakları yönetiminin en önemli bileşenlerinden biri olan performans değerlendirme, örgüt ve çalışan açısından hayati önem taşımaktadır. Batı ülkelerinde, özellikle büyük çaplı örgütlerde vazgeçilmez bir insan kaynakları yönetimi uygulaması olan performans değerlendirme, ülkemizde de hızla yaygınlaşmaktadır. Örgütler, günümüze gelinceye kadar genellikle performans değerlendirme uygulamalarını seyrek yapmışlar ve fazla önem vermemişlerdir. Çünkü, iyi bir değerlendirme görüşmesinin amaçları ve yararları hakkında fazlaca düşünmemişlerdir. Ancak iyi geliştirilmiş bir performans değerlendirme sisteminin, kuşkusuz örgütler açısından birçok yararı vardır. İyi bir sistemin geliştirilmesi ise ciddi yatırımlar, uzmanlık ve kültürel (hem ulusal hem de örgütsel) duyarlılık gerektiren zor bir iştir.

Tarihsel gelişim süreci içerisinde performans değerlendirmenin önemi giderek artmıştır. Bu süreçte, performans değerlendirmeyeyle değişik amaçların gerçekleştirilmesi ve farklı yararlar elde edilmesi düşünülmüştür. Günümüzde ise, çok farklı yaklaşımları içeren çok sayıda performans değerlendirme yöntemi vardır. Bazı işletmeler geleneksel değerlendirme yöntemlerini uygularken, bazıları da karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş yeni yöntemleri uygulamaktadırlar. Ancak, bu alandaki genel eğilimin, yeni/çağdaş yöntemlere doğru olduğunu özellikle vurgulamak gerekir.

Performans değerlendirmede; çalışanın çalışmaları, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri tüm yönleriyle ele alınır. Böylece, çalışanların işgal ettikleri rollerin gereklerini ne düzeyde yerine getirdikleri tespit edilmiş olur. Bu değerlendirmeler, çalışanlar için psikolojik bir gereksinim, örgütler için ise daha sonraki çalışmaların düzenlenmesinde bir kaynak oluşturur.

Performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen sonuçlara göre, kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler ışığında kişinin terfi etmesine, ücretinin arttırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten

çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir. Böylece, performans değerlendirme ile bir anlamda kişinin potansiyel yetenekleri doğrultusunda iş analizi, görev tanımları doğrultusunda da görevini başarma düzeyini belirlemek söz konusu olmaktadır.

Performans değerlendirme süreci, çalışan kişi açısından süreklilik gösterir. Öncelikle, işe alma aşamasında bir değerlendirmeye tabi tutulan kişi, işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yeniden değerlendirilmektedir. İşe alınırken kişi, o anda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilebilir. Daha sonraki değerlendirme aşamaların da ise, kişinin işi başındaki performansı değerlendirilir. Böylece, kişinin işleme içindeki o anki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu bu çalışmalar sonunda belirlenir. Ayrıca objektif ölçülere göre yapılan bir değerlendirme, çalışanların buldukları kuruluşun neresinde, nasıl, en iyi ve en verimli biçimde çalışacakları konusuna da açıklık getirir.

Performans değerlendirme sürecinin olması gerektiği şekilde yerine getirilmemesi, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek, performans düzeylerinin düşmesine neden olur. Kuşkusuz bu da, işletmenin verimliliğinde bir düşmeye yol açar. Öte yandan, çalışanlar, yönetime olan güvenlerini de kaybederler. Çalışanların yönetimin adaletine olan güvenlerini kaybetmeleri, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimin kopmasına yol açacak, bunun sonucu olarak da performans değerlendirme sistemi olumsuz yönde etkilenecektir. Değerlendirmedeki başarısızlık ise, işletmeyi doğal amaçlarından uzaklaştırabilir.

Performans değerlendirmeye birlikte hızla gelişen diğer bir uygulama da performansa dayalı ücret sistemleridir. Performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemleridir. Bu ücret sistemlerinde, performans düzeyi ile ücret arasındaki ilişki, standartlar ya da bazı doğrudan göstergelere (satış hacmi, hata oranı, vb.) göre belirlenmektedir.

Performansa dayalı ücret sistemleri, tüm çalışanların performanslarının artmasının, örgütün toplam performansını artıracığı görüşüne dayanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını artırmak amacıyla, bireysel performans ile ücret arasında ilişki kurulmaktadır. Günümüzde, performans ile ücret arasında kurulan bu ilişki, modern insan kaynakları yönetiminin en güncel konularından birini oluşturmaktadır. Bireysel performansın adil, objektif ve rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi, performansa dayalı ücret sistemlerinin başarıyla uygulanabilmesi için temel koşuldur.

Çalışmada, performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretin Türkiye’de uygulanmasına ilişkin bazı bulgu ve bilgiler ortaya koymak amacıyla alan çalışması yapılmıştır. Alan araştırması kapsamında incelenen işletme, Türk özel sektörünün önde gelen işletmelerinden biridir. İşletmenin, performans değerlendirme yapmakla, örgütü ve çalışanlarını geliştirmeyi amaçladığı anlaşılmaktadır.

Çalışma kapsamında incelenen işletmenin, yeni/çağdaş gelişmelere göre hazırlanmış bir performans değerlendirme sistemi kullandığı görülmektedir. İşletmede uygulanan değerlendirme yöntemi, çalışanın, katılmalı bir biçimde önceden belirlenen faaliyet alanları ve bu faaliyet alanlarına göre belirlenen zorlayıcı, ölçülebilir, gerçekçi, zaman sınırlı ve uzlaşmış hedeflere/iş sonuçlarına göre değerlendiği “Amaçlara Göre Yönetim” ile çalışanın, önceden belirlenmiş “Yeterlilikler”e göre değerlendirme skalalarında belirli boyutlarıyla değerlendirildiği “Geleneksel Değerlendirme Skalaları” yöntemlerinin karışımıdır. Bu sonuç, birinci hipotezi desteklemektedir.

