

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Muhasebe- Finansman Bilim Dalı

(Yüksek Lisans Tezi)

145856

İŞLETMELERDE ETKİNLİĞİN VE VERİMLİLİĞİN  
ARTTIRILMASINDA PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME  
SİSTEMİ VE AMPİRİK BİR İNCELEME

Danışman :  
Prof.Dr. Hüseyin ERGİN

145856

Lütfi MUTLU

9991011104

Kütahya – 2004

## Kabul ve Onay

Lütfi MUTLU'nun hazırladığı, "İşletmelerde Etkinliğin ve Verimliliğin Arttırılmasında Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi ve Ampirik Bir İnceleme" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

15.../07./2004

### Tez Jürisi

Prof.Dr. Hüseyin ERGİN (Danışman)

Yard.Doç.Dr.Orhan ELMACI

Yard.Doç.Dr. Halil GÜMÜŞ

Prof.Dr. Ahmet KARASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**İşletmelerde Etkinliğin ve Verimliliğin Arttırılmasında Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi ve Ampirik Bir İnceleme**” başlıklı Yüksek Lisans tez 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.

..... / ..... / 2004



## ÖZGEÇMİŞ

1963`de Kütahya-Gediz`de doğdu. İlkokulu Kütahya-Şaphane İlkokulu`nda; orta öğrenimini Kütahya-Şaphane Ortaokulu`nda, lise öğrenimini Kütahya Ticaret Lisesi`de tamamladı. 1983 yılında Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye bölümünü kazandı. Bu fakülteden 1987 yılında mezun oldu.

1999 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe-Finansman Bilim Dalı`nda yüksek lisansa başladı. **“İşletmelerde Etkinliğin ve Verimliliğin Arttırılmasında Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi ve Ampirik Bir İnceleme”** adlı tez çalışmasıyla yüksek lisansı devam etmektedir.

01.Ağustos.1988 tarihinde Şaphane Kaymakamlığı`nda memuriyete başladı. 1997 yılında DPÜ Şaphane Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak naklen atandı. Halen bu okulda 1998 yılından beri Yüksekokul Müdürü olarak görev yapmaktadır.

Evli ve iki çocuk babasıdır.

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, performansa dayalı ücret sistemlerinin işletmelerin etkinliği ve verimliliği üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır.

Günümüzde işletmelerin geleceği sadece ulusal değil, uluslar arası rekabet yeteneklerine bağlıdır. İşletmelerin gerçek amaçlarına uygun işleri yapma, sürekli gelişimi sağlama, çalışanlara yüksek iş tatmini verme, yönetimi kontrol eden değil, yönlendiren niteliğe kavuşturma ve en önemlisi, işletmeyi geleceğe hazırlama gereği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, işletmeler değişim ve belirsizliklerle baş edebilmek için insan kaynaklarının stratejik yönetimine giderek daha fazla önem vermektedirler. Çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını arttırmak amacıyla performans ile ücret arasında ilişki kurulmakta, bu konu bugünün insan kaynakları yönetiminin en güncel konularından birini oluşturmaktadır. Performans yönetimi de işletmelerin bu amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak araçlardan birisidir.

Performansa dayalı ücret yönetimi ise, hem işletme yönetiminin, hem de çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayacak önemli bir işlemdir. Performansa dayalı ücret sistemleri ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemleridir. İşletmelerin etkili bir ücret sistemi kurabilmeleri için her şeyden önce kullanabilecekleri ücret sistemlerini tanımaları gerekir. Performansa dayalı ücret planları ülkemizde de büyük sanayi işletmeleri ve hizmet sektöründeki işletmelerde yaygınlaşmaktadır. Bu çalışmada özellikle ülkemizde işletmelerin ücret sistemleri ile performans değerlendirmeyi yeniden ele alma çalışmalarında karşılaştıkları sorunlar ışığında konuya bir bakış açısı getirilmeye çalışılmıştır.

Yapılan ampirik çalışmada, sözkonusu işletmede performansa dayalı ücret sisteminin benimsenmesi ile işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin olumlu yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

## ABSTRACT

The main purpose of this study is to search of the activity and productivity of payment systems based on performance in administrations.

Today, the future of the administrations doesn't depend only on the national abilities of rivalry, but it also depends on the international competing abilities. Doing the correct and actual appropriate activities of administrations, providing of their continuous development and giving high work – satisfaction to the employees; not only for controlling the management, but also orientated quality, were brought up in organizations. In this connection, the organizations are gradually considered of the strategical management of human sources more important, in order to cope with their changing and indefiniteness. The relation between performance and payment is established, in order to get increase of performance and motivations of the employees, and this subject forms today's most current events in managing of the human sources performed managing is also one of the relevant tools, which enable the organizations to reach their aims.

The management of payment based on performance is an important function, which needs either the needs of administration – management or the needs of employees and other stock holders. The payment systems based on performance is a kind of payment systems, which were formed by a relation of between the payment and performance. To establish an effective payment systems, the organizations should have to recognize, first of all, such payment systems that they can use. Payment plans based on performance are becoming widespread in industrial and service sectors managements in our country, too. In this study, it was endeavoured to bring up viewpoints about the problems on the subjects of waging systems and appreciating of performance which encounter organizations especially in our country .

At the end of this experimental study on assuming of payment systems based on performance with effectiveness, and productivity in organizations was reached the results of positive effects.

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
TEZ HAKKINDA.....	xiv

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **PERFORMANS YÖNETİMİ VE ÖLÇÜMÜ**

<b>1.1.KAVRAMSAL YAPI .....</b>	<b>2</b>
1.1.1. Verimlilik.....	2
1.1.2. Etkinlik .....	6
1.1.3. Performans.....	7
<b>1.2. PERFORMANS YÖNETİMİ, PERFORMANS YÖNETİMİNİN</b>	
<b>AMAÇLARI, KULLANIM ALANLARI VE YARARLARI .....</b>	<b>10</b>
1.2.1. Performans Yönetimi.....	10
1.2.2. Performans Yönetiminin Amaçları .....	11
1.2.3. Performans Yönetiminin Kullanım Alanları .....	12
1.2.4. Performans Yönetiminin Yararları .....	13
1.2.4.1. Yöneticiler Açısından Yararları.....	13
1.2.4.2. İşgörenler İçin Yararları .....	14
1.2.4.3. İşletmeler (Örgüt) İçin Yararları.....	14
1.2.5. Performans Yönetim Sisteminde Gelişim Planlaması ve Gelişim	
Planlarının Hazırlanmasında Sorumluluklar.....	15
1.2.5.1. Yöneticiye Düşen Sorumluluklar.....	16
1.2.5.2. İşgörene Düşen Sorumluluklar .....	16
1.2.6. Performansın Planlanması .....	16
1.2.6.1. Planlanan Hedeflerin Özellikleri .....	16
1.2.6.2. Hedef Belirleme Aşamaları .....	17
1.2.6.3. Temel Sorumluluklar .....	18
1.2.6.4. Başarı Göstergeleri .....	19
1.2.6.5. Standartlar ve Performans Standartlarının Türler.....	19
1.2.6.5.1. Standartlar.....	19
1.2.6.5.2. Performans Standartlarının Türleri .....	20
1.2.6.6. Başarı Göstergeleri Örnekleri.....	21
1.2.6.7. Değerlendirme ve Değerlendirme Nedenleri.....	21
<b>1.3. PERFORMANS ÖLÇÜM VE DENETİM SİSTEMLERİ .....</b>	<b>23</b>
1.3.1. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinde İlkeler .....	24
1.3.2. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinde Aranılan Nitelikler .....	24
1.3.3. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerine Direnç .....	26
1.3.4. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinin Tasarımı ve İşletilmesi .....	27

1.4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNDEN BEKLENTİLER .....	28
1.5. PERFORMANS YÖNETİMİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER .....	29
1.6. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN YARARLARI.....	36

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANSIN ARTTIRILMASINA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

2.1. GELENEKSEL PERFORMANS SİSTEMLERİ VE YENİ EĞİLİMLER .....	40
2.2. BALANCED SCORECARD.....	41
2.2.1. Kurum İçerisinde Paylaşım.....	45
2.2.2. Uygulamanın Faydaları .....	46
2.2.3. Uygulama İpuçları .....	46
2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ .....	47
2.3.1. İletişim .....	50
2.3.2. Liderlik .....	50
2.3.3. Değişimlere Uyabilmek .....	51
2.3.4. İlişkiler.....	52
2.3.5. İşin Yönetimi .....	52
2.3.6. Üretim .....	52
2.3.7. Başkalarının Yetiştirilmesi .....	53
2.3.8. Personelin Geliştirilmesi.....	53
2.4. LYNCH-CROS PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ.....	54
2.5. ELEKTRONİK ORTAMDA PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ .....	55

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME

3.1. ÜCRET KAVRAMI VE SİSTEMİ.....	59
3.2. PSİKOLOJİK AÇIDAN ÜCRET .....	61
3.3. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME VE ÜCRET SİSTEMLERİ .....	65
3.3.1. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Hedefleri .....	67
3.3.2. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Türleri .....	68
3.3.2.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri .....	68
3.3.2.2. Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemi .....	69
3.3.2.3. Örgüt Performansına Dayalı Ücret Sistemleri .....	70
3.3.2.4. Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri .....	70
3.3.2.5. Özendirici Ücret Sistemleri .....	71
3.3.2.6. Kâr Paylaşımı .....	72
3.3.2.7. Uzun Dönemli Özendirici Ücret Sistemleri .....	72
3.3.2.8. Performans Primi .....	72
3.3.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Farklı İşgören Grupları İçin Kullanılışı .....	73
3.3.3.1. Üst Yönetim Düzeyi İçin Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamaları .....	73



3.3.3.2. Orta Yönetim Düzeyi İçin Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamaları .....	73
3.3.3.3. Alt Yönetim Düzeyi İçin Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamaları .....	73
<b>3.4. ÇALIŞANLAR, ÖRGÜT VE SENDİKALAR TARAFINDAN PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİNİN ALGILANMASI .....</b>	<b>74</b>
3.4.1. İşgörenler Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi .....	74
3.4.2. Örgüt Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi .....	75
3.4.3. İşçi Sendikaları Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi .....	76
<b>3.5. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMENİN FAYDALARI .....</b>	<b>78</b>
<b>3.6. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMENİN DEZAVANTAJLARI .....</b>	<b>78</b>
<b>3.7. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMENİN GEREKLERİ .....</b>	<b>79</b>

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE ETKİNLİĞİN VE VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASINDA PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

<b>4.1. İNCELEME YAPILAN İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER .....</b>	<b>82</b>
4.1.1. İşletmenin Tarihçesi .....	82
4.1.2. İşletmenin Yönetim Yapısı .....	84
4.1.3. İşletmenin Faaliyet Konusu .....	85
4.1.4 İşletmenin İnsan Kaynağı Profili .....	86
4.1.5. İşletmenin Üretim ve Kapasitesi .....	86
4.1.6. İşletmenin Pazar Alanı .....	87
4.1.7. İşletmenin Teknolojisi .....	88
<b>4.2. İNCELEME HAKKINDA GENEL BİLGİLER .....</b>	<b>89</b>
4.2.1. İşletmenin Mali Göstergeleri ve Performans Analizleri .....	89
4.2.1.1. Dostel A.Ş.'nin Faaliyetleri .....	89
4.2.1.2. Dostel A.Ş.'nin Likidite Durumuna İlişkin Bilgileri .....	91
4.2.1.2.1. Cari Oran .....	91
4.2.1.2.2. Nakit Oranı .....	91
4.2.1.3. Dostel A.Ş.'nin Finansal Yapısına İlişkin Bilgileri .....	92
4.2.1.3.1. Kısa Vadeli Yabancı Kaynakların Pasif Toplamına Oranı .....	92
4.2.1.3.2. Finansal Kaldıraç Oranı .....	93
4.2.1.4. Dostel A.Ş.'nin Faaliyet Durumuna İlişkin Bilgileri .....	93
4.2.1.4.1. Stokların Devir Hızı .....	93
4.2.1.4.2. Alacakların Devir Hızı .....	94
4.2.1.5. Dostel A.Ş.'nin Karlılık Durumuna İlişkin Bilgileri .....	94
4.2.2. İşletmede Uygulanan Ücretlendirme Sisteminin İşletme Etkinliği Ve Verimliliği Üzerine Etkisinin Araştırılması .....	96
4.2.2.1. İşletmenin Yapısal Analizi .....	96
4.2.2.2. İşletme İçi Analiz Sonucu Ortaya Çıkan Sorunlar .....	97
4.2.2.3. İşletmede yapılan İncelemenin Genel Değerlendirilmesi .....	98

4.2.2.4. DOSTEL A.Ş.'de Uygulanan Ücret Politikası .....	99
4.2.3. DOSTEL A.Ş. için Ücret Sistemi Önerisi.....	100
4.2.3.1. Üst Yönetime Yönelik Performansa Dayalı Ücretlendirme .....	101
4.2.3.2. Orta Düzey Yönetime Yönelik Performansa Dayalı Ücretlendirme .....	101
4.2.3.3. Alt Düzeye Yönelik Performansa Dayalı Ücretlendirme .....	101
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>103</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>106</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>120</b>
<b>DİZİN.....</b>	<b>124</b>



**TABLÖLAR**

Tablo 4.1. Dostel A.Ş.'nin Sahip ve Hisselerinin Dağılımı .....	84
Tablo 4.2. Dostel A.Ş. Eğitim Profillerine Göre İşletme Personelinin Eğitim Durumu ve Sayısı .....	86
Tablo 4.3. Dostel A.Ş. Yıllara Göre İşletme Faaliyetleri ve Değişim Oranları.....	89
Tablo 4.4. Dostel A.Ş. Yıllara Göre İşçilik Giderleri ve Değişim Oranları .....	90
Tablo 4.5. Dostel A.Ş. Yıllara Göre İşçilik Bilgileri ve Oranları.....	90



## ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Verimlilik trendlerinin değerlendirilmesi.....	4
Şekil 1.2. Performansın Anlamı.....	9
Şekil 2.1. Balaced Scorecard Döngüsü.....	43
Şekil 2.2. Performans piramidi .....	55
Şekil 3.1. Ücretin motivasyon aracı olarak görülme nedeni.....	61
Şekil 3.2. Ücretin iş memnuniyetsizliğine neden olan faktörleri.....	62
Şekil 3.3. Ücret memnuniyetsizliğinin sonuçları modeli.....	63
Şekil 3.4. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Genel Çerçevesi.....	66
Şekil 4.1. Dostel A.Ş. Organizasyon Şeması.....	85
Şekil 4.2. İşletmenin Üretim Süreci.....	88



**KISALTMALAR**

<b>A.g.e.</b>	: Adı geçen eser
<b>A.g.m.</b>	: Adı geçen Makale
<b>BSC</b>	: Balanced Scorecard
<b>İ.E.</b>	: İnsan Kaynaklarının Etkinliği
<b>İ.K.</b>	: İnsan Kaynakları
<b>MIS</b>	: Management Information System
<b>MTA</b>	: Maden Teknik Arama
<b>PD</b>	: Performans Denetimi
<b>PDU</b>	: Performansa Dayalı Ücret Sistemleri
<b>PYS</b>	: Personel Yönetim Sistemi
<b>SİB</b>	: Stratejik İş Birimi
<b>SPK</b>	: Sermaye piyasası Kurulu
<b>T.T.K</b>	: Türk Ticaret Kanunu
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>TSE</b>	: Türk Standartları Enstitüsü
<b>TZÜ</b>	: Tam Zamanında Üretim



**TEZ HAKKINDA**

## ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Günümüzde işletmeler değişen pazar koşulları ve piyasa belirsizlikleriyle başetmek için neler yapabilir? Hızla artan rekabet koşullarında ayakta kalmak için işletme kendinden kaynaklanan içsel faktörlere daha çok önem vermeli midir? İçsel faktörleri yönetmek işletmeye avantaj sağlar mı? İşletmelerde performansın yönetimi neden gereklidir? Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerini kullanan işletmeler etkinlik ve verimlik düzeylerini arttırabilir mi? Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri ile etkinlik ve verimliliklerini arttıran işletmeler değişen pazar koşulları ve piyasa belirsizliklerinde rakipleri karşısında avantaj sağlayabilir mi?

## ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmamızın amacı; performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin işletmelerin verimlilik ve etkinlik düzeyleri üzerine etkilerini ortaya koymaktır.

## ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde işletmeler küreselleşen dünya pazarında sürekli artan bir rekabetle karşı karşıyadırlar. Bu ortamda işletmelerin maliyet, etkinlik ve verimlilik gibi içsel faktörlere önem vermeleri zorunluluk haline gelmiştir. Bu faktörler üzerinde yapılan iyileştirme ve yenilikler işletmelere avantaj sağlamaktadır. Bu yüzden işletmeler performansa dayalı ücretlendirme sistemlerine gerek duymaktadırlar. Bireylerin performanslarını ve motivasyonunu arttırmak amacıyla performans ile ücret arasında ilişki kurulmakta, bu konu günümüzde insan kaynakları yönetiminin en güncel konularından birini oluşturmaktadır.

## ARAŞTIRMADA HİPOTEZ

$H_0$  Performansa dayalı ücret sistemleri işletmelerin etkinlik ve verimliliğine olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

$H_1$  Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri işletmelerin etkinlik ve verimliliğinin arttırılmasında olumlu yönde katkı sağlamamaktadır.

## ARAŞTIRMADA VARSAYIMLAR

1. İşletmeler devamlılığını sağlayabilmek için, değişen piyasa koşulları ve belirsizlikler altında faaliyet göstermek zorundadırlar.
2. İşletmelerin dış faktörlerden daha çok maliyet, etkinlik ve verimlilik gibi içsel faktörlerine daha çok önem vermek durumundadır.
3. İşletme çalışanları, işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması için, performansa dayalı ücretlendirme sistemlerine uyum konusunda ikna edilmelidirler.

## ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada esas olarak işletmelerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasında performansa dayalı ücretlendirme sistemleri ve bu sisteme yönelik yaklaşımlar ele alınmıştır. Bu bağlamda etkinlik ve verimliliği artırıcı diğer yöntemler ve işletmelerde kullanılabilecek diğer ücretlendirme sistemleri kapsam dışında bırakılmıştır.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada konu ile ilgili literatür taraması yapılmış; kaynaklara kitap, dergi ve veri tabanlarından ulaşılmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; genel olarak etkinlik, verimlilik ve performans yönetimi konuları ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, performansın artırılmasına yönelik yaklaşımlar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, performansa dayalı ücretlendirme konusu araştırılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde Kütahya İli Şaphane İlçesinde faaliyette bulunan Dostel AŞ.'de yapılan araştırma ve bu araştırmanın sonuçları sunulmuştur.

Araştırma sonuç ve önerilerle sona ermiştir.





**TEZ METNİ**



**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**PERFORMANS YÖNETİMİ VE ÖLÇÜMÜ**

## 1.1. KAVRAMSAL YAPI

Bu çalışma açısından önemli bazı kavramlar vardır. Bu kavramlar, çalışmasının anlaşılabilirliğini kolaylaştırmak açısından aşağıda irdelenecektir.

### 1.1.1. Verimlilik

İşletmelerde en önemli amaçların başında verimliliğin artırılması gelir. Bu çalışmanın konusunu oluşturan performansa dayalı ücretlendirme sisteminin en önemli amaçlarından biri de verimliliktir. Verimlilik, insanların sınırlı ömürleri içerisinde ihtiyaçlarının tümünü karşılamak arzusunda olmaları, zaman, emek ve çabalarını bilinçli ve planlı bir şekilde kullanmalarının zorunlu hale getirmiş olması sonucu önemini daha çok artırmıştır. Günümüzde özellikle işletmelerin rekabetçi güçlerini sürdürmeleri açısından önemi giderek artan verimlilik çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır.

Bir tanıma göre verimlilik, “belirlenen girdiden mümkün olan maksimum çıktının elde edilmesi ya da belirlenen çıktının minimum girdi ile elde edilmesidir.”<sup>1</sup> “toplam fiziksel gelirin (üretim sonundaki çıktının) kullanılan fiziksel gidere (girdi, üretim faktörleri) oranıdır.”<sup>2</sup> Bir diğer tanıma göre düşünülen kaynak kullanımlı iş performansının niteliği ile niceliğinin özet bir değeridir.<sup>3</sup> Verimlilikle ilgili olarak faaliyetler neticesinde elde edilen sonuçların, yararların bu sonuçları ve yararları elde etmek için katlanılan çabalara yapılan fedakarlıklara, harcamalara olan oranı<sup>4</sup> gibi tanımlamalar yapılmışsa da, yaygın kullanım alanı bulunan verimlilik kavramının işletme bilimi açısından tanımını; üretime verilen bir çıktının en az (minimum) maliyet ile üretilmesi olarak yapmak yerinde olacaktır.<sup>5</sup>

1 Hülya Demirkaya, **Performans Ölçüm Rehberi**, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara, Şubat 2000, s. 51.

2 Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, 2.B., Kütahya, 1996, s. 65.

3 Hasan İbicioğlu, Nedret Çağlar, “**İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü**”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S. 2, Haziran 1999, s.172.

4 Ömer Dinçer – Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, Beta Basın Yayın İ.B., İstanbul, 1996, s.20.

5 Oktay Alpugan, Hulusi Demir-Mete Oktav-Nurel Üner, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Bas., 1995, s.14.

Genellikle uygulamada verimlilik ile üretim kavramları birbiriyle karıştırılır. Halbuki üretim, bir sistemde ne kadar fayda yaratıldığını; buna karşın verimlilik ise, üretim faktörlerinin ne kadar iyi kullanıldığını belirtir.<sup>6</sup> Dolayısıyla verimlilik, üretim araçları ve faktör miktarı ile üretim miktarı arasındaki ilişkileri ifade eder. Daha yüksek verimlilik demek; aynı miktarda kaynak ile daha fazla üretmek, aynı girdi ile hacim ve kalite açısından daha gelişmiş çıktı sağlamaktır. Verimlilik, aynı zamanda sonuçlar ile bu sonuçlara ulaşmak için harcanan zaman arasındaki ilişkidir. Çünkü zaman evrensel bir ölçü ve insanın kontrolünün dışında olduğundan genellikle iyi bir belirleyicidir. İstenen sonuca ulaşmak için ne kadar az zaman harcanırsa, sistem o kadar verimli demektir.<sup>7</sup>

Verimlilik bir işletmede kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığını gösteren en önemli performans ölçütlerindedir. Örneğin işletmenin verimlilik açısından toplam performansı değerlendirilmek istenildiğinde üretimden çıkan çıktıların toplam girdilere oranına bakılır. Bu oran işletmenin “toplam faktör verimliliğini”ni gösterir. Çıktının herhangi bir üretim faktörüne oranı ise “kısmi faktör verimliliği”ni gösterir.<sup>8</sup> Toplam faktör verimliliğinde bir üretim faaliyeti sonucunda elde edilen çıktıların, bu çıktıları üretmek için kullanılan girdilere oranlaması yapılmasına karşın, kısmi verimlilikte ise, üretilen çıktıların üretim öğelerinin tamamına değil sadece herhangi bir üretim girdisine oranlaması yapılır. Bunlar; “işgücü”, “sermaye”, “hammadde” şeklinde olabilir.<sup>9</sup>

En kısa kullanılan verimlilik ölçüleri emek ve sermaye verimliliği gibi kısmi faktör verimlilikleridir. Ancak bu ölçümlere çok fazla güvenilmez. Çünkü bu ölçümler, diğer girdilerin etkisini önemsemeyerek tek çeşit girdi etkisi üzerinde durmaktadır. Onun için bir işletme verimliliğini kontrol etmenin en iyi yöntemi, her bir girdi faktörüne göre kısmi faktör verimliliğini hesaplama ve toplam faktör verimliliği oranına ilişkin trende bakmaktır. Bu trend işletmenin toplam performansına ilişkin göstergedir.

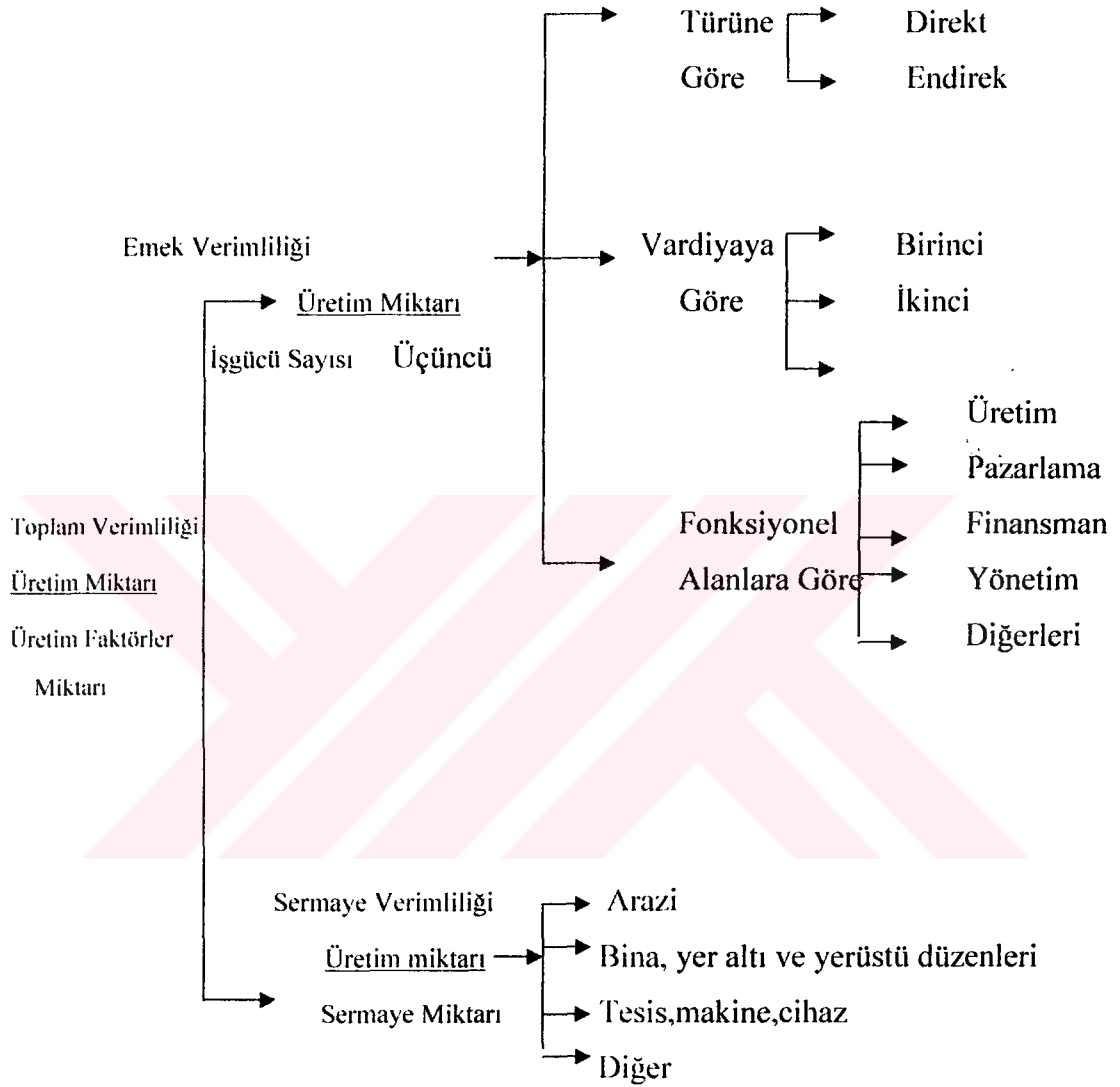
6 M.Şerif Şimşek, **İşletme Bilimlerine Giriş**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.163.

7 **Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş**, DPT Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Yayın No:DPT:2542-ÖİK:558, Ankara, 2000, s. 3.

8 Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, **İşletme I-II**, Furkan Ofset, Bursa, 1997, s.76.

9 Oktay ALPUGAN, Hulusi DEMİR-Mete OKTAV-Nurel ÜNER, **a.g.e.**, s.15

Trendin azalan ya da yükselen bir seyir izlemesine ilişkin nedenler üzerinde durmak gerekmektedir. Şekil 1.1'de verimlilik trendlerinin değerlendirilmesi gösterilmektedir.<sup>10</sup>



Şekil 1.1. Verimlilik Trendlerinin Değerlendirilmesi

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, *İşletme I-II*, Furkan Ofset, Bursa, 1997, s. 76.

Son yıllarda ülkelerin refah seviyelerinin artmasında verimlilik artışının çok önemli rolü vardır. Çünkü bu artış, toplumu oluşturan bireylerin yaşam standardına önemli ölçüde etki etmektedir. Bireylerin yaşam standartlarının artırılması ve iyi bir

<sup>10</sup> Sabuncuoğlu, Tokol, a.g.e., s.76.

yaşam kalitesine sahip olabilmeleri ve verimliliğin sağlanması için de, maliyetlerin düşük olması gerekmektedir.<sup>11</sup>

Verimlilik işletmelerin başarı ölçütlerinden biri, belki de en önemlisidir. Yapılmış olan bilimsel araştırmalara göre verimlilik, bir örgütün amacına ulaşmasını sağlayan faktörlerin başında gelmektedir. Verimlilik aynı zamanda maliyet azaltımıdır.<sup>12</sup> Aynı zamanda çalışanların moral seviyesi, bunların örgüt normlarını benimsemesi, örgütün değişime ayak uydurması, örgüt kararlarının çevre tarafından kabul görmesi gibi unsurların da verimliliği takip ettikleri hususu açıkça belirtilmektedir. Günümüzde verimliliğin insan unsurundan en iyi şekilde yararlanarak ve insanın bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek arttırabileceği anlayışı giderek benimsenmeye başlamıştır. İşletmelerde insanlara verilen değer arttıkça, işgücünün verimliliğe katkısı da artacağı görüşü her geçen gün ağırlık kazanmaktadır. Bu nedenle tüm işletmelerin ısrarla üzerinde durdukları husus, işgücü birimi başına elde edilen üretim miktarının yani işgören verimliliğinin yüksek çıkmasını sağlamaktır.<sup>13</sup>

Buradan anlaşılacağı gibi işletmelerdeki verimliliğin geliştirilmesindeki temel faktörlerinden biri, belirli departmanlarda bulunan ve belirli faaliyetleri yürütmekte olan işgörenlerdir. Verimlilik yönetiminin başarıyla yürütülmesi büyük ölçüde bu işgörenlere bağlıdır. Verimliliğin odak noktası işgörenler olunca, yönetimin öncelikli hedefi de, işgörenleri bilgi ve beceri açısından yetiştirmelerini sağlamak ve gerekli desteği onlara sunmak olmaktadır. Bu bağlamda işgören verimliliğinin sağlanmasında etkili olan genel faktörleri şöyle sıralamak mümkündür:<sup>14</sup>

- İşgören verimliliği için, içinde bulunulan ortam (iş çevresi)
- İşgörenin belli başlı becerilere sahip olması (liyakat)
- İşgöreni davranışa yönlendirecek araçların varlığı (motiv)

11 Peter F. Drucker, "Geleceğin Anahtarı Verimlilik", (Çev. Nihan Tanrıkahya), **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Ankara, Şubat 1996. s.7.

12 Orhan Elmacı, Ali Akdemir, "Rekabet Gücünü Artırmada İnsan Faktörü", **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996, s. 143.

13 Nizamettin Erbaş, "Üretim Örgütlerinde Verimliliğin Sağlanmasında İşgörenlerin Rolü", **Standart**, Yıl: 42, Sayı:503, Kasım-2003, s.85

14 M.Kemal DEMİRCİ, "İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo-Psikolojik Faktörlerin Önemi", **Dumlupınar Üniversitesi-Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:3, Kasım 1999, s.321.

İnsangücü verimliliğinin artırılabilmesi için; işletme organizasyon ve yönetiminin, insangücü politikası ve planlamasının, sağlık ve güvenlik şartlarının, ücret sistemlerinin, çalışma sürelerinin, istihdam politikasının, teknolojik gelişme ve mesleki eğitim düzeyinin uygun olması gereklidir.<sup>15</sup> İşletmelerde verimliliğe ulaşmanın rolü nitelikli işgücünün istihdamından geçmektedir. Çünkü işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve güçlü rekabet karşısında tutunabilmeleri ancak verimliliğe ulaşmaları ile mümkün olabilecektir.<sup>16</sup>

### 1.1.2. Etkinlik

Etkinlik, etkin biçimde üretilen çıktının planlanan ya da özellikleri üzerinde anlaşmaya varılan ihtiyacı karşılayacak sayının toplam çıktıya oranıdır.<sup>17</sup> Etkinlik, bir faaliyetin sonuçlarının daha önce beyan edilmiş sonuçları ne ölçüde karşıladığının bir göstergesidir.<sup>18</sup> İnsan faktörünün bilgi, yaratıcılık, deneyim ve geliştirme potansiyeli ile giderek işletmenin kıt kaynağı durumuna gelmesiyle işletmeler; sadece tekniklere ve teknolojiye sahip olmanın başarı için sınırlayıcılığını ve beşeri potansiyeli etkin kullanmada eski sistemlerin yetersizliğini; kolektif çalışma etkinliğinin bireylerin enerjilerini çoğalttığını ve işletme içi problemlerin çözümünün iç bağlılıktan geçtiğini saptamışlardır. Bir işletmenin veya örgütün insan kaynaklarının etkinliği, her zaman geniş yetkiye sahip, motive olmuş bireylerin beraberliğinin bir sonucudur.

İnsan kaynaklarının etkinliği işletmenin küresel etkinliğinin önemli bir kısmıdır. Ancak kuşkusuz tek faktör değildir. Bunun için aynı düzeyde stratejik ve organizasyonel etkinliğinin de sağlanmış olması gerekir. Bu durum aşağıdaki gibi formüle edilebilir:<sup>19</sup>

15 İbicioğlu - Çağlar, a.g.e., s. 173.

16 Nizamettin Erbaş, "Üretim Örgütlerinde Verimliliğin Sağlanmasında İşgörenlerin Rolü", *Standart*, Yıl: 42, S. 503, Kasım-2003, s.85.

17 Demirkaya, a.g.e., s. 51.

18 Safiye Kaya, Cem Suat Aral, *Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri*, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara, Ekim 2000, s. 12.

19 Ercan Taşkın, "Etnik Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Formülasyonu ve Türkiye'de Etkin Stratejik İnsan Kaynakları Geliştirmek İçin Uygulanacak Konsept", *D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 1, Kütahya, Ocak 1999, s.156-158.

$$KE = ( BE \times SE \times DE )$$

KE = Küresel Etkinlik

BE = Benzeri Etkinlik

SE = Stratejik Etkinlik

DE = Organizasyonel Etkinlik

Etkinlik, bir faaliyetin sonuçlarının daha önce beyan edilmiş sonuçları ne ölçüde karşıladığını belirler. Burada iki nokta önemlidir. Bunlardan birincisi ideal olarak, sonuçlara ilişkin performans bilgisi, stratejiler ile amaçlar arasındaki direkt bir bağı göstermeli ve amaçların ne ölçüde gerçekleştiğinin bir değerlemesini mümkün kılmalıdır. İkincisi ise, bilgi toplamanın maliyet ve faydası dikkate alınmalıdır.<sup>20</sup>

Genellikle işletmelerdeki değişik tür faaliyet ya da işler denetlenirken veya kâr amacından çok hizmet amaçlı faaliyetlerin verimliliği araştırılırken, etkinlik kavramından yararlanır. Daha işletme kurulurken ve işletmedeki üretim süreci planlanırken, etkinlik kavramına göre hareket edilir. İşletmede etkin bir çalışma gösterecek koşulların yokluğu durumunda, öteki verimlilik kavramları olumsuz biçimde etkilenir<sup>21</sup> ve işletmelerin etkin ve verimli çalışmaları mümkün olmaz.

### 1.1.3. Performans

Performans, genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicelik ve/veya nitelik olarak ortaya koyan bir kavramdır.<sup>22</sup> Dolayısıyla performans, bir etkinlik sonucu ortaya çıkanları değerlendirmede bir ölçüdür.<sup>23</sup> Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme

20 Safiye Kaya, Cem Suat Aral, **Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000, s.12.

21 Şimşek, **a.g.e.**, s.169.

22 Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, A.Ü. Yayınları, No : 1174, Eskişehir, 1999, s. 5.

23 Nergis Tek, "Bütünleşik Bir Performans Göstergeleri Sistemi Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Uygulamaları", **Standart**, Yıl: 42, Sayı:496, Nisan 2003, s.41.



derecesi olarak algılanmalıdır. Bu kapsamda işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir.<sup>24</sup>

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun veya bir örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye ulaştığını veya neyi yapabildiğinin nicel ya da nitel olarak anlatımıdır. Belirli bir zaman dilimi içinde elde edilen sonuç, mutlak ya da görelî olarak açıklanabilir.<sup>25</sup> Bunun için performans göstergeleri ya da ölçütlerinden yararlanır. Performans göstergeleri, neden – sonuç ilişkilerinin açıkça görülmediği ve performans değişikliklerinin doğrudan doğruya ölçülmesinin zor olduğu yerlerde rehber işlevi görür. Performans ölçütleri ise, göstergelerden daha kesin bir ölçüm sağlar. Performans ölçütleri çıktılarla ilişkilidir ve performansta gerçekleşen değişikliklerin kolayca ölçülmesini sağlar.<sup>26</sup> Performans, etkenlik, kalite, verimlilik, yenilik kavramlarını içinde barındırır. İyi bir performans düzeyi sağlayabilmek için bu kavramları dikkate almak gerekir.