Modern insan kaynakları yönetimine göre, sadece performans hedeflerini belirlemek, günümüzde artık yeterli değildir. Belirlenen hedeflere ulaşırken “Nasıl” davranılacağı da çok önemli bir unsur durumundadır. Bu bağlamda, çalışma yapılan işletmenin de, yetkinlikleri, sadece bir değerlendirme aracı olarak görmediği anlaşılmaktadır. İşletmenin, yetkinlikleri, istenilen davranış biçimini çalışanlarına ve yöneticilerine somut bir şekilde anlatmanın aracı ve böylece bireysel davranışların işletme değerleri ve stratejileri ile uyumlu kılınmasına yardımcı olacak bir sistem olarak görmektedir. Bu sonuç, çalışmanın ikinci hipotezini ret etmektedir.

İşletme değerlendirme sonuçlarını; öncelikle ücretlendirmede temel kriter olarak kullanmaktadır. İşletmede, ücret artışlarının temel girdisi, performans değerlendirme çalışmaları kapsamında çalışanların, dönem başında belirlenen “Hedefler”e ve “Yeterlilikler”e ne oranda ulaştığını değerlendiren ve ortaya koyan 5’li skaladır. İşletmenin, performans değerlendirme sonuçlarını ücretlendirmede temel kriter olarak kullanması, çalışmanın üçüncü hipotezini desteklemektedir. Değerlendirme sonuçları, aynı şekilde kariyer planlaması için de direkt girdi niteliğindedir. Sürekli yüksek performans gösteren çalışanların, hedefleri ileriye götürülerek ve yaptıkları işlerin kapsamı genişletilerek daha üst pozisyonlara terfi ettirilmektedirler.

İşletmede, ücret artışlarının belirlenmesinde; işletmenin finansal yapısı, performans değerlendirmesi sonucu çalışanlara verilen puanlar, enflasyon oranı ve piyasa/sektör ücret araştırmaları baz alınmakta ve bu veriler doğrultusunda performans odaklı ücret artışları, yılda iki kez olmak üzere Ocak ve Temmuz aylarında yapılmaktadır. Kuşkusuz ki, işletmenin her yıl için belirlediği ortalama zam oranı, işletmenin finansal durumuna ve karlılığına göre değişiklik göstermektedir. İşletmenin her yıl için belirlediği ücret bütçesinin, yukarıda belirtilen faktörler tarafından belirlenmesi, çalışmanın dördüncü hipotezini desteklemektedir.



EKLER

	<u>Sayfa</u>
EK-1: İşletmenin Kullandığı Performans Yönetimi Sistemi Formu.....	158
EK-2: İşletmenin Örgüt Şeması.....	163
EK-3: Satış Temsilcisi Yetkinlikleri.....	167
EK-4: Satış Temsilcisi X'in İş Sonuçları.....	170

EK-1: FİRMANIN PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

PERFORMANS
YÖNETİMİ SİSTEMİ

KİŞİSEL DEĞERLENDİRME FORMLARI

KİŞİSEL DEĞERLENDİRME FORMU (1)

TAKIM : ADI SOYADI : SİCİL NO : DÖNEM :
 ÜNVANI : GRADE :

ALT FAALİYETLER	PERFORMANS GÖSTERGESİ	MEVCUT DURUM	HEDEF	SONUÇ	DEĞERLENDİRME					
					1	2	3	4	5	

DEĞERLENDİRME : 3. BEKLENENİN ÜZERİNDE 2. BEKLENEN SEVİYEDE 1. BEKLENİN ALTINDA

DEĞERLENDİRME : 5. Bütün hedefler beklenenin üstünde 4. Çoğu hedef beklenenin üstünde 3. Bütün hedefler beklenen seviyede 2. Bazı hedefler beklenenin altında 1. Çoğu hedef beklenenin altında

ONAY :

DEĞERLENDİREN :

DEĞERLENDİRİLEN

KİŞİSEL DEĞERLENDİRME FORMU (2)

TAKIM : ADI SOYADI : SİCİL NO : DÖNEM :
 ÜNVANI : GRADE :

YETERLİLİKLER	MEVCUT DURUM	İŞİN GEREKTİRDİĞİ SEVİYE (HEDEF)	SONUÇ	DEĞERLENDİRME				
				1	2	3	4	5
10. Sahiplenme				1	2	3	4	5
11. Etki				1	2	3		
12. Delegasyon				1	2	3		
13. İnisiyatif				1	2	3		

DEĞERLENDİRME : 3. BEKLENENİN ÜZERİNDE 2. BEKLENEN SEVİYEDE 1. BEKLENİN ALTINDA

DEĞERLENDİRME : 5. Bütün hedefler beklenenin üstünde 4. Çoğu hedef beklenenin üstünde 3. Bütün hedefler beklenen seviyede 2. Bazı hedefler beklenenin altında 1. Çoğu hedef beklenenin altında

NOTLAR :

ONAY : DEĞERLENDİRİLEN

KİŞİSEL DEĞERLENDİRME FORMU (3)

TAKIM : ADI SOYADI : SİCİL NO : DÖNEM :
 ÜNVANI : GRADE :