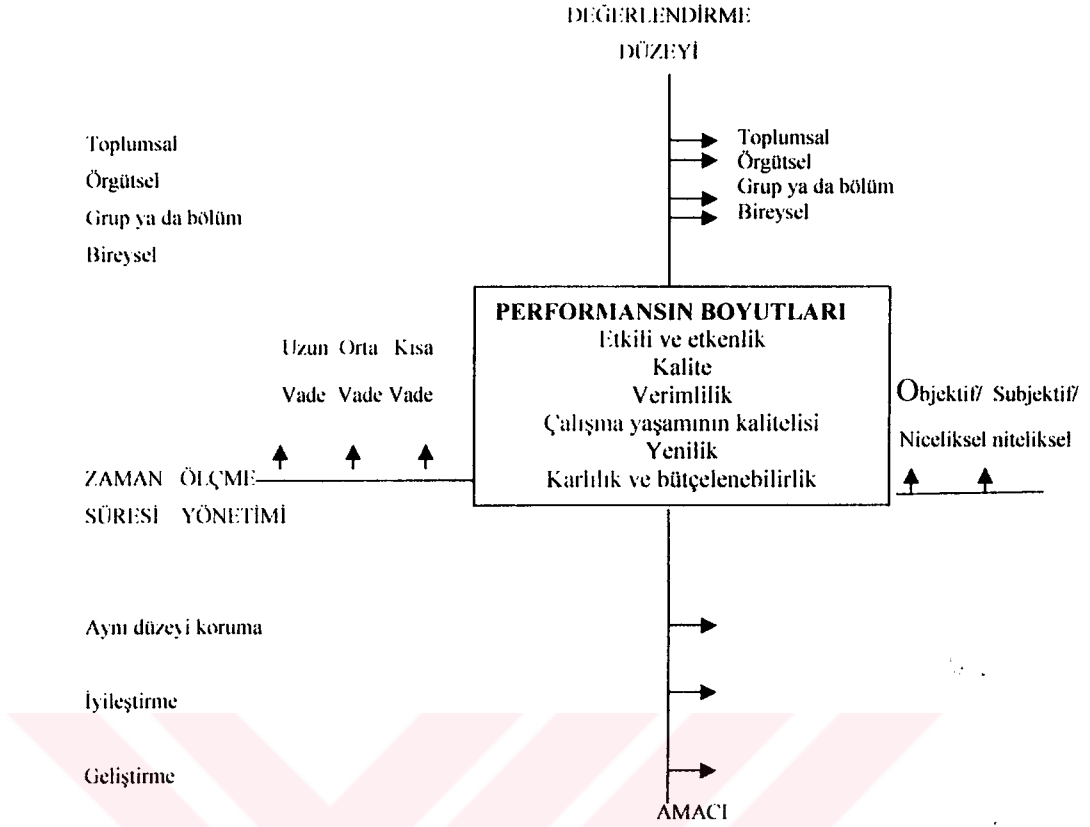
---

24 Muhittin Şimşek, Mustafa Nursoy, “Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirme”

Standart, Yıl: 40, Sayı: 473, Mayıs 2001, s.16.

25 Benligiray, a.g.e., s. 5.

26 Kaya, Aral, a.g.e., s. 55.



Şekil 1.2. Performansın Anlamı

**Kaynak:** Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları; No.1174, İİBF Yayınları; No.164, Eskişehir, 1999, s.7.

Performans, Şekil 1.2'de görüldüğü gibi değerlendirme düzeyi, zaman süresi, amaç ve ölçme yöntemi bakımından ele alınabilen ve çeşitli boyutları içeren bir kavramdır. Bu nedenle performansın hangi anlamda ele alındığının tam olarak anlaşılabilmesi için şu yönlerden incelenmesi gerekir:<sup>27</sup>

- Örgütlerde performans değerlendirme düzeyi, bireysel personelden, örgütün sunduğu ürünün ya da hizmetin kullanıcılarına ve genelde topluma kadar uzanır.
- Performansın odak noktası, aynı performans düzeyini koruma, iyileştirme ya da geliştirme amaçlarıyla ilgili olabilir.
- Ulaşılmak zorunda olunan performans için zaman süresi kısa dönemden uzun döneme kadar olabilir.
- Performans ölçme yöntemleri objektif/niteliksel ölçümlerden niteliksel ya da

<sup>27</sup> Benligiray, a.g.e., ss. 5-8.

kalite ile ilgili subjektif ölçümlere kadar uzanır.

- Örgütsel sistemin performansı çeşitli boyutlara göre ölçülüp değerlendirilebilir.

## **1.2. PERFORMANS YÖNETİMİ, PERFORMANS YÖNETİMİNİN AMAÇLARI, KULLANIM ALANLARI VE YARARLARI**

Performans yönetiminin amaçları, kullanım alanları ve yararları aşağıda ayrıntılı biçimde ele alınarak irdelenecektir.

### **1.2.1. Performans Yönetimi**

Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel performans, ekonomik ve insansal boyutu olan bir bütündür. İstenen performansı yakalamak ve bunu sürdürebilmek için, bu boyutların birbirine eşdeğerde önemsenmesi gerekir.<sup>28</sup>

Performans ölçümünden elde edilen bilgilerin organizasyon kültüründe, sisteminde, işleyişinde pozitif değişiklik yapabilirken performans hedeflerine ulaşılmasına yardım etmesi kaynakların önemliliğinin ve dağıtımının ayarlanmasında, yöneticilerin onay ya da hali hazırdaki operasyon ya da programlar doğrultusunda karar vermesi ve performans sonuçlarının paylaşılarak bu hedeflere ulaşılmaya çalışılmasıdır.<sup>29</sup>

Performans Yönetimi, kişinin işe başlaması ile başlayan ve belirlenen performans kriterlerine göre çalışanın izlenmesi/değerlendirilmesi, bu değerlendirmeye göre ödüllendirilmesi ve gelişim/egitim faaliyetlerinin planlanması/uygulanması ve kişinin kariyer planı ile işletme yedekleme planı ışığındaki kariyerinin yönetildiği bir faaliyet olarak tanımlanabilir.<sup>30</sup>

Performans ölçümü bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçlarıyla birlikte değerlendirmeye yönelik

28 [http://www.mcozden.com/ikf\\_4\\_py\\_genel.htm](http://www.mcozden.com/ikf_4_py_genel.htm) (11.04.2004)

29 <http://oamweb.osec.doc.gov/bsc/guide.htm> (11.4.2004)

30 <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=> (09.04.2004)

analitik bir süreçtir. Daha teknik bir ifadeyle bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir. Uygulayıcılar açısından ise bir kurum tarafından veya bir program içinde yürütülen faaliyetlerin rakamsal olarak ifade edilmesi anlamına gelmektedir.<sup>31</sup>

### 1.2.2. Performans Yönetiminin Amaçları

İşletmelerde performans yönetimini, işgörenleri değerlendirme, motive etme ve ücretlendirme gibi çok değişik amaçlar için kullanıldığı gibi, bir çok amacın bütünleşik bir biçimde gerçekleştirilmesi için de kullanılmaktadır. Performans yönetimi sürecinde yapılan performans değerlendirmelerinin en önemli amacı yüksek performans gösteren düşük performans gösteren işgörenleri birbirlerinden ayırt etmektir. Performans yönetiminin (değerlendirmenin) iş performansı hakkında bilgi edinmek ve işgörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne ölçüde yaklaşıldığına ilişkin geri beslenmenin sağlanması olmak üzere iki temel amacı olduğu görülür. Bilgi edinmek yönetsel kararlar alınırken gerekli olur. Ücret artışlarına (eğer işletme iyi işe iyi ücret sistemiyle çalışıyorsa), ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmelerden elde edilen sonuçlara göre yapılır.<sup>32</sup> Diğer bir deyişle performans değerlendirmelerinin sonuçları yükselme potansiyeli olan personelin belirlenerek terfi ettirilmeleri, transferleri ve diğer pozitif iş faaliyetleriyle ilgili kararları etkileyen güçlü bir faktör olabilir. İşin tamamı ile ilgili bir yetersizlik rütbe indirimi, işe son verme ve diğer negatif idari kararları da gündeme getirebilir. İstenen performans düzeyine ulaşan personel belirlenerek ücret artışı, ikramiye, prim vb. finansal ödüller verilebilir. Bunlara ilaveten ulaşılan performans için ödeme yapmak üzere tasarlanan bir performans değerlendirme sistemi performansın artırılmasına ve örgütsel değişimin desteklenmesine katkı sağlayacak stratejik bir amacı da yerine getirebilir.<sup>33</sup> Genel başlıklar halinde sıralamak gerekirse performans yönetimi şu amaçları içerir:<sup>34</sup>

31 <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/sayperolc.pdf> (09.04.2004)

32 Margeret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, (Çev. Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 9.

33 Benligiray, **İnsan Kaynakları Açısından ...**, s. 39.

34 Benligiray, **a.g.e.**, ss. 31-39.

- Örgütsel amaçlar ve stratejiler ile iş davranışlarının uyumunu sağlamak,
- Örgütün kültürünü güçlendirmek,
- Personelin katılımını sağlamak,
- Etkili gruplar geliştirmek,
- Etkili idari kararlar vermek,
- Kaliteli işgücü yaratmak.

Daha spesifik olarak ise performans yönetiminin amaçlarını özetle şöyle sıralamak mümkündür:<sup>35</sup>

- Örgütsel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans ölçütlerinin (kriterlerinin) belirlenmesi,
- Önceden belirlenen ölçütlere göre işgörenlerin adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Bireyin kendinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendiren ile değerlendirilen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Performansın geliştirilmesi için örgüt (işletme) yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları,
- İşgörenlerin başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Örgütün güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması,
- Geri beslenme yoluyla işgörenlerin motive edilmesi,
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması,
- Adil bir ücret sistemi kurulması.

### 1.2.3. Performans Yönetiminin Kullanım Alanları

İşletmelerde performans yönetiminin kullanım alanlarını amaçlar çerçevesinde ele almak gerekir. Buna göre, performans yönetiminin muhtemel kullanım alanları

---

35 Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No : 262, İstanbul, 1994, s. 2.

stratejik planlama, ücret – maaş yönetimi, kariyer geliştirme sistemi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi işten ayrılma kararları ve personel programlarının geçerliliğinin belirlenmesi olarak sıralanabilir. Çalışma açısından bakıldığında performans yönetiminin ücret – maaş yönetiminde kullanılması önemlidir. Çünkü, performans değerlendirme sonuçları ücret - maaş yönetimi sisteminde kullanılmaktadır. İşletmelerin çoğunda doğrudan ya da terfiler yoluyla dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları işgören ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır. İşgörenin ücretinden başka, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde de bazı ölçütlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçları veri olarak kullanılmaktadır. Parasal ödülleri belirleyen faktörlerden bir olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçları değerlendirenlerin gözünde önemini yitirmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sistemi etrafında odaklaşmaktadır.<sup>36</sup>

#### **1.2.4. Performans Yönetiminin Yararları**

Performans yönetiminin söz konusu amaçlar doğrultusunda kullanıldığında işletmeler açısından başta etkinlik ve verimlilik olmak üzere bir çok yararlar söz konusu olur.

##### **1.2.4.1. Yöneticiler Açısından Yararları**

Performans yönetim sisteminin yöneticiler açısından yararlarını özetle şöyle sıralamak mümkündür:<sup>37</sup>

Yöneticiler;

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar; astların ve birimlerin performansını geliştirirler,
- Astları ile aralarındaki iletişimi ve ilişkileri daha olumlu hale dönüştürürler,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirlerler, buna bağlı olarak astlarına yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerini de tanırlar,
- Astlarını daha fazla tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır,

<sup>36</sup> Uyargil, a.g.e., ss. 4-7.

<sup>37</sup> A.g.e., s. 9.

- Yönetmel becerilerini geliştirirler veya bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşullara ulaşırlar.

#### 1.2.4.2. İşgöremler İçin Yararları

Performans yönetimi sisteminin işgöremler için yararlarını özetle şöyle sıralamak mümkündür:<sup>38</sup>

İşgöremler (astlar);

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

#### 1.2.4.3. İşletmeler (Örgüt) İçin Yararları

Genel olarak performans yönetim sisteminin işletmeye (örgüte) yararlarını özetle şöyle sıralamak mümkündür:<sup>39</sup>

- İşletme etkinliği ve kârlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesini geliştirir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir.
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, işgücü devri vb. nedenler ile ortaya çıkan).

38 Uyargil, a.g.e., s. 10.

39 A.g.e., s. 10; Palmer, a.g.e., s. 153.

- İşgörenlerin işletme etkinliklerine daha fazla katılınması,
- İşe gelmemelerin azalması,
- Yüksek moral,
- İşletme içinde iletişimin güçlenmesi,
- Kariyer ilerlemesi için işgörenlerin önündeki fırsatların artması.

### **1.2.5. Performans Yönetim Sisteminde Gelişim Planlaması ve Gelişim Planlarının Hazırlanmasında Sorumluluklar**

İşgörenlerin gelişimlerinin planlanması Performans Yönetim Sisteminin sürekliliği için kritik bir noktadır ve çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu açısından büyük önem taşır. İyi bir organizasyon, işgörenlerin gelişimini esas alan bir kültüre sahiptir. Aynı zamanda:

- İşgörenleri, organizasyon içinde farklı noktalarda çalıştırarak geliştirir.
- Yöneticilerin sorumlulukları arasına çalışanlarını geliştirme, yükseltme ve organizasyon içinde hareket ettirmeyi sağlar.
- Yöneticilerin her yıl çalışanları ile görüşerek onların gelecekteki kariyer yolları için hazır olup olmadıklarını incelemelerini sağlar.
- Adayların potansiyelini tecrübesinden önce değerlendirir.
- İşgörenlerin ilerleme olanaklarını açıklıkla görebilecekleri güncel bir kariyer kılavuzuna sahiptir.
- Becerilerin geliştirilmesine önem verir.

Gelişim planlaması aşamasında; yıl içinde çalışan ve yöneticinin birlikte yaptıkları görüşmeler sonucunda, çalışanın gelişmesi gereken yönleri ve kariyer rotası göz önünde bulundurularak bir plan hazırlanır. Gelişim planları, değerlendirmelerin bittiği ve yeni hedeflerin belirlendiği dönemde son halini alır, bütçe çalışmalarına eklenir ve bir sonraki yıl için gelişim planları tamamlanmış olur.

Gelişim Planlarının hazırlanmasında yöneticiye düşen sorumluluk ve işgörenlere düşen sorumluluk olmak üzere iki grupta incelenebilir.



### 1.2.5.1. Yöneticiye Düşen Sorumluluklar

Yöneticiye düşen sorumlulukları ise şöyle sıralamak mümkündür:

- İşin gerektirdiği teknik bilgi ve davranışsal yeterliliklerin neler olduğunu gözden geçirir. İşin değişen gereksinimlerini belirler.
- Kişinin performans değerlendirme sonuçlarına göre bir gelişim programı hazırlar. Geliştirilmesi gereken güçlü yönler veya iyileştirilmesi gereken zayıf yönler ile şu andaki işi yürütebilmek için gerekli teknik bilgi ve beceri, davranışsal yeterlilik ve kişinin olası kariyeri için gerekli olacak uzun vadeli gelişim noktalarını içerir.
- Verilen hedeflere uygun olarak hazırlanan eğitim planlarının zamanlaması ve içeriği üzerinde çalışan ile anlaşmaya varır.
- İşgörenin kariyer gelişimi için ona danışmanlık yapar.

### 1.2.5.2. İşgörene Düşen Sorumluluklar

İşgörene düşen sorumlulukları şöyle sıralamak mümkündür:

- Kuvvetli ve gelişmeye açık yönlerini, ilgi duyduğu alanları, ihtiyaçlarını belirler.
- Organizasyonu ve kendisinden beklenen sorumlulukları gözden geçirir.
- Şimdiki yerinden ulaşmak istediği noktaya kendisini götürecek kaynakları belirler.
- Kendisi için düşündüğü kısa ve uzun vadeli gelişim taleplerini tasarlar.<sup>40</sup>

### 1.2.6. Performansın Planlanması

İşletmelerde performans yönetimi, istenen performansın planlanmasıyla başlar.

Bu aşamada işletme performans hedefleri belirlenir.

#### 1.2.6.1. Planlanan Hedeflerin Özellikleri

Bir işletme (örgüt) performans değerlendirme sistemine yatırım yaptığında, bireysel üretimin ve işletme amaçlarına bağlılığın artmasını bekleyebilir. Açık açık hedefler belirleyen ve bunları tüm işletmeye duyuran bir sistemden hem yöneticiler hem

<sup>40</sup> <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky4.html> (11.04.2004)

de işgörenler daha öncede sözü edilen yararları sağlarlar. Performans hedefleri belirlenip uygulamaya geçildiğinde yöneticiler performansa ilişkin konularsa daha objektif kararlar verebilirler. Bu nedenle hedeflerin belirlenmesi önemlidir. Performans değerlendirme sürecini başlatmadan önce belirlenmesi gereken bazı temel hedefler şunlardır:<sup>41</sup>

- İşgörenleri işletmenin (örgütün) nasıl işlediğini bilgilendirmek,
- İşgörenlerin iş yerindeki ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçlarını karşılamanın yollarını aramak,
- En düşük maliyetle kaliteli ürün – hizmet (iş) çıkarmanın yollarını aramak,
- İşgörenlerin üretkenliğini artırmak için öneriler toplamak,
- İşgörenleri kendi performansları hakkında tek tek geri bildirimde bulunmak.

Hedeflere yönelik yönetim programlarının giderek yaygınlaşması, hedef ve amaç saptamanın ne kadar önemli bir öge olduğunu vurgulamaktadır.<sup>42</sup> Bu nedenle hedefler belirlenirken, bazı özelliklere dikkat edilmelidir. Buna göre, hedeflerin bireylerin sahiplenmesini sağlamak açısından özgün (spesifik) ve uzlaşmış olması, iletişimi kolaylaştırması, hedeflerin kolay anlaşılabilmesini ve hedeflerin herkes tarafından aynı şekilde anlaşılabilmesi açısından ölçülebilir olması, ulaşılabilir ve zorlayıcı, yöneticinin ve işgörenin gelişimine ilişkin hedefleri içermesi ve her hedefin zaman sınırının olması, motive edici ve esnek olması gerekir.<sup>43</sup>

### 1.2.6.2. Hedef Belirleme Aşamaları

Hedef, belirli bir zaman dilimi içerisinde kişi veya organizasyonlardan gerçekleştirmeleri beklenen sonuçlardır. Hedeflerin belirlenmesindeki amaç, işgören ve işverenin firmanın amaçları doğrultusunda neler yapmaları gerektiğini tartışmaları, hangi sonuçlara ulaşacaklarına karar vermeleri ve bunlar için çalışmalarınıdır. Hedeflerin doğru belirlenmesi şunları sağlar:<sup>44</sup>

- Başarının ölçülebilmesini,

41 Palmer, a.g.e., s. 27.

42 Ramazan Usta, "Yönetimde Verimli ve Etkin Zamanlama" **Standart**, Yıl: 40, Sayı: 469, Ocak 2001, s.16.

43 Uyargil, a.g.e., s. 62.; <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky4.html> (11.04.2004)

44 <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/webdergi/5.html> (11.04.2004)

- Önceliklerin tanımlanmasını,
- Hedefi gerçekleştirmek için adımların ve zaman çizelgesinin planlanmasını,
- Hedeflerin işgörelere sistemli olarak delege edilmesini,
- Performansın objektif olarak, başarıya göre değerlendirilmesini sağlar.

Hedef belirleme aşamasında işgörelenin yapması gerekenler özetle şunlardır:

- İşe ait temel sorumlulukları çok iyi kavramış ve yöneticisiyle görüşmeye hazır olması gerekir.
- Hedeflerinin önem sırası hakkında fikir sahibi olması gerekir.
- Önercekleri hedef gerçekleştirme planını hazırlamış olmaları gerekir.
- Hedeflerin başarı göstergeleri ve standartlarını yöneticisiyle tartışmak üzere hazırlaması gereklidir.

Hedef belirleme aşamasında yöneticinin yapması gerekenler ise özetle şunlardır:<sup>45</sup>

- İşgörelenin, işletme misyonunu ve stratejisini anlamasını sağlar.
- Her çalışan için temel sorumluluklar sıralar.
- Performansın ölçülmesinde kullanılacak başarı göstergesini çalışanla beraber saptar.
- Mevcut standartlar belirler.
- İşgörelenin kendi hedeflerini işletme hedefleri ile entegrasyon içinde belirlemelerini sağlar.
- Öncelikli hedefleri belirler.
- Zaman planı çıkarır.

### 1.2.6.3. Temel Sorumluluklar

Temel sorumluluklar, bir işletmeden, bir iş biriminden veya bir pozisyondan beklenen nihai sonuçları elde etmek için yapılan işlerin tamamıdır. Bu sorumluluklar işletmede çok büyük yapısal değişiklikler olmadığı sürece zamanla değişim göstermezler. Sorumlulukların önemi ve öncelikleri, işletme ihtiyaçları doğrultusunda uzun periyotlar dahilinde değişim gösterebilir. Sorumluluklar tanımlanırken başarının

<sup>45</sup> <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/webdergi/5.html> (11.04.2004)

nasıl ölçüleceği hakkında fikir vermelidirler. Sorumluluklar önemlerine göre “Birincil (kritik) ve İkincil (destekleyici)” sorumluluklar olarak ayrılırlar. Temel sorumluluklar belirlenirken “Sorumluluk neticesinde beklenen sonuç nedir?, Sonuca ulaşmak için gerekli olan rol veya fonksiyon nedir?, Başarı nasıl ölçülecektir?, Sonucun gerçekleştirilmesi için gereken aktiviteler nelerdir? , Sonuca ulaşmada limitler ve kısıtlar nelerdir?” gibi faktörler göz önüne alınmalıdır.<sup>46</sup>

#### **1.2.6.4. Başarı Göstergeleri**

Hedef belirlenmesinde ikinci aşama, temel sorumlulukların başarı göstergelerinin belirlenmesidir. Bu nedenle performans yönetiminin önemli bir unsuru olarak karşımıza da işgörenden neyin beklendiği ve başarının nasıl ölçüleceği konusunda ortak bir dil oluşturulması, diğer bir deyişle başarı göstergelerinin ortaya konulması gelmektedir. Bu çerçevede başarı göstergelerini üç grupta incelemek mümkündür. Bunlar;

- İyi belirlenmiş başarı göstergeleri sonucu etkileyen aktivitelere değil direkt sonuca bağlı olması gereken ana sonuçla ilgili göstergeler: Örneğin bir satış elemanı için performans göstergesi ziyaret ettiği müşteri sayısı değil satış yaptığı müşteri sayısıdır.
- Kişinin veya birimin direkt olarak etkileyebileceği spesifik göstergeler başarı göstergeleri. Örneğin bir satış yöneticisi için satış hacmi bir gösterge olabilir fakat kar iyi bir gösterge değildir. Çünkü kâr satış hacminden etkilenmekle beraber satış yöneticisinin direkt kontrolünde değildir.
- Pratik göstergeler

#### **1.2.6.5. Standartlar ve Performans Standartlarının Türleri**

Performans değerlendirmede standartların ayrı bir önemi vardır. Bu nedenle aşağıda standartlar ve performans standartlarına kısaca değinilecektir.

##### **1.2.6.5.1. Standartlar**

Etkili bir performans değerlendirme sistemi için performans kriterlerinin ve standartlarının belirlenmesi esastır.<sup>47</sup> Çünkü performans değerlendirmenin temelinde,

<sup>46</sup> <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky4.html> (11.04.2004)

<sup>47</sup> Benligiray, *İnsan Kaynakları Açısından...*, ss. 160-161.

bireylerin performanslarının karşılaştırmasına olanak veren standartların olması gerekmektedir. Bu karşılaştırmalar yoluyla bireylerin/grupların başarısını belirlemek mümkün olur. Performans standartları ne kadar açık, seçik ve doğru olursa, değerlendirmeler de o denli gerçekçi ve objektif olacaktır. Genellikle performans standartları, kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü işler.<sup>48</sup> Standartlar, önceden belirlenmiş mükemmellik seviyeleriyle ya da performans temel özellikleriyle ilgili olup bir kuruluşun / örgütün ya da programın çeşitli yönlerinde yer alabilir. Standartlar, müşteri hizmet düzeyi ve kalitesi türünden faktörlerle bağlantılıdır ve gerçekleştirilmesi arzulanan uygun performans seviyesinin tanımlanması amacıyla oluşturulmaktadır.<sup>49</sup> Başarının nasıl ölçülmesi gerektiği tespit edildikten sonra geçmiş yıllardaki benzer işlere ait performans göz önünde bulundurularak yapılacak işin performans standardı belirlenmelidir. Bireylerin hedeflerinin bu standartlara baz edilerek gerçekçi olması sağlanmalıdır:

#### **1.2.6.5.2. Performans Standartlarının Türleri**

Performans değerlendirmede bir çok standart kullanılmaktadır. Aşağıda bu standart türlerine değinilecektir. Buna göre başlıca standart türleri şunlardır:<sup>50</sup>

- Karşılaştırmalı Standartlar: Karşılaştırmalı standartlara dayalı olarak gerçekleştirilen değerlendirmelerde astlar birbirleri ile karşılaştırılarak genel bir sıralamaya tabi tutulurlar. Bir diğer yöntem de, bireyler arasındaki performans farklılıklarını daha hassas bir biçimde ölçümlemeyi amaçlayan zorunlu dağılım yöntemidir.
- Mutlak standartlar : Mutlak standartların kullanıldığı değerlendirme yöntemlerinden bağımsız olarak çeşitli değerlendirme ölçütleri (kriterleri) değerlendirilir. Mutlak standartlar da kendi aralarında kalitatif ve kantitatif mutlak standartlar olarak ikiye ayrılırlar. Serbest değerlendirme, kritik olay, işaretleme listesi ve zorunlu seçim yöntemlerinde mutlak standartlar kullanılırken, değerlendirme skalalarında üst astlarının performanslarını

48 Uyargil, a.g.e., s. 29.

49 Kaya - Aral, a.g.e., s. 17.

50 Uyargil, a.g.e., ss. 30-31.

birbirinden bağımsız değerlendirirken, çeşitli kriterler için bireylere belirli sayısal/değerler / puanlar vererek kantitatif mutlak standartlar kullanmaktadır.

#### 1.2.6.6. Başarı Göstergeleri Örnekleri

İşletmeler açısından performans göstergelerini şöyle sıralamak mümkündür:

- **Pazarlama:** Müşteri sayısı, yeni ürün sayısı, tahminlerin gerçekleşme oranı, pazar payı, satış hacmi vs.
- **Üretim:** Birim üretimin maliyeti, gerçekleşen-standart maliyet mukayesesi, kullanım oranı, devamsızlık, işçilik maliyeti, hurda oranı vs.
- **Kalite:** Şikayetler, denetim sonuçları, fiili-standart hata oranı, defo oranı, garanti masrafları, standart sapma vs.
- **Kârlılık:** İş programları fiili mukayesesi, net gelir, öz sermaye kârlılığı, brüt işletme kârı, satış gelirleri, sermaye gelirleri, hisse başına kazanç, kârın gidere oranı vs.
- **Maliyet Kontrolü:** Gerçekleşen- standart maliyet mukayesesi, İşgücü maliyeti, işten çıkarma maliyeti, kayıp iş saatleri, direkt/indirekt işçilik yüzdesi vs.<sup>51</sup>

#### 1.2.6.7. Değerlendirme ve Değerlendirme Nedenleri

Performans yönetiminde değerlendirme en önemli aşamalardan biridir. Çünkü değerlendirme, hem geri bildirim sağlama açısından hem işgörenin başarı ya da başarısızlığını buna bağlı olarak işletmenin kümülatif başarısının ortaya konulması sağlayacaktır. Ayrıca yeni hedeflerin belirlenmesi, standartların geliştirilmesi de değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan tabloya bağlı olacaktır. İşgörenin, değerlendirme sonucu gelişimi, kariyerin planlaması, ücretinin belirlenmesi etkili olur. İşgören, içinde yer aldığı ekibin performansı ile birlikte kendi iş sonuçları ve yeterlilikleri göz önünde bulundurularak da değerlendirilir. Ayrıca işgörenin yer aldığı farklı proje çalışmaları da değerlendirme kapsamında dikkate alınır.

<sup>51</sup> <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky4.html> (11.04.2004)

Değerlendirme yönetici / yöneticiler tarafından yapılabileceği gibi bireyin kendini değerlendirmesi, bireyin iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi, astlar tarafından değerlendirme, müşteriler tarafından değerlendirme şeklinde de yapılabilir.<sup>52</sup>

Bu yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma yönetmelerde değerlendirmede kullanılabilir. Böylece, çeşitli yöntemlerin bazı üstünlüklerinden yararlanmak, bazılarının da sakıncalarını ortadan kaldırmak mümkün olabilmektedir.<sup>53</sup>

Değerlendirme sürecinde iç ve dış müşterilerden de geri bildirim alınmalıdır. Dış müşterilerden alınacak geri bildirim işletmenin başarısını değerlendirmek; misyonu, stratejisi ve bir sonraki dönem için hedeflerinin belirlenmesi açısından önemlidir. İç müşterilerden alınan geri bildirimler de her çalışanın değerlendirilmesinde ve bir sonraki dönem için işletme hedeflerinden kendilerine indirgenen hedeflerin yanı sıra iç müşterilerinin beklentilerinin karşılanmasına yönelik hedeflerinin oluşturulmasında kullanılır.

Kalitenin var olduğu ortamlarda geliştirme öncelikleri ve hedefler daima uzun dönemlidir. Bu durumda yapılması gereken; uzun dönemli projelerin hedeflerinin basamaklara bölünmesi ve her değerlendirme periyodu sonunda bu basamaklarda ulaşılan sonuçlar değerlendirilmelidir. Örneğin; planlama aşamasının ilk yıl sonuna kadar bitmesi tahmin ediliyor ise, o yıl için yöneticinin hedefleri arasına planlama ile ilgili olanlar ilave edilmelidir. Bir sonraki yıl diğer aşama değerlendirilir... Bu değerlendirme tarzı ile organizasyon uzun dönemli düşünmeye ve sürekli gelişmeyi, öğrenmeyi bir ilke olarak kabullenmeye yönlendirilir.<sup>54</sup>

Performans değerlendirme sistemi incelendiğinde, aşağıda yer alan iki temel hususun göze çarptığı görülür:<sup>55</sup>

52 Uyargil, a.g.e., ss. 31-35.

53 A.g.e., s. 54.

54 <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky4.html> (11.04.2004)

55 <http://www.insan.kaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=21> (09.04.2004)



- Performans değerlendirme sistemi, astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesini, çalışanların performans sorunları ile baş edebilmelerini sağlayacak bir yapı ortaya koyar. İşgörenlerin performanslarının altı aylık ve/veya bir yıllık dönemlerle düzenli olarak değerlendirilmesi; yöneticilerin işgörenlerin iş tatmini, kariyer hedefleri, eğitim ihtiyaçları ve diğer kişisel sorunları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar.
- Her işgören, kendinden ne beklediğini ve üstünün gösterdiği performans hakkındaki düşüncesini bilme ihtiyacındadır. Performans değerlendirme sistemi; işletme işgörenlerinin başarılarını önemseydiğini, başarıyı teşvik ettiğini gösterir ve çalışanın iyi performans göstermesini engelleyen noktaların tespit edilmesi, bu doğrultuda kendisine gerekli olanakların tanınmasını sağlamak suretiyle, açık bir şekilde ihtiyacı karşılar.

### 1.3. PERFORMANS ÖLÇÜM VE DENETİM SİSTEMLERİ

Performans yönetim sisteminin temel amacı, işgörenlerin işletme hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Dolayısıyla, performans yönetimi sisteminde, işgörenlerin işletme hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmasını sağlayacak araçların ve yaklaşımların geliştirilmesi ve kullanılması esastır. Performans yönetim sisteminin ana unsuru, çalışanların performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirmesi sistemidir. Performans değerlendirme sistemi kurulduktan sonra, insan kaynakları departmanı tarafından performans değerlendirme sisteminin işleyişine ilişkin tüm prensipler dökümanite edilmeli ve işgörenlere gerekli bilgilendirmeler yapılmalıdır.

Performans ölçümü, ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dahilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir. Performans ölçümü aynı zamanda öz değerlemenin, hedef belirlemenin ve gelişimi izlemenin bir aracıdır. Süregelen performans ölçümü, sürekli iyileştirme ve gelecekteki başarılar için çok kritik olan geri beslenmeyi de sağlar.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Demirkaya, a.g.e., ss. 3-4.



### 1.3.1. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinde İlkeler

Performans ölçüm ve denetim sistemlerinden beklenen yararları sağlayabilmek, sistemlerin tasarımından uygulanmalarına kadar olan süreç içinde pek çok etmene bağlıdır. Bu etmenler tasarıma ve uygulamaya ilişkin olarak iki açıdan incelenebilir. Burada tasarıma ilişkin etmenler performans ölçüm ve denetim sistemlerinde aranılan nitelikler uygulamaya ilişkin etmenler ise sistemlere direnç nedenleri başlıkları altında incelenmiştir.<sup>57</sup>

### 1.3.2. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinde Aranılan Nitelikler

Performans ölçüm sistemlerinin başarıyla kullanılabilmesi için taşınmaları gereken nitelikleri şöyle sıralama mümkündür:<sup>58</sup>

- Sistem, işletmenin hem iç hem de dış çevresi ile ilgili performans hakkında bilgi vermelidir.
- Sistem, işletmenin mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalıdır. Yöneticilerin davranışlarını, karar almalarını yönlendirici olmalı, yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir. Ölçüm sonuçları sadece ilgili yöneticilere değil, etkinlikleri gerçekleştiren işçörenlere de iletilerek başarılarını öğrenme ve kendilerini, düzeltme olanağı sağlamalıdır. Kısa bir deyişle sistem kullanılmalıdır.
- Sistem, yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar fazla ya da az bilgi içermemelidir. Her ikisi de aynı derecede sakıncalıdır.
- Sistem, sağladığı bilgiyi kullanacaklar tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Aynı koşul, ölçülenler için de geçerlidir. Bunun için tüm ilgili yanların sistem tasarımına ve uygulamalarına katılmaları sağlanmalıdır.

57 [http://www.yenibir.com./articledisplay\\_yenibirbakis/0.,1c~1@lmt~1@viewid~9291,00.asp](http://www.yenibir.com./articledisplay_yenibirbakis/0.,1c~1@lmt~1@viewid~9291,00.asp)  
(11.04.2004)

58 [http://www.yenibir.com./articledisplay\\_yenibirbakis/0.,1c~1@lmt~1@viewid~9291,00.asp](http://www.yenibir.com./articledisplay_yenibirbakis/0.,1c~1@lmt~1@viewid~9291,00.asp)  
(11.04.2004)

- Sistem, ortaya koyacağı ters ya da beklenmeyen sonuçlar karşısında savunma ve karşı savları çürütebilme gücüne sahip olmalıdır.
- Sistem, bilgiyi zamanında sağlamalı, bilginin sunuluşu ile gerekli kararların alınması ve uygulanması arasında yeterli zamanı vakit geçmiş olmadan verebilmelidir. Bunun için ölçüm sistemleri, düzenli ve sürekli bir yapıya kavuşturulmalıdır.
- Sistem, performanslardaki değişimleri gerçekçi olarak belirleyecek bir yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler gerçekten ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır.
- Ölçümlerde çok fazla kesinlik aranması sistemi zorlayabilir. Ortalama değerlerle çalışmak da kimi zaman önemli gelişmelerin gözden kaçmasına neden olabilir. Ölçümlerde bu iki uç arasında uygun bir yer seçilmesi gerekir.
- Ölçüm sistemleri iç ve dış koşullardaki değişimlere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapı taşınmalıdır. Yarınların sorununun, dünün yöntemleri ile çözümlenemeyeceği bilinmeli, sistem sürekli denetlenmelidir.
- Bir performans ölçüm sisteminde önemli bir koşul da tanım birliğidir. Sistemin ilettiği bilgiler iç ve dış çevrede aynı biçimde algılanmalı ve yorumlanmalıdır, örneğin çalışan başına satışlar oranında, satışların brüt mü, vergili mi, iskontolar indirilmiş olarak mı alınacağı kesin olarak belirlenmelidir.
- Sistemin maliyet etkenliği sağlanmalıdır. Bunun için sistem olduğunca basit tutulmalıdır. Ölçüm, kayıt ve analizlerde işletmenin mevcut olanaklarından mümkün olduğunca yararlanılmalıdır.
- Etken bir ölçüm sisteminde "analiz biriminin" tanımı çok önemlidir. Ölçümü yapılacak birimin sınırları belirlenmiş olmalıdır.
- Ne kadar yetkin bir ölçüm sistemi kullanılırsa kullanılsın, performansın tüm yönleri ile ölçümü olanaksızdır, değerlendirmelerde öznel yargılar her zaman söz konusu olabilir. Her şeyin ölçülebileceği savı da maliyet açısından her an uygun olmayabilir. Bu nedenle performans ölçüm sistemlerinin tam anlamıyla mükemmel olmayacağını kabul etmek gerekir.
- İyi bir ölçüm sistemine ulaşmanın yolu deneme ve yanılmadan geçer. Kağıt üstünde mükemmeli yakalamak mümkün değildir. Bunun için önce basit

sistemlerle başlanmalı, uygulama sonuçlarına göre sistemlerin gelişmesine çalışılmalıdır.