GENEL DEĞERLENDİRME

İŞ SONUÇLARI	AĞIRLIK	1	2	3	4	5
YETERLİLİKLER		1	2	3	4	5
GENEL	%100	1	2	3	4	5

KUVVETLİ YÖNLERİ

GELİŞMEYE AÇIK YÖNLERİ

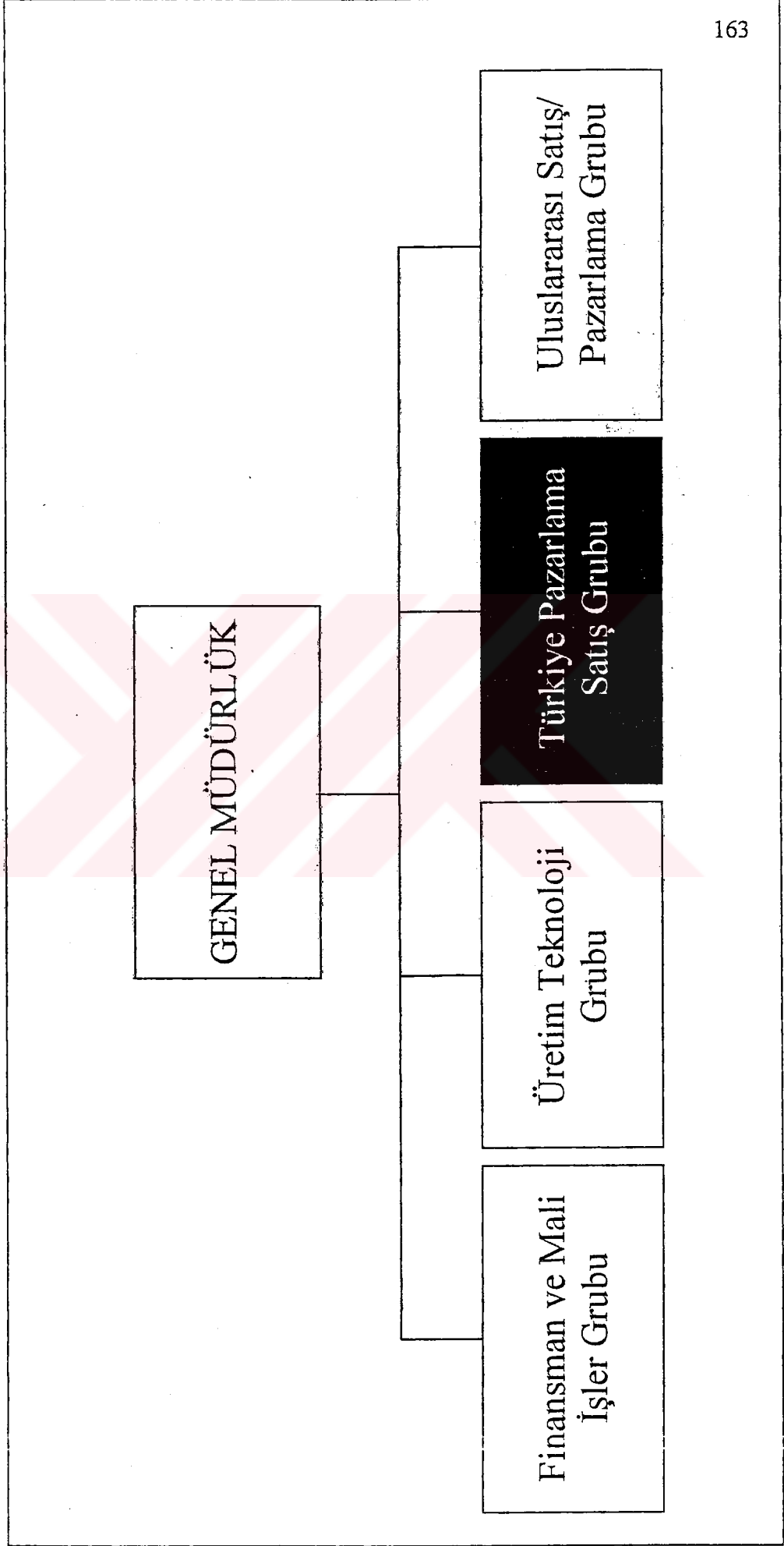
KARIYER PLANI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER

GELİŞTİRME FAALİYETLERİ

KISA DÖNEM :

UZUN DÖNEM :

EK-2: FIRMANIN ÖRGÜT ŞEMASI



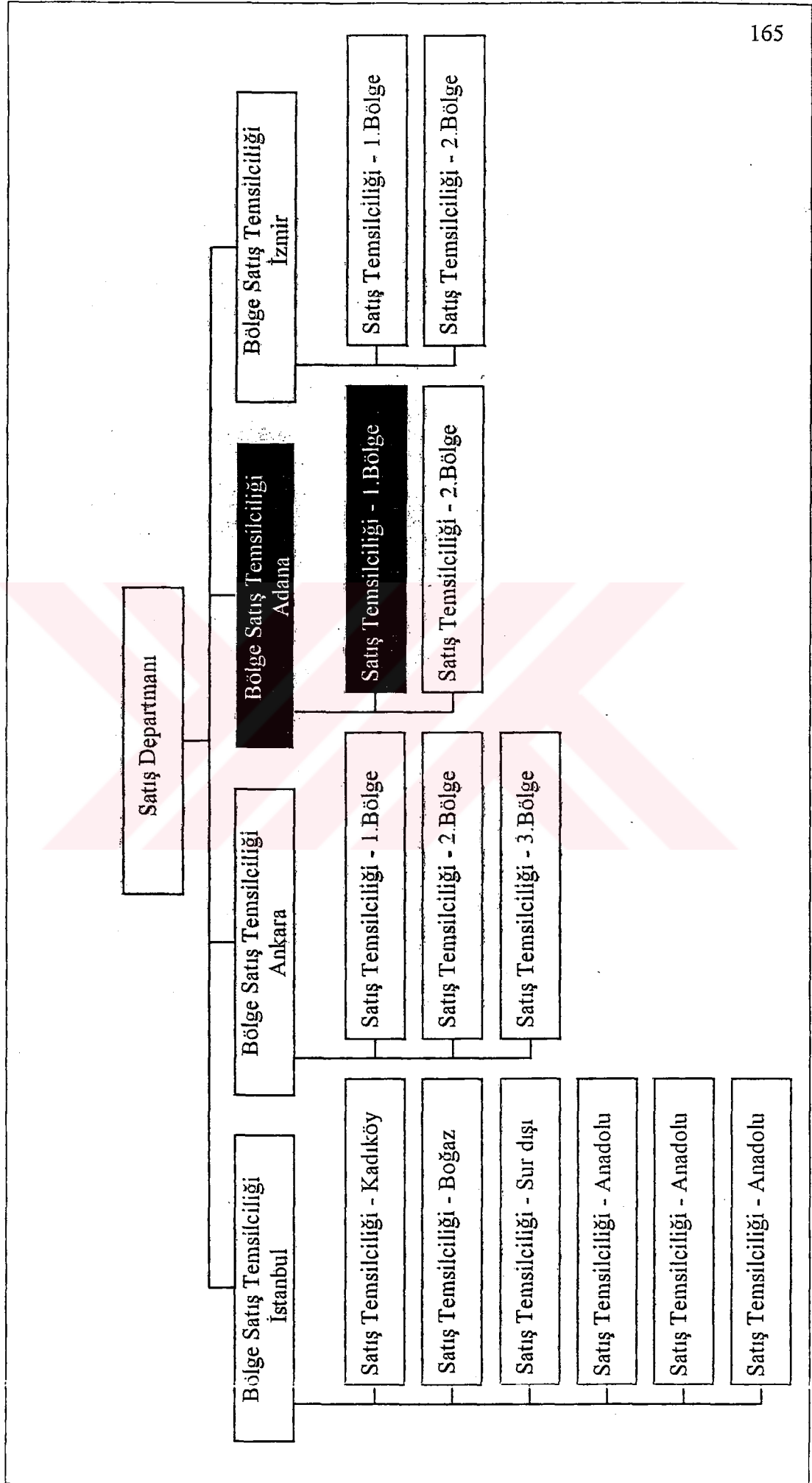
Türkiye Pazarlama
Satış Grubu

Satış
Departmanı

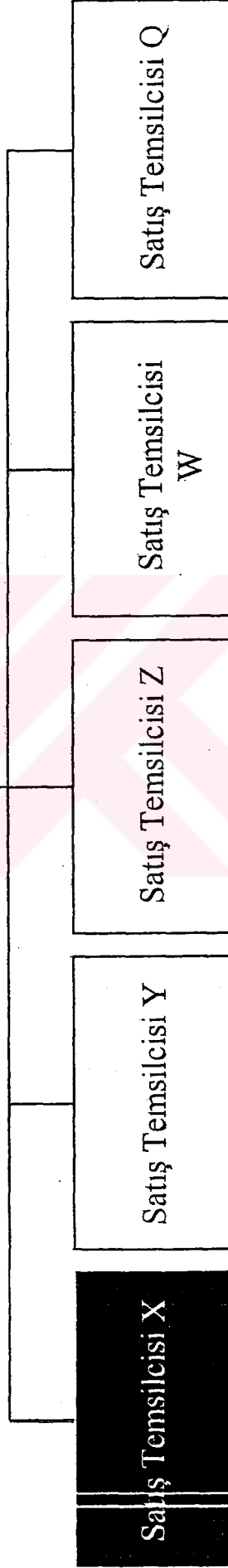
Pazarlama
Departmanı

Tüketici
Hizmetleri
Departmanı

Yeni Projeler
Departmanı



Satış Temsilciliği
1.Bölge



EK-3: SATIŞ TEMSİLCİSİ YETKİNLİKLERİ**1. PAZAR ODAKLILIK**

Rekabet ve bölgesel gelişmeleri izler, rekabet avantajı yaratacak bilgileri aktarır.

	Önem	Performans	Çarpan	Puan	Kanıt veya iyileştirme önerilerini
1.a. Rakip ürün ve uygulamalarını (fiyat, kalite, ürün özellikleri, satış ve kampanyalar v.b.) sürekli takip eder ; kritik bilgi ve önerilerini içeren raporlar düzenleyerek yönetimi ve ilgili birimleri sürekli bilgilendirir.	5	4	0,033	0,132	
1.b. Bölgesel gelişmeleri (sosyal, ekonomik, kültürel v.b.) izleyerek ve bayi geri bildirimlerini kullanarak pazardaki fırsat, boşluk ve eğilimleri belirler; kritik bilgi ve önerilerini içeren raporlar düzenleyerek yönetimi ve ilgili birimleri sürekli bilgilendirir.	5	4	0,069	0,276	
Toplam				0,408	

2. SATIŞ DANIŞMANLIĞI

Bayi başarısını ve memnuniyetini arttıran ürün ve uygulamaları sunarak, etkili yaklaşımlar kullanarak bayiyi yönlendirir.

	Önem	Performans	Çarpan	Puan	Kanıt veya iyileştirme önerilerini
2.a. Rakiplerin potansiyel avantajlarının üstesinden gelmek için şirket ürün, uygulama ve kaynaklarını ilgili birimlerle işbirliği yaparak satış artırıcı faaliyetlere dönüştürür.	5	3	0,033	0,099	
2.b. Bayinin işini tüm boyutlarıyla anlar (malî durumu, bölgesel ürün tercihleri, mağaza, stok takibi, iş yapış şekli, tüketici yaklaşımı v.b.) ve bayinin uzun vadeli başarısı için nelere ihtiyaç duyduğunu belirleyerek uygun ürün ve uygulamaları önerir.	5	4	0,033	0,132	
2.c. Şirket ürün ve uygulamalarını bayiyeye aktarırken bayiyeye sağlayacağı fırsatların anlaşılması için yaratıcı yaklaşımlar kullanır.	5	5	0,033	0,165	
Toplam				0,396	

3. RİSK YÖNETİMİ

Oluşabilecek riskleri erken farkederek bunlara yönelik önlem planı oluşturur ve uygular.