### 1.3.3. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerine Direnç

Ölçüm ve denetim sistemleri tüm yararlarına karşın kimi yöneticiler ve çalışanlar tarafından pek kabul görmemektedir. Bu olgunun göz ardı edilmemesi gereken haklı nedenleri vardır. Bu nedenleri bilmek, yeni tasarımlanacak sistemlerinin başarısına katkıda bulunacaktır. Bu nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:<sup>59</sup>

- Yönetimin ve çalışanların kötü ya da iyi performanslarının gözler önüne serilmesine karşı korku ve çekingenlikleri: Ölçümlerin psikolojik olarak zaten ürkütücü bir özelliği vardır. Eğer ölçümler bir de yıldırma ve cezalandırma aracı gibi yanlış yönde kullanılacak olurlarsa bu özellikleri çok daha olumsuzlaştırır.
- Bilgi yönünden zayıf, veri yönünden zengin ölçüm sistemlerine yönelme:
- Çok fazla veri, fazla ölçüt içeren sistemle bir sürü kayıt ve rapor arasında önemli sonuçların gözden kaçmasına neden olabilmektedir.
- Ölçümleri yapılacak göstergelerin işletmenin özelliklerine uygun olmaması, işletme stratejilerine uyum sağlamaması: Bu durum zamanla göstergelerin anlamsız kalmasına neden olmaktadır.
- Ölçüm sistemlerinin belli amaçlara yönelik olarak hazırlanmaması: Ücret bordroları, sipariş listeleri, üretim raporları, muhasebe kayıtları gibi alt sistemlerden yararlanarak kurulan sistemler, gereksinimlere tam anlamıyla yanıt veremez.
- Yöneticiler, çalışanlar ve ölçüm sisteminin tasarımcıları arasında amaç ve araç birliği ve ortak anlayışın sağlanamaması: Ölçüm konularında uzman personelin görevlendirilmeyişi ve dizgesel bir yaklaşımın izlenmemesiyle oluşan bu durum sistemlerin yararını azaltmaktadır.
- Ölçümlerin genelde bir ya da birkaç ölçüte göre yürütülmesindeki ısrar: Günümüzün karmaşık işletme koşullarında bu tür bir değerlendirme yeterli

<sup>59</sup> [http://www.yenibir.com./articledisplay\\_yenibirbakis/0,,lc~1@lmt~1@viewid~9291,00.asp](http://www.yenibir.com./articledisplay_yenibirbakis/0,,lc~1@lmt~1@viewid~9291,00.asp)  
(11.04.2004)

olamaz. Artık çok yönlü bir dizi ölçütlerle sonuçları daha kolay ve doğru yorumlama olanağının keşfedilmesi gerekir.

- Ölçümlerin çok kesin ve doğru sonuçlar vermesi ilkesine sıkı bağımlılık: Bu durum uygulamayı zorlaştırır. Aşırı zaman, para ve çaba kaybına neden olabilir. Ölçümlerin mutlak kesin bilgi vermesi, her zaman doğruyu göstermesi beklenmemelidir. Ölçümlerden yararlanma, sonuçların doğru yorumuyla artar. Performans sonuçlarını katı, sıkı standartlarla karşılaştırarak yorumlamak ve esnek olmamak ölçümlerin yararlarını kısıtlamaktadır.
- Ölçüm sistemlerinin sınırlı olarak uygulanması: Klasik yaklaşımlarda performans ölçümleri üretici işlerde ya da kolayca ölçülebilen etkinlikler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu uygulama işlerin ve işçiliklerin ölçülebilenler ve ölçülemeyenler olarak ayrılmasına neden olmuştur. Bu ayrıcalık özellikle mavi ve beyaz yakalılar arasındaki farklı idari uygulamalar nedeniyle iki tarafın da tepkisini çekmiştir. Özendirici uygulamaların performans ölçümlerine dayandırıldığı durumlarda bu ayrıcalıklar daha büyük sorun kaynağı olmuştur. Bu sorunlar hizmet işlerinin üretici işler kadar önemli olduğu anlaşıldıkça ve ölçülebilirliği üzerindeki kuşkular yeni ölçüm teknikleri ile ortadan kaldırıldıkça giderek azalmaktadır. Bu konuda önemli mesafe alınmıştır. Bu sorunu çözümlenebilen işletmelerde, sistem tüm işletme düzeyine yayılarak daha sağlıklı yapıya kavuşturulmaktadır.
- Ölçümlerin yeterli sıklıkta (aylık, günlük, hatta saatlik) düzenli ve zamanında yapılması gereği de oldukça fazla zaman ve çaba gerektiren masraflı bir uygulamadır. Önceleri zor gelen bu durum günümüzde bilgisayar destekli sistemler ile kolayca çözümlenebilmektedir.

#### **1.3.4. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinin Tasarımı ve İşletilmesi**

Performans ölçüm ve denetim sistemleri işletmelerde performansın geliştirilmesi amacıyla stratejik planlar çerçevesinde yönetim sürecinin, birimlerin, çalışma gruplarının ve bireylerin gösterdiği performansın belirlendiği, değerlendirildiği ve geri bildirim düzeni ile performansın gelişimine katkıda bulunan yönetim destek sistemleridir. Bu sistemler yapısal olarak örgütün ve çalışanların ortak amaçlarını odak noktası olarak ölçülecek değerlendirilecek ve kontrol edilecek etmenleri, olayları ve

nesneleri belirlemekle başlayan, bunlarla ilgili temsil edici göstergeleri saptayıp gerekli ölçümlerle süren, elde edilen bilgileri ortak bir veri tabanında toplayarak hangi bilgilerin, nasıl ve ne zaman istendiğine dayalı olarak biçimlenen bir rapor ve belgelendirme sistemi ile sonuçlanan bir süreç arak tanımlanabilir. Bu tanımın sınırları,içinde bir işletmede performans ölçüm ve denetim sisteminin tasarımı ve uygulanmasında izlenen yaklaşım üç ana aşamada özetlenebilir:<sup>60</sup>

- Performans ölçüm ve denetim sistemi ile performans geliştirme planlama süreci arasında ilişki kurarak neyin ölçüleceğine karar verme; performans alanlarının ve boyutlarının önemlerini ve önceliklerini belirleme,
- Performans alanlarına ve boyutlarına göre performans göstergeleri belirleme, bu göstergeleri tanımlama ve ölçülebileceğini saptama,
- Ölçüm sistemlerinin etkin kullanımını sağlama; bu aşama hangi veriler toplanacaktır, veriler hangi kaynaklardan sağlanacaktır, veriler hangi yöntemlerle toplanacaktır veriler bilgiye nasıl dönüştürülecektir, bilgiler nasıl yorumlanacaktır ve belgelendirilecektir gibi konuları içerir.

#### 1.4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNDEN BEKLENTİLER

Buraya kadar ortaya konulanlar irdelendiğinde genel olarak Performans Yönetim Sistemi (PYS)'nin şu hedefleri gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır:

- İşletme ve birey hedeflerini bütünleştirir,
- Bireyi hedeflere odaklandırır,
- Birey ile yöneticisi arasında etkin ve sürekli bir diyalog oluşturur,
- Bireyin neleri iyi yaptığını/yapamadığını öğrenmesini sağlar,
- Performansı artırıcı eğitim ve gelişim fırsatlarını belirler,

<sup>60</sup> [http://www.yenibir.com./articledisplay\\_yenibirbakis/0.,1c~1@lmt~1@viewid~9291,00.asp](http://www.yenibir.com./articledisplay_yenibirbakis/0.,1c~1@lmt~1@viewid~9291,00.asp)  
(11.04.2004)

- Kariyer planlamasının temel taşı oluşturur,
- Performansa göre ücret belirlenmesini sağlar, vb.

## 1.5. PERFORMANS YÖNETİMİNDE DİKKAT EDİLMESİ

### GEREKENLER

Etkin bir PYS için temel şart, kurulma aşamasında işgörenleri de sürece katmaktır. İnsanlar karar sürecine katılmadıkları işleri ve faaliyetleri benimsememe ve kullanmama eğilimindedirler.<sup>61</sup>

İşletmeler göreceli olarak yeterli büyüklüğe ulaştıklarında, kurumsallaşma ihtiyaçları belirginleşir ve bu yönde kaynak ayırma ve kullanma olanakları artar. Bu evrede ilk el atılan işlerden biri de, “testiyi taşıyan ile kıran arasındaki farkı” belirleyip, doğru ödüllendirmeyi yapacak sistemleri kurma çalışmalarıdır.

Ancak performans yönetim sistemine, gerekli çalışmalar yapılmadan geçilirse, işletmelere yarardan çok zarar getirme olasılığı yüksektir. Çoğu kez, işletme içinde gerekli desteği yaratmadan başlanan birçok proje, büyük yatırımlarla ve hatta dışarıdan danışmanlarla yürütülmeye kalkışılır ve birkaç ay veya yıl içinde de rafa kaldırılıp unutulur. Bundan sonra da danışman işletmenin başarısızlığı konuşulmaya başlanır.<sup>62</sup>

Bu olumsuzlukların önlenmesi için şunların yapılması önerilir:

- Öncelikle, performans sistemine neden ihtiyaç olduğu açık ve net olarak tanımlanmalıdır. “Performans sistemi ile başarılmak istenilen nedir?” sorusu yanıtlanmalıdır.
- Kurulmak istenen performans sistemi, işletmenin amaçlarını ne derece destekleyecektir? Bu soruyu yanıtlamak için işletme, mutlaka kendi iç kaynaklarıyla ya da danışmanlık şirketi ile uzun ve ayrıntılı bir ön çalışma yapmalıdır.

61 <http://www.baltas-baltas-com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=236&SAYI=12>.

62 <http://www.baltas-baltas-com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=233&SAYI=12>.

- İşletme içinde, ihtiyacın ne olduğu, nasıl karşılanması gerektiği konusunda iç hazırlık yapılmalıdır. İşgörenlerin yürekte katılmadığı sistemlerin, en kısa sürede kendini yok etmesi ya da metamorfoza uğraması kaçınılmazdır.
- Performans sistemi, ister iç ister dış danışmanlık kaynakları ile kuruluyor olsun, mutlaka işletme içinden aktif katılımcılara sahip olmalıdır. Onlar bizim işletme içindeki değişim/gelişim ölçülerimiz olacaktır.
- Performans sistemi sade, kolay anlaşılır ve şeffaf olmalıdır. Herkes tarafından kolayca anlaşılabilir ve takip edilebilir. İşletme içinde yapılan uygulamaların başarısı, herkesten destek görmesine ve tüm çalışanların sistemin parçası olmasına bağlıdır.
- Son olarak da, sistemin genel sonuçları mutlaka tüm çalışanlarla paylaşılmalı, gerek kişisel hayatlarına ve gerekse işletmeye katkıları anlatılmalıdır.

İşletmelerin çoğu, sayılan önerilerin aksi uygulamalar yaparlar. Üst kademedeki görev yapan profesyonel yöneticiler ya da sermayeyi temsil eden kurucular, kendi bilgi ve deneyimlerinden kalkarak, performans yönetim sisteminin hemen kurulması için talep ve talimat verirler. Ne var ki, atılması gereken ilk adımlar kısa zamanda unutulur, kapalı kapılar ardında, üst düzeyde oluşturulan ekiplerle veya danışman işletmelerle sistemler kurulur. Bir gün bir yazı ile, "Sizin için çok iyi bir şey yaptık. Artık bu işletmede, testi kırıyan ile testi taşıyan birbirinden ayrılacak" başlıklı yazılarla ya da söylevlerle sistemi sunarlar.

Performans sistemi yaygın görüşün aksine, bir ölçme aracı olmaktan öteye, işletme içinde amaç ve hedeflerin doğru iletilip, doğru işlerin yapılmasını sağlayan bir bilgi iletişim sistemidir. Öyle ki, bu sistem doğru kurulduğunda, bilgi hem yukarıdan aşağıya, hem aşağıdan yukarıya veya yatayda etkin paylaşılabilir. Böylece herkes aynı hedef ve amaçlar için beraber çaba harcayabilir.<sup>63</sup>

63 <http://www.baltas-baltas-com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=233&SAYI=12>



Performans değerlendirmesi, 6nceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve 6l6me yoluyla 6alışanların işteki performansının 6l66lmesi s6recidir. Performans değerlendirmesi şu a6ıllardan yapılır:

- Birey bazında,
- Ekip bazında,
- İşletme bazında,
- veya bunların bir karması şeklinde.

Genellikle işletmelerde, performans değerlendirmesi temel olarak birey bazında yapılmaktadır. Birey bazında performans değerlendirmesinin temelinde yatan varsayım ise, bireylerin performansının, ekip ve işletme performansından bağımsız olarak 6l66lebildiğidir. Diğer bir deyişle birey performanslarının toplamının, ait olduğu ekibin ve işletmenin performansını oluşturduğudur. Diğer bir varsayım ise, işletmenin t6m hedeflerinin birey bazına indirilebildiğidir. Diğer bir deyişle bireysel hedeflerin, birbirleriyle 6atışmadığı, işletme hedeflerine paralel olduğu ve t6m bireysel hedeflerin toplamının işletmenin genel hedeflerini oluşturduğudur.

Birey bazında performans değerlendirmesi, satış/pazarlama gibi bireysel performansın doğrudan 6l66lebildiği alanlarda, 6alışan performansını nispeten ger6ek6i bir şekilde tespit edebilir. Ancak daha 6ok takım 6alışmasını gerektiren alanlarda t6m pozisyonlar i6in bireysel bazda ger6ek6i değerlendirme olanağı yoktur. Ayrıca bireysel bazda bazı hedefler belirlenebilirse de, işlerin birbirine bağımlılığı t6m hedeflerin bireysel olarak belirlenmesine olanak vermemektedir.

Performans değerlendirmesinin sadece bireysel bazda ele alınması daha 6ok takım 6alışmasını gerektiren alanlarda ger6ek6i sonu6lar vermeyebileceği gibi, t6m işletme hedeflerinin birey bazına indirgenmesi, teknik a6ıdan olduk6a zordur. Ekip 6alışmasını gerektiren alanlarda sadece bireysel performansa g6re değerlendirme, ekip ve işletme performansının olumsuz y6nde etkilenmesine neden olabilecek uygulamalara zemin hazırlayabilir.



Açıklanan söz konusu nedenlerle, işgörenlerin performanslarını değerlendirirken, özellikle yıllık değerlendirmelerde büyük ölçüde (örneğin %60) bireysel performans değerlendirme sonuçları dikkate alınmasının, buna karşın takım ve işletme genel performansının sonuçlarına da (örneğin % 20'şer) belirli bir ağırlık verilmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmektedir. Böylece bireysel hedeflerin grup ve işletme genel hedefleri ile uyumlaştırılmasında daha fazla başarı sağlanabilir.

İşletme, takım ve bireysel performanslardan oluşan bu sonucun, daha çok ücret yönetimi, prim sistemi gibi parasal sonuçları olan alanlarda kullanılması; düşük performans yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi gibi alanlarda ise sadece bireysel performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması sistemi daha da etkinleştirir.

Hedeflere göre yapılan performans değerlendirmesinde, hedefler belirlenirken her bir hedefin ağırlığı ve değerlendirme ölçeği konusunda da ast ile üst arasında tam bir mutabakat sağlanmalıdır. Özellikle sayısal olmayan hedeflerin değerlendirilmesinde bu konu büyük önem taşır.

Benzer şekilde yetkinliklere dayalı performans değerlendirme modellerinde, her bir yetkinliğin toplam içindeki ağırlığı belirlenmeli ve değerlendirme ölçekleri somut olarak ortaya konmalıdır. Ayrıca değerlendirmesi yapılacak yetkinlikler, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde algılanmaları için açık bir şekilde tanımlanmalıdır.<sup>64</sup>

Performans değerlendirme süreci zaman zaman işletmelerde sıkıntılara neden olur. Performans değerlendirme sürecinde sorumluluğun büyüğü yöneticinin sırtındadır. Yönetici, bir yandan görüşme yetkinliklerini geliştirmeli, bir yandan da bazı yaygın hatalardan uzak durmaya çalışmalıdır. O halde dikkat edilmesi gereken bazı kurallar mevcut ise, performans yönetiminde yapılmaması gereken kurallar da vardır. Bu kuralları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:<sup>65</sup>

64 [http://www.mcozden.com/ikf\\_5\\_uy.htm](http://www.mcozden.com/ikf_5_uy.htm) (09.04.2004)

65 <http://www.baltas-baltas-com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=240&SAYI=12> (11.04.2004)

- “Bu bize uymaz”. Nesnel ölçütlerden çok ilişkisel boyutun önde olduğu, uyumsuzluklar karşısında yüzleşmekten kaçınılan, kıdemli ağırlık taşıdığı kurumlarda bu yaklaşıma sık rastlanır.
- Performans yönetimi süreci içinde, performans değerlendirmeye gerektiğinde odaklanmak. Performans değerlendirme, kesintiye uğramadan ve etkin iletişimle gelişen bir sürecin son durağıdır. Yılda bir performansa not vermektен çok, performansını geliştirmeye zaman ayrılmalıdır.
- İşgörenleri birbiriyle kıyaslamak. İşgörenlerin performanslarını karşılaştırmak rekabet ve sürtüşme yaratır, çalışma isteğini kırar, ekip çalışmasını engeller.
- Değerlendirmeyi, kusur bulmakla karıştırmak. Performans, suçluyu bulmak için değil, performansını geliştirmek için değerlendirilir. Performans değerlendirmesinin amacı, yönetici ile çalışanın bir araya gelip, en iyi çözümü bulmak amacıyla birlikte çalışmalarını sağlamaktır.
- Değerlendirme formunun nesnellğine fazla bel bağlamak. Formlar, performans değerlendirmeyi kolay ve pratik hale getirmek için kullanılır; ancak tek başına nesnel değerlendirmenin güvencesi değildir. Yönetici değerlendirmelerinde formlarla sınırlı kalmamalıdır.
- Performans değerlendirmesi ücretlendirmeye bağlı değilse, değerlendirmeden vazgeçmek. Birçok yönetici, performans değerlendirmesini çalışanı geliştirmek için değil, ücret artışı ve terfilere dayanak olarak kullanma eğilimindedir. Aksi halde, performansını değerlendirmekten vazgeçerler.
- Önemsiz ayrıntılara odaklanmak. En önemsiz özellikler en kolay ölçülebilenlerdir. Müşteri hizmeti deyince, çalışanı “üç çalışta telefona cevap vermek” üzerinden değerlendiren yönetici müşteri hizmetindeki gerçek kaliteyi gözden kaçıır.
- Tüm işgören ve tüm işlerin standart biçimde değerlendirilebileceğine inanmak. Her çalışanın farklıdır; bazıları geribildirmeye ihtiyacı duyar, bazıları

iletişime. Her iş de farklıdır. İnşaat mühendisiyle resepsiyon görevlisi aynı kefeye konamaz. Yönetici, değerlendirilenin ve işin özelliklerine dikkat etmelidir.

Sorumluluğun büyüğü yönetim ve insan kaynakları bölümlerindeyse de, çalışanların da payına düşen hatalar vardır. İşgörenlerin hatalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:<sup>66</sup>

- “Bu bize uymaz”. İşgörenler, özellikle olumsuz geribildirimleri, kişiliklerine tehdit olarak algılar. Yüzleşmek çoğu kez iyi ilişkileri bozucu etki yapar. Oysa işe odaklı geribildirim, performansı geliştirir.
- Formlarda takılıp kalmak. Performans değerlendirmenin amacı, çalışanların ve yöneticilerin sürekli gelişmelerini sağlamak, iş başarısını engelleyen zorlukları ortadan kaldırmaktır. Formlar ise sadece gelişmeyi takip etmek için tutulan kayıtlardır.
- Önceden hazırlık yapmamak. Performans değerlendirmesine hazırlanmak, çalışanın kendi performansını, objektif bir şekilde gözden geçirmesi demektir. İş tanımı ve sorumlulukları, kendisinden beklenenleri gözden geçirip, güçlükleri ve engelleri belirlemek, performans değerlendirmesinin amaca ulaşmasını sağlar.
- Savunmacı yaklaşım. İşgörenin savunmacı tavır takınması performans değerlendirmesi için gereken diyalogu engeller. Çalışan tabii ki görüşlerini dile getirmelidir, ancak savunmacı ve duygusal bir tarzda değil, sakin ve olgulara dayalı bir biçimde.
- Yıl boyu iletişim kurmamak. İşgörenlerin, yalnız yıl sonunda değil, yıl boyu, çalışmalarının nasıl değerlendirildiğini bilmeye ihtiyaçları ve hakları vardır. İşgörenin yöneticisinden performansıyla ilgili görüşlerini talep etmesi yararlıdır. Yönetici ile çalışan arasında sürekli iletişim her ikisinin ortak sorumluluğudur.

66 <http://www.baltas-baltas-com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=240&SAYI=12> (11.04.2004)

- Tek taraflılığa izin vermek. Performans değerlendirmesi, eğer her iki taraf da sürece aktif olarak katılırsa, kendi konularını ve fikirlerini açıkça ifade edebilirlerse, iyi sonuç verir. Çalışan için değerlendirme görüşmesi, performansını geliştirmek için yapmayı düşündüğü değişiklikleri dile getirmenin tam zamanıdır.
- Değerlendirmeyi zam almaya bağlamak. Ücret artışlarını performans değerlendirme sonuçlarına bağlayan kurumlarda, yöneticilerle çalışanlar karşı karşıya gelir. İşgörenler “kazanç” boyutuna odaklanır, eksiklerini ve hatalarını gizlemeye çalışırlar. Oysa amaç performansı geliştirmek olmalıdır.

İşgören hatalarının yanında, yöneticiyi hataya sürükleyebilen İnsan Kaynakları departmanının hatalarını ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:<sup>67</sup>

- Kırtasiyeciliği ve formları öne çıkarmak. Kayıtlarının düzenli tutulması tabii ki önemlidir, ancak formlar öne çıkarıldığı zaman, performans değerlendirme, amacından sapar. Elde sadece doldurulmuş, dosyalanmış, sonra da unutulmuş formlar kalır.
- Ağ üzerinden performans değerlendirmeyle yetinmek. Performans değerlendirme insanlar arası bir iletişim sürecidir ve bu sürecin sağlıklı sürmesine özen gösterilmelidir. Kolaylık sağlayan yazılımlar süreci destekleyen araçlardır.
- Yöneticileri eksik ya da yanlış eğitmek. İK uzmanları formları ve yöntemleri tasarlar, yönerge oluşturur, formlar bastırır, yöneticilere dağıtırlar. Sonra da yöneticilerin, performans değerlendirmenin form doldurmaktan fazla bir şey olduğunu anlamasını beklerler. Yöneticilerin ayrıntılı eğitimlere ihtiyacı vardır.
- İşgörenlerin eğitimini ihmal etmek. İşgörenlerin de sürece etkin katılımını sağlamak için onları da eğitmek gerekir. Oysa genellikle işgörelere kısa bir oryantasyon verilir, çünkü “PD, işgörelere yapılan” bir şeydir. Sonuç olarak yöneticiler de olayı böyle görmeye başlar.

67 <http://www.baltas-baltas-com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=240&SAYI=12> (11.04.2004)

- Formların peşine düşüp yöneticileri zorlamak. Yöneticiler, PD'nin amacını anlamadıkları ya da zaman kaybı olarak gördükleri için, formları doldurmayı da savsaklar. Performans yönetim sisteminin yararlarını iyi anlatıp yöneticileri süreçten sorumlu tutmak doğru kullanılmasını kolaylaştırır.
- Yöneticileri performans değerlendirmeden sorumlu tutmamak. Yöneticiler performans değerlendirme sürecinin etkinliğinden sorumludurlar ve bu da onlar için bir performans belirtisidir. Performans değerlendirme her yönetici için bir performans kriteri olmadıkça, sistemin sağlıklı yürütmesi güvence altına alınamaz.<sup>68</sup>

## 1.6. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN YARARLARI

Performans ölçümleri, temel olarak örgütle ve personelle ilgili idari kararları vermek ve araştırma ve geliştirme yapmak amacıyla yapılır.<sup>69</sup> Performans ölçümlerinin yararlanılan alanlara göre malların ve hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi, hesap verme sorumluluğunun ve kontrolünün sağlanması, yönetim uygulamasının geliştirilmesi, politikaların oluşturulması, planlama yapılması ve bütçe hazırlanması, hizmetlerin bölüşümünde ve onlara ulaşılabilirliğinde eşitliğin sağlanması gibi çeşitli yararları vardır.<sup>70</sup> Bu genel yarar alanlarından başka spesifik olarak performans ölçümünün yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:<sup>71</sup>

- Yöneticilere kurumlarını daha iyi yönetmeleri için elverişli bilgiler sağlar.
- Yönetim uygulamalarının gelişmesini, başka bir deyişle yöneticilerin önceden belirlenmiş sonuçlara ulaşmak üzere programlarını daha etkin biçimde yürütmelerini sağlar.
- Planlar programlar ve süreçlerde ortaya çıkan problemlere işaret etmek suretiyle çözümler geliştirilmesine yani süreklilik temelinde bir gelişme sağlanmasına yardımcı olur.

<sup>68</sup> <http://www.baltas-baltas-com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=240&SAYI=12>

<sup>69</sup> Benligiray, *İnsan Kaynakları Açısından...*, s. 128.

<sup>70</sup> Demirkaya, a.g.e., ss. 4-5.

<sup>71</sup> <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/sayperolc.pdf> (09.04.2004)

- Kurum çalışanları ile kurum performansı arasında bağlantı kurar ve onların hesap verme yükümlülüklerini yerine getirmede güven duymalarını sağlayarak onları motive eder.
- Bütçe hazırlama sürecine açıklık getirmek suretiyle, desteklenecek faaliyetlere ihtiyaç duyulan kaynakların aktarılmasını ve ayrılacak fonların belirlenmesine yardım eder.
- Dışa dönük raporlama yoluyla kamuoyunun ilgisinin kurum hizmetlerine çevrilmesini, böylece kurum hizmet kalitesinin artmasına katkıda bulunur.
- Programların daha anlaşılır olmasını sağlar ve motivasyonu artırır.
- Politikaların, planların ve programların değerlendirilmesi bakımından politika belirleyenlere ve karar verenlere yardımcı olur.

Genel olarak performans değerlendirme sisteminin işgörenlere, yöneticilere ve işletmeye olmak üzere çeşitli faydaları söz konusudur. Bu faydaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

□ **İşgörenlere olan faydaları;**

- Üstlerinin performansları hakkında düşüncesini bilmesini ve “fark edilme, tanınma” ihtiyacının karşılanmasını sağlar.
- Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder.
- Performansları hakkında geribildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır.
- Kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçlerini doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur.
- Kariyer gelişimlerine yardımcı olur.

□ **Yöneticilere olan faydaları;**

- Astları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir.

- Ödüllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Koçluk ve yönlendirme yapılacak düşük performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Bireysel verimliliği artırır.
- Takım çalışmasını güçlendirir.
- Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.
- **İşletmeye olan faydaları;**
  - Kurumsal hedef ve amaçların işgörenlere duyurulmasını sağlar.
  - Yönetim bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder.
  - İşyerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
  - İşletmenin örgütsel verimliliğini artırır.
  - İşletme hedeflerine ulaşma derecesinin, işletmenin farklı birimleri (takımlar, departmanlar vb.) bazında izlenmesini sağlar.
  - Terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları arasındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur.
  - Organizasyon genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.
  - İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.<sup>72</sup>



## **İKİNCİ BÖLÜM**

**PERFORMANSIN ARTTIRILMASINA**

**YÖNELİK YAKLAŞIMLAR**



## 2.1. GELENEKSEL PERFORMANS SİSTEMLERİ VE YENİ EĞİLİMLER

Geleneksel olarak performans ölçümünde, kârlılık, bilanço büyüklüğü, satışlar, maliyetler, üretim vb. rakamlar kullanılmaktadır. Çoğunu firmaların mali tabloları ya da yönetim muhasebesi sistemi aracılığıyla takip edebildiğimiz bu performans ölçüm kriterleri, gerçekte geçmişteki performansı göstermektedir. Sadece bu finansal verilerden yola çıkarak analiz yapmak firmanın gelecekteki pozisyonu hakkında pek fazla fikir vermez. Çünkü bu veriler işletmelerin geçmişteki performanslarının sonuçlarıdır. Bu, adeta arabada giderken dikiz aynasından arkaya bakmak gibidir; oysa sizin yolunuzu gösterecek işaretlere de ihtiyacınız vardır.

Bunun yanı sıra, finansal ölçümlere göre dizayn edilen performans ölçüm sistemlerinde, temel amaçlardan biri olan performansı artırmak konusunda da sorunlar yaşanmaktadır. Yıllık, dönemsel ya da aylık bütçelere göre yapılan performans değerlendirmelerinde, dönem sonuna yaklaşıldığında, iki tip hareket gözlemlenir. Yıl sonu hedefini gerçekleştiremeyeceğini anlayanlar; nasıl olsa hedefin gerisinde kalacağı düşünceyle, marjinal bir iyileştirme çabası yerine, niye başarısız olduğuna dair bahane senaryoları yazmaya daha çok vakit ayırmaktadırlar.

Yıl sonu hedefini aşacağını anlayanlar; gerek verilen hedeflere ulaşmış olmanın rahatlığı, gerekse gelecek yılın bütçe hedeflerinin daha da yüksek olmasını engelleme düşüncesiyle, performanslarını sınırlamakta ve yapacaklarını bir sonraki döneme ertelemektedirler.

Kısacası, finansal hedeflere göre yönetim, kârlılığı maksimize etmek için dizayn edilmiş olsa da, paradoksal bir durum yaratarak performansı düşürücü sonuçlar doğurabilmektedir.

Geleneksel performans ölçümleme sistemlerinin bu yetersizliği, işletmeleri finansal olmayan göstergelere de itibar etmeye yönlendirmektedir.

Ernst&Young's Center for Business Innovation tarafından 1998 senesinde yapılan "Measures That Matter" başlıklı araştırma; kurumsal yatırımcıların, belli bir işletmenin hisse senetlerine yatırım yaparken, finansal olmayan ölçümlere ortalama 1/3 oranında ağırlık verdiklerini ortaya koymuştur. Daha da önemlisi, söz konusu araştırma, yatırımcıların bu türden ölçümleri kullanma eğilimleriyle, verdikleri kararların doğruluğu arasında yüksek bir korelasyon bulmuştur. Araştırmada ortaya konan 39 adet finansal olmayan gösterge arasında; işletme stratejisinin kalitesi ve uygulanması, yönetimin kredibilitesi, gelişime yatkınlık, yetenekli çalışanları çekebilmesi, sosyal ve çevreci politikalar, alınan kalite ödülleri gibi unsurlar yer almaktadır.<sup>73</sup>

## 2.2. BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard Prof. Robert Kaplan ve David Norton tarafından 1990 yılından itibaren geliştirilmeye başlanan bir işletme performans ölçümleme ve stratejik yönetim aracıdır. Sadece özet finansal sonuçlara göre davranılmasının, firmaların gelecekte ekonomik değer yaratmalarını engellediği inancı üzerine kurulmuştur.<sup>74</sup>

Balanced Scorecard, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ile hissedarların beklentileri çerçevesinde işletme içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, işletme içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir.<sup>75</sup>

Başlangıçta sadece performans değerlendirme sistemi olarak dizayn edilmiş olsa da, işletme stratejilerinin belirlenmesi, bu stratejilerin daha ayrıntılı bir biçimde tüm

73 Fatih Yavuz, **Garantide Blanced Scorecard Uygulamaları**, Kalite Kongresi 2000 Bildirisi

74 Yavuz, a.g.e.

75 <http://sbe.deu.tr/SBEWEB/dergi/dergi06/ornek.html> (14.05.2002)

departmanlara yayılması, uygulanması ve geri bildirimlerin değerlendirilmesi açısından, bir yönetim arzını tanımlamaktadır.

Balanced Scorecard, bir kurumun bugünkü ve gelecekteki performansını, stratejilerini somut verilerle ölçümlemesini sağlayan bir yönetim aracıdır. Bugünün performansını ölçen geleneksel finansal raporlama yöntemine ek olarak, finansal olmayan değerlerin geleceğe yönelik performansını da ölçmeye yöneliktir.

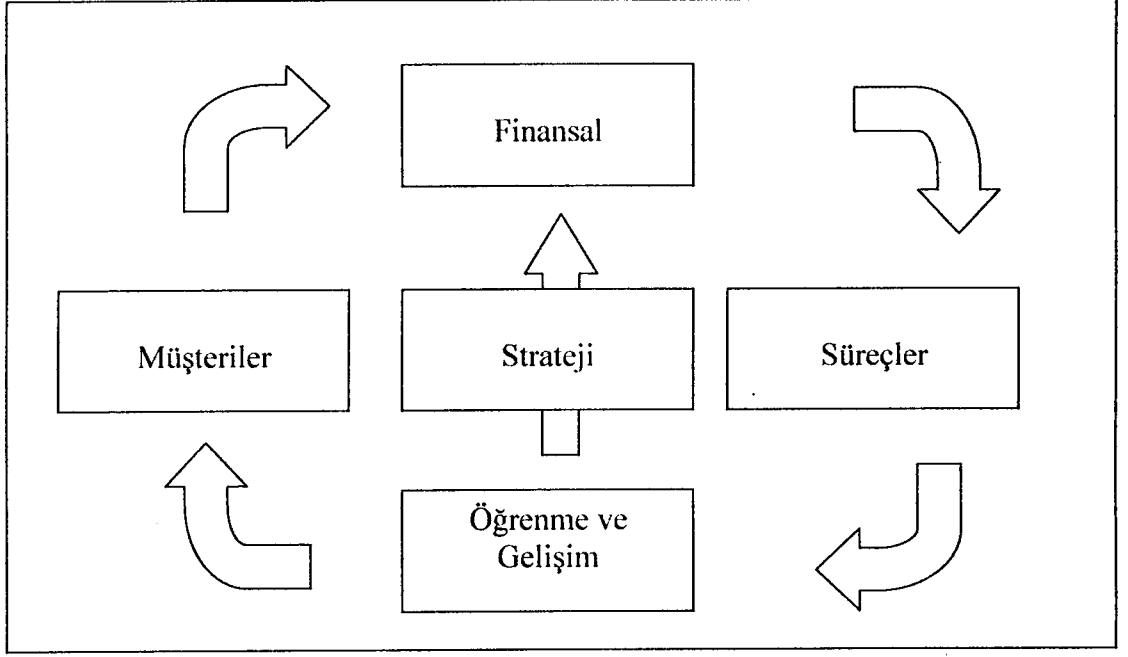
Balanced Scorecard bir kuruma 4 bakış açısından bakmaktadır; Bunlar; finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme-gelişim'dir.<sup>76</sup> Günümüzün karmaşık yapıya sahip iş dünyasındaki işletmeleri bir jet uçağına benzeten Kaplan ve Norton, uçağın birkaç göstergeye bakarak yol alamayacağından hareketle belirli göstergeler geliştirmişlerdir. 12 işletme üzerinde yaptıkları araştırmaların temelini oluşturduğu performans kriterlerini yukarıda belirtilen bakış açısını aşağıdaki şekilde dört kritik soruya cevap arayarak dört boyuta indirgemişlerdir.

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (müşteri bakış açısı),
- Nede üstün olmalıyız? (içsel bakış açısı)
- Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz? (yenilik ve öğrenme bakış açısı)
- Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (finansal bakış açısı)<sup>77</sup> Finansal ölçümler geçmişe ait verilerden oluşmakta iken; diğer ölçümler, kurumun geleceğe yönelik değer yaratma sürecini de inceler. Bunlar; geniş müşteri tabanı, müşteri kalıcılığı, kaliteli hizmet ve ürünler, operasyonel süreç mükemmelliği, eğitilmiş ve yüksek motivasyonlu işgücü gibi unsurlardır.<sup>78</sup>

76 Yavuz, a.g.e, s.

77 <http://sbe.deu.tr/SBEWEB/dergi/dergi06/ornek.html> (14.05.2002)

78 Yavuz, a.g.e, s.



Şekil 2.1. Balanced Scorecard Döngüsü

**Kaynak:** Fatih Yavuz, **Garantide Blanced Scorecard Uygulamaları**, Kalite kongresi 2000 bildirisi.

Bir kurumun başarısı iki temel unsura dayanır;

- Doğru stratejilerin oluşturulması
- Bu stratejilerin etkin olarak uygulanması

Stratejilerin etkin olarak hayata geçirilmesinin önünde dört engel vardır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür:<sup>79</sup>

- **Vizyon engeli:** Strateji onu uygulayacak insanlar tarafından anlaşılmamıştır.
- **İnsan Engeli:** Bireysel hedefler kurumun hedefiyle aynı yöne bakmamaktadır.
- **Operasyonel Engel:** Kaynaklar uzun vadeli projeler düşünülmeden tahsis edilmiştir.
- **Yönetim Engeli:** Üst yönetim strateji yerine operasyonel kontrol ve bütçe üzerine odaklanmıştır.

<sup>79</sup> YAVUZ, a.g.e., s. 3.

Balanced Scorecard, bir kurum için hangi konuların stratejik olduğunu ortaya koyar ve bu hedefler doğrultusunda kaynakların tahsisi için stratejik bir yönetim çatısı oluşturur.