	Önem	Performans	Çarpan	Puan	Kanıt veya iyileştirme önerilerini
3.a. Bayinin malî durumunu (risk teminat analizi, sermaye durumu, müşteri hesapları, v.b.) ve davranışlarını sürekli takip eder, farklı kaynaklardan bayi ile ilgili istihbarat yapar ve risk teşkil edebilecek gelişmeleri teşhis eder.	5	4	0,033	0,132	
3.b. Bayinin taşıyabileceği risk doğru analiz eder ve risk teminat dengesini optimum düzeyde tutar.	5	4	0,033	0,132	
Toplam				0,264	

4. BAYİ İYİLEŞTİRME

Bayi İşleyişinin etkinliğini artırıcı danışmanlık verir ve bayinin gelişim fırsatları ile ilgili yönetimi bilgilendirir.

	Önem	Performans	Çarpan	Puan	Kanıt veya iyileştirme önerilerini
4.a Sorumlu olduğu bölgedeki bayilerin mevcut ve geçmiş yıllardaki performansını ve bölgenin gelişim olanaklarını değerlendirir ve yönetime raporlar.	5	4	0,033	0,132	
4.b Bayinin iş yapış şeklini geliştirmesi için bayiyeye düzenli olarak bilgi aktarır (piyasa ekonomisi ve rekabet bilgileri, geçmiş yıllardaki performansı, bölgenin gelişim olanakları, müşteri ilişkileri, mağaza yönetimi), bayi ile birlikte değişim faaliyetleri başlatır ve sonuçlandırır.	5	4	0,069	0,276	
Toplam				0,408	

5. ÜRÜN BİLGİSİ

Şirket ürünleri ile ilgili temel bilgilere sahiptir ve bu konuda bayiyeye sürekli olarak bilgilendirir.

	Önem	Performans	Çarpan	Puan	Kanıt veya iyileştirme önerilerini
5.a Şirketin ürünlerinin temel özelliklerini, rakip ürünlere göre avantaj ve dezavantajlarını öğrenir.	5	4	0,033	0,132	
5.b Mevcut ve yeni ürünlerin tüketiciye katkı sağlayacak özellikleri ile ilgili bayilerine düzenli olarak bilgi aktarır.	5	4	0,033	0,132	
Toplam				0,264	

6. PLANLAMA VE ORGANİZASYON

Hedeflerine ulaşmak için önceliklerini doğru olarak belirler ve zamanında gerçekleştirmek için eylem planları oluşturur.

	Önem	Performans	Çarpan	Puan	Kanıt veya iyileştirme önerilerini
6.a Kendisine verilen hedefler doğrultusunda yapılacak olan işleri planlar.	5	4	0,033	0,132	
6.b İş önceliklerini doğru belirler ve değişen talepler doğrultusunda bunları günceller.	5	4	0,033	0,132	
6.c Planlanan faaliyetleri zamanında ve eksiksiz olarak gerçekleştirir.	5	4	0,033	0,132	
Toplam				0,396	

7. BAYI PROBLEMLERİNİ ÇÖZME

Bayi problemlerini hızlı bir şekilde çözüme ulaştırır ve tekrarlanmaması için gerekli önlemler alır.

	Önem	Performans	Çarpan	Puan	Kanıt veya iyileştirme önerilerini
7.a Bayının sorunlarını, kök nedenlerine inerek bayının katılımıyla tanımlar.	5	4	0,033	0,132	
7.b Bayi problemlerini çözmeye kullanılabilecek yaklaşımları belirlemek için gerektiğinde ilgili kişilerin uzmanlığından ve deneyimlerinden yararlanır.	5	5	0,069	0,345	
7.c. Şirket içi ve dışı kaynakları kullanarak bayi problemlerinin çözüm aşamalarını takip eder ve en kısa sürede çözüme ulaştırır.	5	4	0,033	0,132	
7.d Bayi problemlerinin tekrarlanmaması için gerekli önlemler alır ve/veya öneriler getirir.	5	4	0,033	0,132	
Toplam				0,741	

8. İLİŞKİ VE İKNA

Karşıdakilerle olumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirir, bilgi ve görüşlerini karşıdakilerin anlayacağı ve etki yaratacak şekilde sunar.

	Önem	Performans	Çarpan	Puan	Kanıt veya iyileştirme önerilerini
8.a. Gösterdiği olumlu ve güler yüzlü davranışları ile kolayca ve dostça ilişki kurar.	5	5	0,033	0,165	
8.b Güvene dayalı ilişkiler (dürüst davranır, verdiği sözleri tutar, vb.) geliştirir ve uzun vadede sürdürür.	5	5	0,033	0,165	
8.c Karşıdakinin kaygı ve düşüncelerini dinler, uygun tutum ve davranışlar geliştirir.	5	5	0,033	0,165	
8.d Yazılı ve sözlü iletişimlerini anlaşılır, etki yaratacak şekilde hazırlar ve sunar.	5	5	0,033	0,165	
Toplam				0,66	

9. TAKIM İŞBİRLİĞİ

En iyi uygulamaları şirket içinde paylaşır, şirket uygulamalarını iyileştirici öneriler geliştirir ve projelerde aktif rol oynar.

	Önem	Performans	Çarpan	Puan	Kanıt veya iyileştirme önerilerini
9.a. Takımının gelişimi için yaşamış olduğu olumlu ve olumsuz deneyimleri takım arkadaşlarına aktarır.	5	4	0,033	0,132	
9.b Şirketi geleceğe taşıyacak iyileştirme çalışmalarına gönüllü katılımında bulunarak, yeni uygulama ve önerilerin hayata geçirilmesinde rol oynar.	5	4	0,033	0,132	
9.c Bölge hedeflerine ulaşmak için takım arkadaşlarının çalışmalarına destek olur, takım anlayışı içinde çalışır.	5	4	0,033	0,132	
9.d. Kendi yaptığı işin sürecin diğer kısımlarını (malî işler, pazarlama, bilgi işlem, sevkiyat) nasıl etkilediğini anlatır ve sürecin performansını arttırmaya yönelik olarak ilgili birimlerle işbirliğine gider.	5	4	0,033	0,132	
Toplam				0,528	

GENEL TOPLAM**4,065****YETERLİLİK PUANI (% 40)****1,626**

EK-4: SATIŞ TEMSİLCİSİ X'İN İŞ SONUÇLARI

FAKTÖRLER	AĞIRLIK					Hedef	I.Dönem	%	FİİLİ	PUAN	PERF	
	5	4	3	2	1							
Satış Hacmi	40%											
Buzdolabı	10%	115	114-105	104-95	94-85	84-75	4157	4498	108,20	B	0,4	4
Çamaşır Mak + Kurutma	10%	115	114-105	104-95	94-85	84-75	4898	5016	102,41	C	0,3	3
Bulaşık Mak.	10%	115	114-105	104-95	94-85	84-75	1112	1232	110,79	B	0,4	4
Fırın + Mikrodalga	10%	115	114-105	104-95	94-85	84-75	1965	3062	155,83	A	0,5	5
Süpürge	8%	115	114-105	104-95	94-85	84-75	3055	3407	111,52	B	0,32	4
TV	10%	115	114-105	104-95	94-85	84-75	2733	2222	81,30	E	0,1	1
Klima	10%	115	114-105	104-95	94-85	84-75	496	476	95,97	C	0,3	3
Müzik Seti + Video + Faks + Uydu	8%	115	114-105	104-95	94-85	84-75	2220	3182	143,33	A	0,4	5
Termesifon + Şofben	8%	115	114-105	104-95	94-85	84-75	394	448	113,71	B	0,32	4
K.Ev Aletleri 1	8%	115	114-105	104-95	94-85	84-75	2430	3043	125,23	A	0,4	5
DIĞER KEA	8%	115	114-105	104-95	94-85	84-75	10079	10528	104,45	C	0,24	3
Risk - Teminat Takibi	10%										3,68	
Prototo Oranı (profesto/ciro)	5%	-10%	-5%	mevcut	+5%	+10%	0,45	0,06	13,333	A	0,25	3
Teminat/Risk Oranı	5%	85	84-75	74-65	64-55	54-45	99,9	99,9	99,9	A	0,15	3
Ciro hedefi	10%	115	114-105	104-95	94-85	84-75	4502	4854	107,82	B	0,4	4
Ş SONUÇLARI TOPLAM	60%										2,272	

KAYNAKÇA

ACAR Ahmet C., **Ücret Yönetimi**, TÜSSİDE, Gebze, Kasım 1995.

AFYONKALE K., “Ücret Sistemleri, Ücret, Maliyet ve Verim Arasındaki İlişkiler”, **Yıldız Teknik Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi**, Sayı 238, İstanbul, 1992.

AKAL Zuhul, **İşletmelerde Performans Göstergeleri**, MPM Yayınları, Yayın No:473, Ankara, 1998.

AKALP Gizem, “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, *İş, Güç Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=33, (10 Şubat 2004).

AKSU Ömer A., **Ücretler ve Verimlilik**, İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No. 3693-538, İstanbul, 1993.

AKTAN Coşkun Can, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayını, 1997.

ALDEMİR Ceyhan ve Diğerleri, **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi, İkinci Baskı, İzmir, 1996.

ARMSTRONG Michael, **Performance Management**, Kogan Page Limited, London, 1994.

ARTAN Sinan, **Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir Üniversitesi Yayınları, 1981.

ASTARLIOĞLU Emel, **Performans Yönetim Sistemi**, İ.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997.

AŞKUN Cem İnal, **İşgören (Eğitsel Yapıt)**, Baytes Yayıncılık, Bilim Dizisi, İstanbul, 1992.

ATAAY İ. Durak, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İ.Ü. Yayını, Yayın No:3309, İstanbul, 1985.

ATAY Mustafa, "Ücret Yönetimi", www.sitetky.com./fromeset/iky/ikymain14.html. (15 Mart 2004).

AYTEK Bintuğ, **Örgütlerin Verimliliğinde Ücretler ve İçsel Teşvik**, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Yayın No.77, Ankara, 1974.

_____, **İşletmelerde Zaman Kullanımı ve İş Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Ekonomik Faktörler**; A.İ.T.İ.A. Yayını, Yayın No:115, Ankara, 1978.

BAKER Jr. Joe, **Causes of Failure in Performance Appraisal and Supervision**, Connecticut, 1998.

BARUTÇUGİL İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, 2002.

BAŞARAN İ. Ethem, **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Yayın No:139, A.Ü. Basımevi, Ankara, 1985.

BİLGİN, M. Hüseyin, **Performans Değerleme ve Türkiye'de Uygulamaları**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996.

_____, "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik", **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, Ocak 2002.

BİLMEN Didem, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme**, Y.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998.

BİNGÖL Dursun, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayını, Yayın No:676, Erzurum, 1990.

_____, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 1997.

BİTTEL Lester R. and W. NEWSTORM, **What Every Supervisor Should Know**, McGraw-Hill Publishing, New York, 1990.

BLANCHARDS Kenneth H., "How To Turn Around Development Performance", **Supervisory Management**, Vol.37. No.3, March 1992.

BOUDEREAU John W. and George T. MIKOVICH, **Personnel/Human Resource Management**, BTT/Irwing Publishment, 6th Edition, 1988.

BROWN Richard E., **Memur Değerlendirme Sisteminin Ana Hatları**, Çeviri: Işık Baykan, Devlet Personel Dairesi Personel Mütchassıslar İçin Eğitim Yayınları, Ankara, 1967.

BRUNBACK Gray B., "Some Ideals Issuess and Predictions About Performance Management", **Public Personnel Management**, Vol.7, No.4, Winter 1998.