Müşteri odaklılık, verimlilik, motive ve yaratıcı işgücüne sahip olmak gibi Toplam Kalite Yönetimi'nin temel unsurları, Balanced Scorecard'ın da yapı taşlarıdır. Aynı şekilde, Balanced Scorecard'ın dört temel perspektifi, EFQM modelinin temel öğeleriyle de örtüşmektedir.<sup>80</sup>

BSC'nin uygulamada başarılı olabilmesi için bazı kurallara dikkat edilmelidir. BSC'nin ortaya çıkmasında büyük payı olan Nolan, Norton & CO. Ve iş ortaklarının altın kurallar ortaya koyduğu on kural vardır. Bu kurallar şunlardır:

- BSC standart bir çözüm değildir, sadece genel bir çerçeve oluşturur. Çünkü her işletme ve yaptıkları iş farklıdır.
- Tepe yönetiminin desteği şarttır.
- Strateji başlangıç noktasıdır.
- Amaçların ve ölçümlerin sınırları belirlenmeli ve dengelenmelidir. BSC'nin önerdiği dört boyuttan başka boyutlar olabileceği gibi bu sayı üç boyuta da indirilebilir.
- Fazla derin analizlere girmeden yaptığınız işi rafine hale dönüştürün ve öğrenin. Önce işletmenin belli bir bölümünde BSC'yi test edin, sonra uygulamaya koyun.
- Tabandan alıp yukarıya doğru çıkan bir yaklaşım içinde olun. Alt seviyedeki algılamalara önem verin (katılımcılık) ve üst düzeyde stratejiyle uyumunu sağlayın.
- BSC bir sistem sorunu değildir. BSC'nin kendisi bir sistemdir.
- Performans ölçüm sistemlerinden ilk uygulamaya geçilecek birime kadar sistemi yeni baştan düşünün.
- Performans göstergelerinin işletmenizin yönetim tarzı üzerindeki etkilerini dikkate alın.

---

80 Yavuz, a.g.e., s.3.

- Bütün ölçümler sayısal olmayabilir, bir kısmı tatmine dayanabilir.

Muhasebenin doğru veriler sağlamasından daha önemli olan tahminin gerçeğe yakın olma ihtimalidir. Kantitatif ölçüler kadar kalitatif ölçülere de yer verilmelidir. BSC uygulamaya karar veren işletmelerin yukarıdaki kurallara sürecin her aşamasında dikkat etmeleri gerekir.<sup>81</sup> Balancede Scored aşamalarını şunlar oluşturur:<sup>82</sup>

- **Vizyon, Misyon ve Strateji belirleme.** Üst yönetim, geniş katılımı vizyonu, misyonu, stratejileri ve kritik başarı faktörlerini ortaya koymalı.
- **Paylaşım.** Bu vizyon ve stratejiler orta kademe yöneticileri ve tüm çalışanlarla paylaşılmalı.
- **Proje Ekibi Oluşturma.** Üst yönetim üyeleri arasından projeden sorumlu bir lider seçilip ve projeyi yürütecek ekip oluşturulmalı.
- **Ölçüm belirleme.** Proje grubu, belirlenen stratejiler üzerinden işletmenin genel performansını ölçecek ve iletişimi sağlayacak ölçümler belirlenmesi.
- **Onay Toplantıları.** Hazırlanan ölçümlerin, işletme üst yönetimine sunulması ve üzerinde konsensüs sağlanması.
- **MIS desteği.** Bu ölçümlerin elde edilebilmesi için gerekli olan sistemsel destek sağlanması.
- **Veri toplama.** işletme sistemi dışından elde edilecek ölçümlerin (pazar araştırması, anketler vs.) koordinasyonu tamamlanması.

### 2.2.1. Kurum İçerisinde Paylaşım

- **Raporlama.** Hazırlanan performans ölçümleri, web tabanlı bir rapor olarak hazırlanarak internet gibi açık bir ortamda yayımlanmaya başlanması. Ölçümler, genellikle finansallarda aylık, diğerlerinde 3 aylık ya da yıllık dönemler halinde raporlanması daha uygun görülmektedir.
- **Geri Besleme.** Bu rapor üst yönetimin yaptığı periyodik strateji toplantılarında gündemi olarak belirlenmesi, stratejilerin sınanıp tekrar gözden geçirilmesi.

81 <http://sbe.deu.tr/SBEWEB/dergi/dergi06/ornek.html> (14.05.2002)

82 Yavuz, a.g.e, s. 4.

- **Kuruma Yayma.** Performans ölçüm sistemi Balanced Scorecard'a göre yenilenecek, tek bir dil oluşturulması. İşletme Genel Müdür ve üst düzey yöneticilerinden oluşan bir ekip, program dahilinde tüm çalışma alanları tek tek ziyaret edilerek, yeni ölçümler üzerinden değerlendirme toplantılarının yapılması.
- **Bireylere Yayma .** Mevcut kişisel performans ölçüm sistemi, Balanced Scorecard'a göre yenilenmesi.<sup>83</sup>

### 2.2.2. Uygulamanın Faydaları

- **Hedefe (Stratejiye) Odaklanma**
  - Üst Yönetim günlük problemlerden ziyade stratejilere odaklanılması
  - Yönetici ve İşgörenler aynı doğrultuda hareket etmeye başlaması
  - İşgörenlerin daha net bir şekilde kuruma katkılarını görmesi

- **İletişim ve Ekip Çalışması**

Tasarım ve geliştirme aşamalarında orta kademe yöneticileri arasında ekip çalışması altyapısının geliştirilmesi.

- **Geribildirim ve Öğrenme**

- Scorecard raporları stratejilerin yeniden gözden geçirilmesi
- Ölçümler arasında kurulan neden-sonuç ilişkisi yeni analizleri tetiklemesi

### 2.2.3. Uygulama İpuçları

Balanced Scorecard her şeyden önce bir yönetim felsefesi olarak düşünülmelidir. Bu felsefenin etkin ve başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için şu ipuçları göz önünde bulundurulmalıdır:<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Yavuz, a.g.e., s. 5.

<sup>84</sup> A.g.e., ss. 5-6.

- Ölçüm kriterleri “basit” olmalı, karmaşılaştırılmamalı
- Her şeyi ölçme eğiliminin önüne geçilmeli
- Ölçülebilir alanlara odaklanılmalı
- Ölçüm kriterleri arasında net neden&sonuç ilişkileri kurulmalı
- Her ölçüm finansal sonuçlara ulaşan bir zincirin halkası olmalıdır. Kalitatif unsurlar esas amaç değil, istenilen finansal sonuçlara uzanan ara noktalar Zaman içerisinde ölçüm kriterlerinde değişiklikler olarak düşünölmelidir. Olabileceği baştan kabullenilmeli,
- Başlangıçta ölçümlerin ücretlendirme vb. teşvik sistemlerine yansıtılması için acele edilmemeli,
- Finansal olmayan ölçümlerin benimsenmesi başta olmak üzere, üst yönetimin tam desteği sağlanmalı,
- Alternatif değil tamamlayıcı bir model olarak ele alınmalı
- MIS desteği tam olmalı
- İletişim, iletişim, iletişim.

### 2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Performans değerlendirme sistemi, her çalışanın işyerinde bir şekilde karşılaştığı bir süreçtir. Performans değerlendirme kesin bir ölçüme değil de, kişilerin algılama, yorumlama ve ifade etme biçimlerine bağlı bir süreç olduğu için öznellikten tamamen arınması mümkün değildir. Ancak bu durum performans değerlendirmeleri nesnelleştirme yolundaki çabaları durdurmamıştır. Bu çabalardan biri çalışan performansını tek bir kişinin, “üst”ün görüşüne dayanarak değerlendirmek yerine, farklı kesimlerdeki bir grup insanın görüşleri doğrultusunda analiz etmek şeklinde ortaya çıkmış ve “**360 Derece Geribildirim**” olarak iş dünyasında yerini almıştır.

Çok kaynaklı değerlendirme olarak da adlandırılan 360 derece geri bildirim, performans değerlendirme sürecinde bir çalışanın yetkinliklerdeki performansı ölçölürken farklı düzeylerdeki ya da farklı kesimlerdeki birçok kişinin görüşlerine yer verilir. Bu kişiler daha çok işgörenin çalışmalarını gözleme olanağına sahip, kendisiyle ilişki içinde bulunan, performansı hakkında bilgisi olan ve bu konudaki



görüşleri önemli sayılan kimselerdir. Örneğin, bir yöneticinin performansı, astları, grup arkadaşları, amirleri, kendisi hatta müşteriler ve tedarikçiler gibi örgüt dışından ilgili kesimlerce değerlendirilebilir. Böylece tek taraflı geribildirim ötesine geçilerek çalışanın performansını gözlemleyen geniş bir grubun (örneğin; kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri) çalışana geribildirim vermesine olanak sağlanır.

360 Derece Geribildirim birçok organizasyon tarafından benimsenmesinin nedenlerini şöyle sıralamak mümkündür:<sup>85</sup>

- Örgüt yapılarının artık daha yatay, daha esnek ve daha çok ekip çalışmasına dayalı olması,
- Özellikle yatay örgüt yapılarında, yöneticilerin denetim alanının büyümesi ve buna bağlı olarak perspektiflerinin daraldığının fark edilmesi,
- Paylaşımın ve katılımcılığın önemini vurgulayan insan kaynakları yönetimindeki eğilimlere ayak uydurulmasıyla, farklı kaynaklardan sağlanan katkının değerinin kavranması,
- Örgütlerde insanların oynadığı karmaşık rollerin artmasıyla ortaya çıkan birçok bakış açısının yararının fark edilmesidir.

Yöntem performansın, çalışanın yöneticisi, eşitleri, astları ve müşterileri olmak üzere, çok sayıda kaynak tarafından değerlendirilmesine dayanıyor. Farklı bakış açıları, değerlendirmenin geçerliliğini artırıyor. Temelde yöneticilerin omuzlarına yüklenen performans değerlendirme sorumluluğu, tüm kurum çalışanları arasında dağıtılarak demokratikleşme hedefliyor. Kurum kültüründe ciddi dönüşüme yol açan performansın çok yönlü değerlendirilmesi, dikkatli uygulandığında katılımcılığı artırıyor, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükseltiyor, iletişimi güçlendiriyor. Çok yönlü değerlendirmeler, özellikle de liderlik geliştirme programlarında çıkış noktasını oluşturuyor.

---

85 Burcu Kasnaklı, "360 Derece Geribildirimi Uygulamaya Hazır mısınız?" **Kalkınmada Verimlilik Anahtar Dergisi**, MPM Ya., Yıl: 15, Sayı: 175, Temmuz 2003. s.15.

Başarılı uygulamalar, astlarından aldıkları geribildirim, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine olumlu katkısı olduğunu göstermektedir. Özellikle kendi performanslarından kuşku duymayan, ancak astlarından olumsuz puan alan yöneticiler önemli ölçüde gelişme göstermektedirler. Performans gelişmesini ve davranış değişikliğini yaratan tek başına geribildirim değildir. Önemli olan, yöneticinin geribildirimleri göz önüne alarak, kendisine gelişim hedefleri belirlemesi ve gerçekleştirme çabası göstermesidir.

Yöneticiler genellikle performanslarını geliştirmek için geribildirimleri kullanmaktan sorumlu tutulmazlar. Bu da, yöntemin kuşkuyla karşılanmasına neden olur. Oysa, geribildirimleri astlarıyla ve yöneticisiyle paylaşmaktan ve bu yönde bir gelişim planı yapmaktan sorumlu tutulan yöneticiler dikkat çekici ilerleme gösterirler.<sup>86</sup>

360 derece performans mimarisinin oluşturulmasının avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>87</sup>

- İşgörenlerin performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar
- İşgörenler ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir.
- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar,
- Çok sayıda değerlendiriciye olanak verir, bir kişinin duygusallığı önlenir
- İşgörenlerin yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar
- Amirler çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar
- İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet ederler.

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar şunlardır:<sup>88</sup>

<sup>86</sup> <http://www.baltas-baltas-com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=234&SAYI=12>.

<sup>87</sup> Akın Arslan, **Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme**, Kalite Kongresi 2001 Bildirisi

<sup>88</sup> Arslan, a.g.e.

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

### 2.3.1. İletişim

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

- Başkalarını dinlemek,
- Süreçler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak,<sup>89</sup>

### 2.3.2. Liderlik

Organizasyonda insanların sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi ancak amirleri tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. Liderlik 20 yüzyılın parlayan değeridir. İnsanlara makam vererek onları yönetici yapabilirsiniz ama asla atayarak lider yapamazsınız . İşte bu aşamada kişilerin organizasyondaki liderlik becerileri farklı alt kriterler ile sorgulanarak çok yönlü bir geri besleme alınmaya çalışılmaktadır. Bunlar;

- Güven yaratmak ve dürüst olmak,
- Önder olmak,

---

89 Arslan, a.g.e.

- Yetki ve sorumlulukları dağıtmak<sup>90</sup>

### 2.3.3. Değişimlere Uyabilmek

21'inci yüzyıla “değişim” damgasını vurmaktadır. Değişimin yönetimi ise geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri organizasyonların hayatta kalabilmesinin tek şartı olması beklenmektedir. Gelecekteki mücadele değişimi kontrol altına alma mücadelesi, bu savaşın başrol oyuncusu ise insanın bizzat kendisi olacaktır. Unutulmamalıdır ki; teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin geleceğin savaşlarında son sözü yine insan söyleyecektir.

21. yüzyılda değişim iki boyutta kendini gösterecektir. Birincisi teknolojik boyuttur; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurulmasını ifade eder. İkinci boyutu çok daha önemlidir. Teknolojiyi kullanan insan ve organizasyonun düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişimini ve bu süreci ifade eder. Son derece kritiktir. Teknolojinin eğer onu etkin kullanan insan yoksa hiçbir şey ifade etmeyeceğini unutmamak gereklidir. Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde artış gösterirse işletmelerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleşebilir. Değişimin bu safhasını “değişimin kurumsallaşması” olarak adlandırabiliriz. Geleceğin dünyasında uzun süre hayatta kalabilmenin sırrı bu alandan kopmamakta yatmaktadır. Her iki boyutta da önemli bir gelişme olmuyorsa organizasyonun bir süre sonra kişilerden kaynaklanan ciddi bürokratik baskılara maruz kalması kaçınılmaz olacaktır.

Bu nedenle organizasyon içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Aşağıdaki kriterler sorgulanarak organizasyon içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarından sorgulanmak istemiştir.

- Çevreye ve koşullara uyabilmek.
- Yaratıcı düşünmek ve uygulamak,

---

<sup>90</sup> A.g.e.

- Değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek,<sup>91</sup>

#### 2.3.4. İlişkiler

Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde direkt olarak etkilemektedir. Aşağıdaki temel kriterleri çalışanlar bazında sorgulayarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri besleme alınmaya çalışılmaktadır.

- Personel ilişkilerini geliştirmek,
- Ekip başarılarını yönlendirmek ve özendirme,<sup>92</sup>

#### 2.3.5. İşin Yönetimi

İşin etkili bir şekilde yönetilmesi çalışan bazında araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geri beslemeler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi aşağıdaki kriterler sorgulanarak araştırılmaktadır. Bu kriterler şunlardır:<sup>93</sup>

- Etkili çalışmak,
- Teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek,,
- İş konusunda gayretli ve yetenekli olmak.

#### 2.3.6. Üretim

21'inci yüzyıla çok az kala Dünya daki ortalama işletme ömrünün 15 senenin altına indiği Dünyamızda organizasyonların hayatta kalabilmesi, etkili ve karlı olarak

---

91 Arslan, a.g.e.

92 A.g.e.

93 A.g.e.

mal ve hizmet üretmeye bağlı olacaktır. İşletmenin yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç aşağıdaki temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilir.

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

### **2.3.7. Başkalarının Yetiştirilmesi**

Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu organizasyonda istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu da organizasyonlarda mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Burada bu bilgi transferinin somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmaktadır. Bu somut göstergeler;

- Bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi,
- Sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması,
- Başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra eforun ödüllendirilmesi.<sup>94</sup>

### **2.3.8. Personelin Geliştirilmesi**

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

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

---

<sup>94</sup> Arslan, a.g.e.

Dünya daki 360 derece geri besleme uygulamalarına genel olarak bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak değerlendirme ölçeklerinin hazırlandığını ve alt kriterlerin belirlendiğini söyleyebilir. Esas olarak 360 derece geri beslemeyi diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark geri besleme boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri besleme çok yönlü dolayısıyla gerçekçidir.<sup>95</sup>

#### 2.4. LYNCH-CROS PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

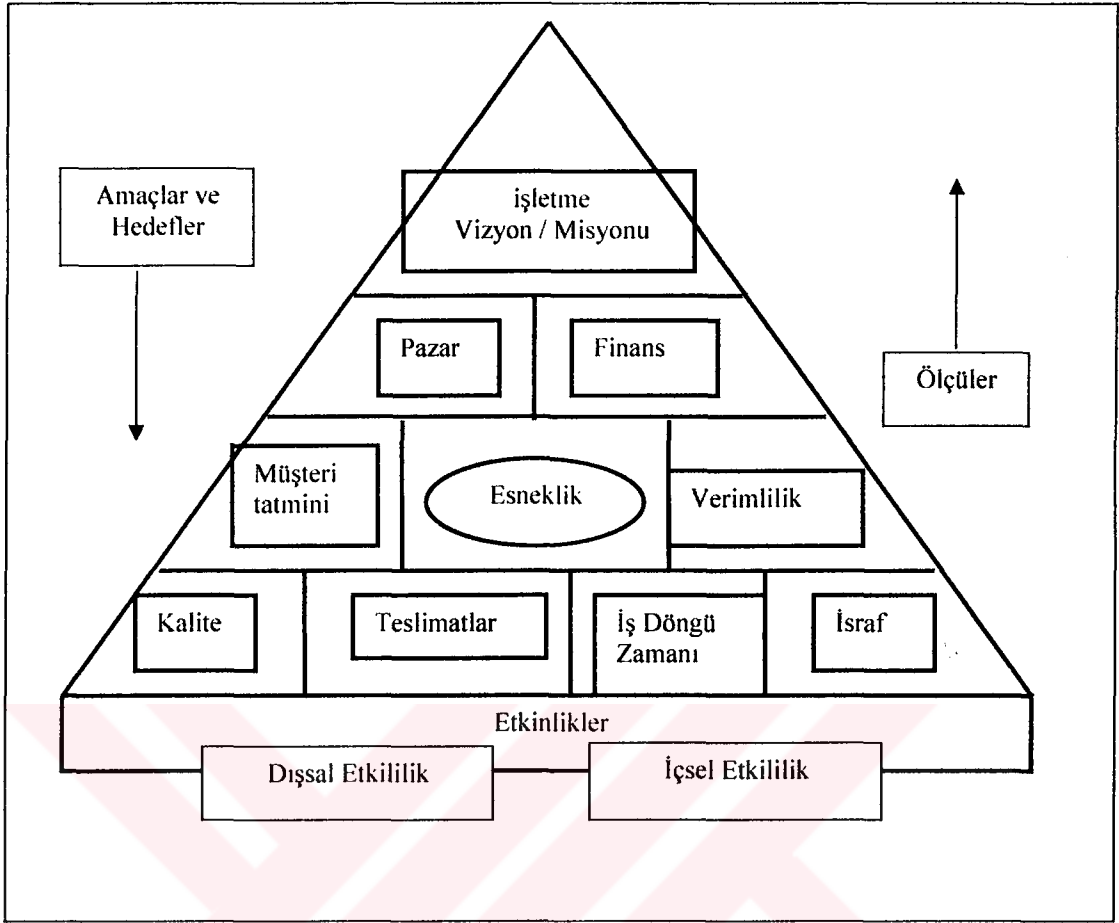
Performans piramidinin tepesinde işletme vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Bu vizyon ve misyonun yönlendirdiği işletmenin performansına salt geleneksel finansal performans yaklaşımı değil, aynı zaman da pazar performansı da dahil edilmektedir.