BYARS Lloyd L. and Leslie R., **Human Resource Management**, Irwing Publishing, U.S.A.,1991.

CABRERA James C., "How Today's Managers Can Win", **Personel Journal**, Vol.69, No.12, December 1990.

CANMAN Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:260, Ankara, 1995.

_____, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 252, Ankara, 1993.

_____, “Türkiye’de Kalkınma Gereklerine Uygun Olarak Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi”, **TODAİE Dergisi**, Cilt 26, Mart 1993.

CARREL Michael R., at all, **Human Resource Management: Global Strategies For Managing A Diverse Workforce**, Prentice Hall, Inc., 5th Edition, New Jersey, 1995.

CASCIO Wayne F., **Managing Human Resources**, McGraw-Hill Book Co., 2nd Edition, New York, 1989.

CRANE Donald P., **Personnel**, Kent Publishing, 4th Edition, California, 1986.

CUMMING L. L. and Donald P. SCHWAB, **Performance in Organizations**, Illinois: Scott. Foreman and Company, 1973.

ÇAKALOĞLU Fahri, **Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Türkiye’de Uygulamaları**, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.

DALEY Dennis M., **Performance Appraisal in the Public Sector Techniques and Applications**, Quarum Book, Connecticut, 1992.

DAFT Richard L., **Management**, Dryden Pres, 4th Edition, Orlando, 1997.

DE CENZO David E. and Staphen P. ROBBINS, **Human Resources Management**, John Wiley & Sons Inc., New York, 1994.

DİCLE Ülkü, **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını, Yayın No:47, Ankara, 1982.

_____, "Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Sayı 17, Güz 1977.

DUANE P. and SYDNEY E. Schultz, **Psychology and Industry Today**, Mac Millan Publishing Co., New York, 1990.

EDİPOĞLU E., "Performans Değerlendirme ve Ücretler", http://www.insankaynaklari.com/bireyler7trends/roportaj/eedip_011220.asp. (01 Ocak 2003).

ENHOŞ Ömer Altay, **Örgütlerdeki Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerlendirme Metotları**, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1998.

ERDOĞAN İlhan, **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:248, İstanbul, 1994.

FISHER Cynthia D. at all, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, 2nd Edition, Boston, 1993.

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001.

FLIPPO Edwin B., **Personnel Management**, Mc Graw Hill Pub., U.S.A., 1984.

FRENCH Wendell. L., **The Personnel Management Process**, Houghton Mifflin Company, 6th Editon, Boston, 1987.

_____, **Human Resources Management**, Houghton Mifflin Company, 3rd Editon, Boston, 1994.

HAIMAN Theo and Raymond R. HILGERT, **Supervision; Consepts and Practices of Management**, South Western Publishing Co., Cincinanati, Ohaio, 1972.

HALACHMÍ Arie, "From Performance Appraisal to Performance Targetting", **Public Personnel Management**, Vol.22, No.2, Summer 1993.

GLOBERSON Arye, Sholomo GLOBERSON and Judith FRAMPTON, **You Can't Manage What Don't Measure**, Gower Pub. Co. Ltd., Great Britian, 1991.

GEYLAN Ramazan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2000.

Guideline G-100, **Management by Objectives Implementation**, SBR President Meeting, February 21, 1984.

GÖRÜ Fatma, "Performans ve İnsan", <http://www.isguc.org/fatma1.htm>. (26 Şubat 2003).

GÜVENİR Nalan, "İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı", Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000.

JACKSON John H. and Robert L. MATHIS, **Personnel/Human Resources Management**, West Publishing Co., 6th Edition, U.S.A., 1991.

KANE Jeffrey S. and Kimberly A. FREEMAN, "A Theory of Equitable Performance Standarts", **Journal of Management**, Vol.23, No.1, 1997.

KATHRYN M. Barto and David C. MARTIN, **Management**, Mc Graw-Hill Inc., New York, 1991.

KAYNAK Turgay ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, 2000.

KEYS Bernard and Joy L. HENSHALL, **Supervision**, John Willey and Sony Publishing, Canada, 1984.

KING Patricia, **Performance Planning and Appraisal**, McGraw-Hill Book Company, New York, 1984.

KUMBUL Burcu, "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", www.isguc.org/bkumbul1.htm. (01 Ocak 2003).

KUTAL Gülten ve BÜYÜKULUSLU Ali Rıza, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, 1996.

LANDY Frank J. And James L. FARR, **The Measurement of Work Performance**, Akademik Press, London, 1983.

LEAP Terry L. and Michael D. CRINO, **Personnel/Human Resources Management**, Macmillan Publishing Co., New York, 1990.

OBBERG Winston, "Personel Değerlendirmesi", **TODAİE Dergisi**, Çeviri: Cemil Cem, Cilt 5, Sayı 2, Haziran, 1972.

_____, "Make Performance Appraisal Relevant", **Manage People, Not Personal**, **Harvard Business Review**, January-February 1972.

ONAL Güngör, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Türkmen Kitabevi, 3. Baskı, İstanbul, 2000.

ÖZBAY Tanju, **İşletmelerde Performans Yönetim Sisteminin Kullanılma Amaçları ve Performans Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bir Araştırma**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996.

PALMER Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, İstanbul, 1993.

PALMER Margaret J. ve Kenneth J. WINTERS, **İnsan Kaynakları**, Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 2, İstanbul, 1993.

PRAATT, "Principle of Effective Performance Management", **Management Quarterly**, January 1991.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Personel Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul, 1991.

_____, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

SCHULER Randall S., **Managing Human Resources**, West Publishing Co., 5th Edition, Minneapolis, 1995.

SHERMAN Arthur W. and George W. BOHLANDER, **Managing Human Resources**, College Division South-Western Publishing Co., Ohio, 1992.

STEWART Valeria, **Helring for the Poor Performer**, Personel Management Handbook (Ed. Sally Harper), England, 1987.

SÜMER H. Canan, "İş Analizi Eleman Seçme ve Performans Değerlendirme", **İnsan Kaynakları Yönetimi Semineri**, ODTÜ, Ankara, 2000.

_____, “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”
(1.Bölüm),
http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf_tarihselbakis.a
sp. (26 Şubat 2003).

ŞİMŞEK Muhittin, Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü,
Babıali Kültür Yayıncılığı, 2002.

TAYMAZ Haydar, Hizmet İçi Eğitim, A.Ü.S.B.F., Yayın No.94, Ankara, 1982.

TELİMEN Osman, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar
Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:292/519, Servet Matbaası, İstanbul,
1978.

TİMUR Hikmet, “Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”,
Amme İdaresi Dergisi.

TORRINGTON Derek and Laura HALL, Personnel Management a New Approach,
Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1987.

TORTOP Nuri, Personel Yönetimi, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara, 1992.

TOZKOPARAN Güler, İşletmelerde Personel Başarım Değerlemesinde Kendi
Kendini Değerleme Yöntemi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek
Lisans Tezi, İzmir, 1995.

TUTUM Cahit, Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
Yayınları, Yayın No:179, Ankara, 1979.

TÜRKER Süleyman, “Bazı Türk Bankalarında Personel Başarı Değerlemesi ve
Sonucu”, H.Ü.İ.B.F. Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, Haziran, 1980.

UYARGİL Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:262, İstanbul, 1994.

_____, “Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sisteminde Tevazu Faktörü (Modesty Bias) ve Bir Örnek Olay Çalışması”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim**, Yıl 5, Sayı 19, Ekim 1994.

ÜNAL Ayşe, **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1998.

WERTHER William B. and Keith Davis, **Human Resources ad Personnel Management**, McGraw-Hill. Inc., 4th Edition, New York, 1993.

WILDMAN David, A. Kenett, Ron S., “Improve Performance by Appraisal”, **HR Magazine**, July 1990.

WOLFGANG J.Passal, “Can Management By Objectives and Total Quality Management be Reconciled”, **Magazin Total Quality Management**, March 1993.

YAŞAR Okan, “Örgütsel Performans Ölçümü ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Veri Zarflama Analizi İle Performans Değerlendirilmesi”, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000.

YÜCEL Recep, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”, **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, 1999.

ZİGON Jack, **Team Performance Measurement: Common Problems and a Process for Creating Team Performance Standarts**, Zigon Performance Group, 1994.

YARARLANILAN İNTERNET SİTELERİ

<http://www.insankaynaklari.com>

<http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp>,

<http://www.1000ventures.com/>

<http://sol.brunel.ac.uk>



DİZİN

-A-

Adillik, 66
Amaçlara Göre Yönetim, 85, 141, 158

-B-

Bireysel Performans, 127, 129, 175, 177

-Ç-

Çalışma Koşulları, 11
Çok Yönlü Yetkinlik Değerlendirme Sistemi, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155

-D-

Davranışsal Beklenti Ölçekleri, 87
Davranışsal Gözlem Ölçekleri, 87, 90

-F-

Fonksiyonel Yetkinlikler, 151

-G-

Geçerlilik, 65
Geri Bildirim, 36
Grafik Dereceleme, 70
Güvenilirlik, 64, 71

-H-

Halo Etkisi, 98
Hawtorne, 11

-İ-

İletişim, 52, 143
İnsan Kaynakları Yönetimi, 16, 36, 38, 39, 46, 90, 114, 120, 174, 175, 178, 179, 181, 183
İş Analizi, 46, 50, 181
İş Sonuçları, 142, 144, 145, 160
İşletme, 16, 22, 23, 34, 42, 51, 55, 66, 92, 94, 114, 115, 123, 140, 141, 147, 148, 150, 159, 178, 179, 182, 183

-K-

Kar Paylaşımı, 135
Kariyer Yönetimi, 103
Karşılaştırmalı Teknikler, 78

Kazanç Paylaşımı, 135
Kıdeme Dayalı Ücret, 119
Kişisel Gelişim, 50, 51, 95, 106, 181
Kişisel Önyargılar, 100
Kontrast Hataları, 101
Kontrol Listesi, 75
Kritik Olay, 82, 84, 85

-M-

Merkezi Eğilim Hatası, 99
Mesleki Gelişim, 106
Motivasyon, 10, 112, 118, 129

-O-

Örgüt, 2, 7, 11, 12, 23, 30, 39, 47, 48, 107, 116, 130, 132, 135, 160

-P-

Parça Başına Göre Ücret, 123
Performans Değerlendirme, 7, 17, 36, 38, 40, 42, 44, 46, 50, 55, 56, 66, 72, 73, 90, 95, 137, 141, 144, 146, 154, 175, 178, 179, 181, 182
Performans Ödüllendirme, 31
Performans Standartları, 58
Performans Yönetim Sistemi, 7, 14, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 32, 33, 174, 180
Performansa Dayalı Ücret, 126, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 147, 149, 175, 177, 180, 183
Pratiklik, 67
Prim, 124, 136
Primli Ücret Sistemleri, 124

-S-

Satış Departmanı, 149
Sendika, 54, 55
SMART, 34
Stratejik Planlama, 104

-T-

Takım Çalışması, 94

-Ü-

Ücret, 47, 51, 107, 110, 111, 112, 113,
114, 115, 116, 117, 119, 120, 121,
122, 127, 128, 129, 130, 131, 134,
135, 136, 174, 175, 177, 180, 183
Ücret Sistemleri, 128, 134, 135, 136,
174, 180
Ücret Yönetimi, 107, 116, 121, 174

-V-

Verimlilik, 111, 122, 129, 174, 175

-Y-

Yeterlilikler, 141, 142, 145, 146, 147,
158, 159
Yönlendirme, 36, 37

-Z-

Zamana Göre Ücret, 120
Zorunlu Dağılım, 80