Yüksek kaliteli ürün ve hizmetler (müşteri değeri anlayışına dayalı) ve düzenli zamanında teslim müşteri doyumunun yollarıdır. Dış etkenlerin belirlediği teslimat ve iç etkenlerin belirlediği iş döngü zamanı tarafından birlikte biçimlenen esneklik piramidin kalbini oluşturmaktadır. Verimlilik hedefleri ise, iş döngü zamanını düşürmek ve israfı azaltmak suretiyle sağlanabilir. İş döngü zamanının önemini vurgulamak yerinde olacaktır. Birincisi bu unsur büyük ölçüde işletmenin denetimi altındadır. İkincisi esnekliğe ve böylece rekabete etkisi çok büyüktür. Üçüncüsü verimlilik üzerine etkisi aracılığıyla maliyet rekabetini etkiler.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Arslan, a.g.e.

<sup>96</sup> İ.Melih Baş, *İşletme Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe bir uygulama*”, Kalite Kongresi 1999 Bildirisi,



Şekil 2.2. Performans Piramidi

Kaynak: İ.Melih Baş, İşletme Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama, Kalite Kongresi 1999 Bildirisi.

Kalite - teslimat - iş döngü zamanı - israf dörtlüsü performans piramidinin yastıkları olup, yüksek düzeyli sonuçları elde etmenin anahtarıdır.

## 2.5. ELEKTRONİK ORTAMDA PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Yazılımlar, etkin bir performans yönetim sisteminden beklenen ve işletme ihtiyaçlarına uygun biçimde kullanım seçenekleri içeren, çok amaçlı bir araç sunmaktadır.

İnsan kaynaklarının en zorlu işlevleri arasında yer alan performans yönetim sistemlerinin de, son yıllarda bilgi çağının teknolojik gelişmelerinden hızla yararlandığını gözlemlemekteyiz. Ülkemizde de işletmelerin bu yöndeki yeniliklere ilgi



gösterdikleri görülmektedir. Kurum, bölüm, ekip ve bireyler düzeyinde performansı değerlendirmek ve geliştirmek amacı ile tasarlanmış olan yazılımlar , yetkinlikleri, iş bilgisini ve belirlenmiş hedeflere ulaşmadaki başarıyı ölçen ve bunları birbirleriyle ilişkilendiren, tüm süreçlerinde yazılım ve internet desteğini kullanan bir araçtır.

Yazılımı, çağdaş ve etkin bir performans yönetim sisteminden beklenen ve işletme ihtiyaçlarına uygun biçimde kullanım seçenekleri içeren çok amaçlı bir araç sunmaktadır. Program yazılımı ile:

- Kurum ihtiyaçlarına bağlı olarak, dönemsel hedeflerin başarıma derecesi ve süresini belirleyen, iş bilgisi ve becerileri ölçen ve yetkinliklere dayanan performans değerlendirme yapılabilir.
- 360° geribildirim yöntemi kullanılarak, çalışanın işbirliği yaptığı tüm kaynaklardan bilgi toplanabilir. Bu çerçevede, iç ve dış müşteriler, performans değerlendirmeye katılabilir.
- Kriterlerin ve değerlendirenlerin ağırlık oranları, kurumlara özel olarak uyarlanabilir.
- Her değerlendiren grubu, çalışanları, sadece kendi bilgi ve sorumluluk alanı kapsamındaki konularda değerlendirebilir.
- Sınırsız sayıda kriter kullanılarak, kurumlara özel kriter ağaç yapıları oluşturulabilir.
- Kurumlara özel esnek değerlendirme yapıları oluşturulabilir.
- Tüm değerlendirmeler, kişilere özel erişim bilgileri ile internet üzerinden yapılabilir. Bireysel ve kurumsal raporlar internet ortamında izlenebilir.
- Değerlendirenlerden kaynaklanan iyimserlik, kötümserlik ve ortalama yığılım gibi öznel hatalar saptanarak kontrol altına alınabilir.
- Kurumların mevcut performans değerlendirme uygulamaları programa rahatlıkla uyarlanabilir.
- İnternet uygulamalarında gizlilik ve güvenlik ön planda tutulur.
- Zaman, maliyet, süreç kontrolü açısından kazanımlar sağlar. Kağıt israfı ve bilgisayara bilgi girişi yükünü ortadan kaldırır.<sup>97</sup>

97 <http://www.baltas-baltas-com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=238&SAYI=12> (09.04.2004)

Program uygulaması aşağıdaki avantajları sağlamaktadır:

- Çok yönlü performans değerlendirmesi yapılabilir ve veriler karşılaştırmalı olarak incelenebilir.
- İşgörenin iş bilgisi hakkında ayrıntılı bilgi toplanabilir.
- İşgörenin güçlü olduğu veya gelişmeye açık olduğu yönleri belirlenebilir.
- Yönetici ekiplerinin etkinliği ölçülebilir.
- Eğitim ihtiyaç analizi yapılabilir; eğitim faaliyetlerinin etkinliği ölçülebilir.
- Kurum içinde denetime ya da değişime ihtiyacı olan alanlar belirlenebilir.
- Birlenen hedeflerin takibi yapılarak gelecekteki performans geliştirilebilir.
- Çalışan, ekip, bölüm ve kurum hedeflerine ulaşılma başarısı ve gelişimi karşılaştırmalı olarak izlenebilir.
- İşgörenler ve bölümler için genel performans puan ve kademeleri oluşturulabilir.
- Detaylı ve kapsamlı raporlar hazırlanabilir ve internet ortamında takip edilebilir.
- Performans değerlendirme sonuçları ücretlendirme ile ilişkilendirilebilir.

Performans sistemlerinin başarısı yönetici ile çalışan arasındaki işbirliği ve etkin iletişime dayanır. Bu ilkeler doğrultusunda, performans yönetim sisteminin elektronik ortama taşınmasının, bazı zihinlerde bu ilişkiyi zedelediği yönünde kuşkulara neden olduğuna da tanık olunmaktadır. Oysa, elektronik ortamda performans değerlendirme, sürecin ancak bir parçası ve süreci etkin değerlendirmenin sadece bir aracıdır. Performans değerlendirme görüşmesini ve yüz yüze iletişimi dışlamaz, ancak destekler. Daha da önemlisi toplanan bilgileri çok yönlü olarak değerlendirme ve karşılaştırma olanağı ve kolaylığı sunar.<sup>98</sup>

---

98 <http://www.baltas-baltas-com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=238&SAYI=12> (09.04.2004)



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME**

### 3.1. ÜCRET KAVRAMI VE SİSTEMİ

Ücret kavramı, değişik dönemlerde değişim biçimlerde ele alınmış ve değişik bilim dallarına göre incelenerek belirli bir yaklaşım ortaya konulmuştur. Buna göre ekonomik açıdan ücret, “emeğin fiyatı” olarak değerlendirilirken, sosyal siyaset açısından işgörenin geçim aracıdır. İş hukuku açısından ise, işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır. Dolayısıyla ekonomik bir kavram olarak ücret, işgören için yapılan tüm ödeme biçimlerini içerir.<sup>99</sup> Dolayısıyla ücreti, işgörenin işverenden emeği karşılığında aldığı ekonomik değer olarak tanımlamak mümkündür.<sup>100</sup> Ücret, emeğin piyasadaki fiyatı olarak tarif edilmektedir. Ücret, çalışanın emeğini devamlı olarak iş sözleşmeleriyle bir başkasının emrine vermek suretiyle, emeğin piyasa fiyatı olarak ortaya çıkmaktadır. Yani diğer üretim faktörlerinde olduğu gibi, emek faktörünün birim hizmet fiyatıdır. İngiltere Çalışma Bakanlığı'nın yaptığı bir tanıma göre ise “işçilerin teknik bilgilerini ve enerjilerini işverenin emrine vermelerine karşılık elde ettikleri her türlü kazanç, ücreti oluşturur.”<sup>101</sup>

İşletme açısından ücret, önemli bir gider kalemidir. Ancak, işletme açısından gider kalemi olan ücret, işgören açısından bir yaşam kaynağıdır. Ücret sayesinde işgören, fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarını karşılar.<sup>102</sup>

Ücret, işgörenin çalışması karşılığında işletmeden sağladığı ekonomik yararlar arasında en önemli yeri tutmaktadır. Diğer ekonomik yararlar, primler ve ödüller ile sosyal kolaylıklar ( yemek, ulaşım , özel sağlık sigortası, lojman, araç, telefon vb.) dir. Ücret, yönetici düzeyinde giderek önemini kaybetse de, alt düzey çalışanlar için hala büyük önem taşımakta ve ücret politikası, çalışanların motivasyonunda önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle istikrarlı ve adil bir ücret politikası oluşturulması zorunludur.<sup>103</sup>

99 İsmail Durak Atay, **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, Cihat Matbaası, İstanbul, 1985, s. 14.

100 Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1994, s. 161.

101 Ömer A. Aksu, **Ücretler ve Verimlilik**, İ.Ü. Basımevi ve Film Merkezi, Üniversite Yayın No:3693, Fakülte Yayın No: 538, İstanbul, 1993, s.35.

102 Geylan, a.g.e., s. 161; Bülent Tokat, Derya Şerbetçi, **İşletmecilik Bilgisi**, Geliştirilmiş 3. Baskı, İstanbul, 1998, s. 332.

103 [http://www.mcozden.com/ikf\\_4\\_py\\_genel.htm](http://www.mcozden.com/ikf_4_py_genel.htm) (11.04.2004)

İşgörenler işletmeden ekonomik yararlar dışında sosyolojik ve psikolojik yararlar da sağlarlar. Bir gruba ait olma, statü, iş doyumunu bu tür yararlarla örnek olarak verilebilir.<sup>104</sup>

Ücret, sadece işgörene yararı açısından değil, işletmeye olan etkisi açısından da önemlidir. Çünkü etkin bir ücret sistemi nitelikli işgöreni işletmeye çeker, mevcut işgörenin işletmede muhafazasını sağlar. Bu durum işletmenin etkinliğine de yansır. Ayrıca etkin bir ücret sistemi ödemelerde eşitlik sağlar, beklenen davranışı ödüllendirme olanağı sağlar, maliyetleri kontrolü mümkün kılar ve yasal yükümlülüklerle uyuma faaliyeti gerçekleştirilir.<sup>105</sup>

Ücreti tayin eden makro ve mikro düzeyde bir çok faktör vardır. Ücret baremleri bahsinde geçen görev tanımları ve görev nitelikleri, mikro ( işletme içi) düzeyde olup, bunların dışında ücreti tayin eden pek çok makro faktör vardır. Bu faktörler şöyle özetlemek mümkündür:<sup>106</sup>

- Ekonominin gelişme seviyesi ( teknolojik gelişme ile beraber ),
- Ekonomideki istihdam haddi ve işsizlik oranı,
- Konjonktürel dalgalanmalar,
- Sermayenin nisbi fiyatı ( maliyeti ),
- Emek prodüktivitesi,
- Fiyatlardaki artış seyri ( hayat pahalılığı, geçinme indeksleri ),
- Kârlılık,
- Konsantrasyon oranı ( işletme cesameti, yani, toplu sözleşme ile kapsanan endüstrinin istihdam ve katma değer bakımlarından toplam ekonomi içindeki önemi ve ağırlığı ),
- Dış ticaret haddi ( özellikle ihracat ekonomileri için )
- Sendikalaşma oranı ( sendikaların ve işverenlerin kuvvetleri ve aktiviteleri),
- Toplu iş sözleşmelerinin cereyan ettiği saha ve süresi,
- Mevcut ücret bünyesinin bozulmaması, yani muhafaza edilmesi gayreti,

104 [http://www.mcozden.com/ikf\\_4\\_py\\_genel.htm](http://www.mcozden.com/ikf_4_py_genel.htm) (11.04.2004)

105 Tokat, Şerbetçi, a.g.e., s. 332.

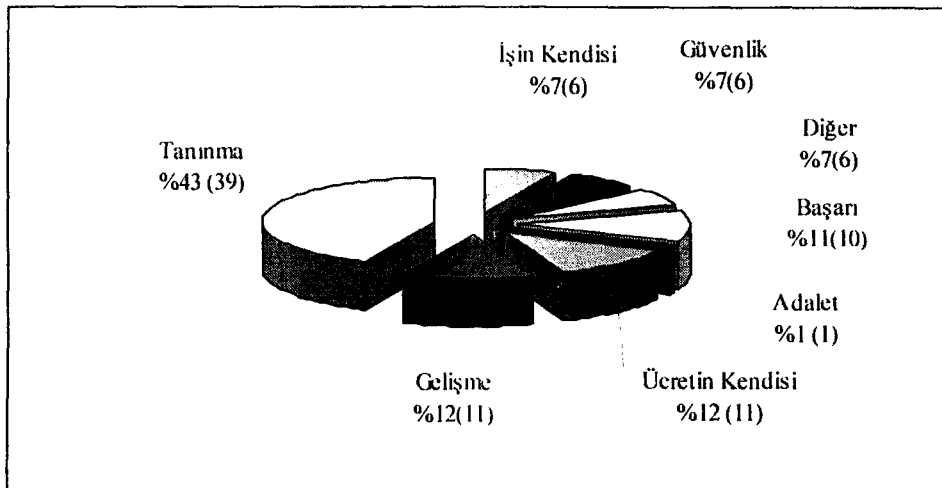
106 [http://www.mcozden.com/ikf\\_4\\_py\\_genel.htm](http://www.mcozden.com/ikf_4_py_genel.htm) (11.04.2004)

- İşçilerin grev mantalitesi,
- Kanuni asgari ücretler,
- Ücret teşekkülüne devletin müdahalesi,
- Hükümetlerin dolaylı tesirleri ( bilhassa sola eğilimli hükümetler kanalıyla),
- Taraflarca ve hükümetçe tespit edilmiş ücretlerin mevcudiyeti,
- Diğer faktörler.

Ücret sistemi geneli ifade eder. Aynı iş gücü düzeyindeki iş verimleri için ödenecek ücretin hesaplanması yöntemlerine ücret sistemleri denir. Ücret sistemlerinin her birine tür denilmekte ve sistem ile karıştırılmaktadır. Ücret sistemi, türden daha geniş kapsamlı olarak düşünülmelidir. Bu nedenle ücret sistemi denildiğinde, ücret türlerinin üstünde, yöntemlerin bütünü anlaşılmalıdır. Ortaya çıkan ücretin şekline de ücret türü denilmelidir.<sup>107</sup>

### 3.2. PSİKOLOJİK AÇIDAN ÜCRET

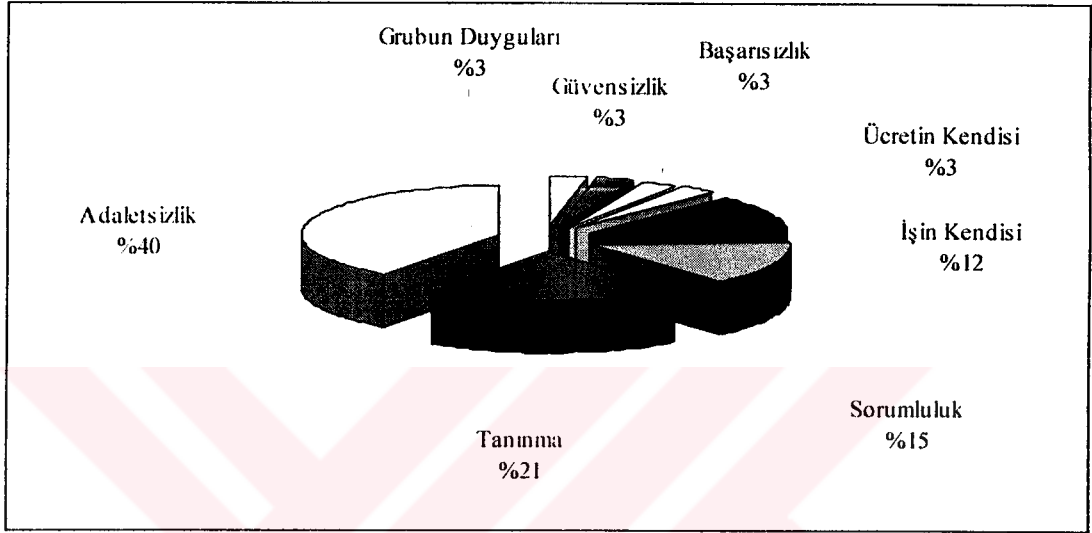
Psikolojik açıdan yapılan bir araştırmada ücretin motivasyon aracı olarak ve iş memnuniyetsizliğine neden olan bir faktör olarak görülmesinin nedenleri araştırılmış ve ortaya çıkan tablo Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Ücretin Motivasyon Aracı Olarak Görülme Nedeni.

Kaynak: <http://www.isguc.org.birgul2.htm>(09.04.2004)

Görüldüğü gibi, ücretin olumlu olarak bir motivasyon aracı olarak belirlenmiş olması çalışanların en çok tanınmaya (39) veya belli bir statü elde etmiş olmalarının simgeleniyor olmasına önem verdiklerini göstermektedir. Diğer taraftan, ücretin olumsuz olarak iş memnuniyetsizliğine neden olması da çalışanlar açısından, örgüt içinde veya dışında ücret adaletinin (40) sağlanmamış olmasından kaynaklanmaktadır.<sup>108</sup>



Şekil 3.2. Ücretin İş Memnuniyetsizliğine Neden Olan Faktörleri.

Kaynak: <http://www.isguc.org.birgul2.htm>(09.04.2004)

Tüm koşulların olumlu olması durumunda ücretin bir motivatör olması, ancak adil bir dağılım olmaması durumunda da yine aynı ücretin iş memnuniyetsizliğine neden oluyor olması ücretin psikolojik açıdan oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Ücretin psikolojik açıdan işlevlerinden söz etmek gerekirse şunları söylemek mümkündür:<sup>109</sup>

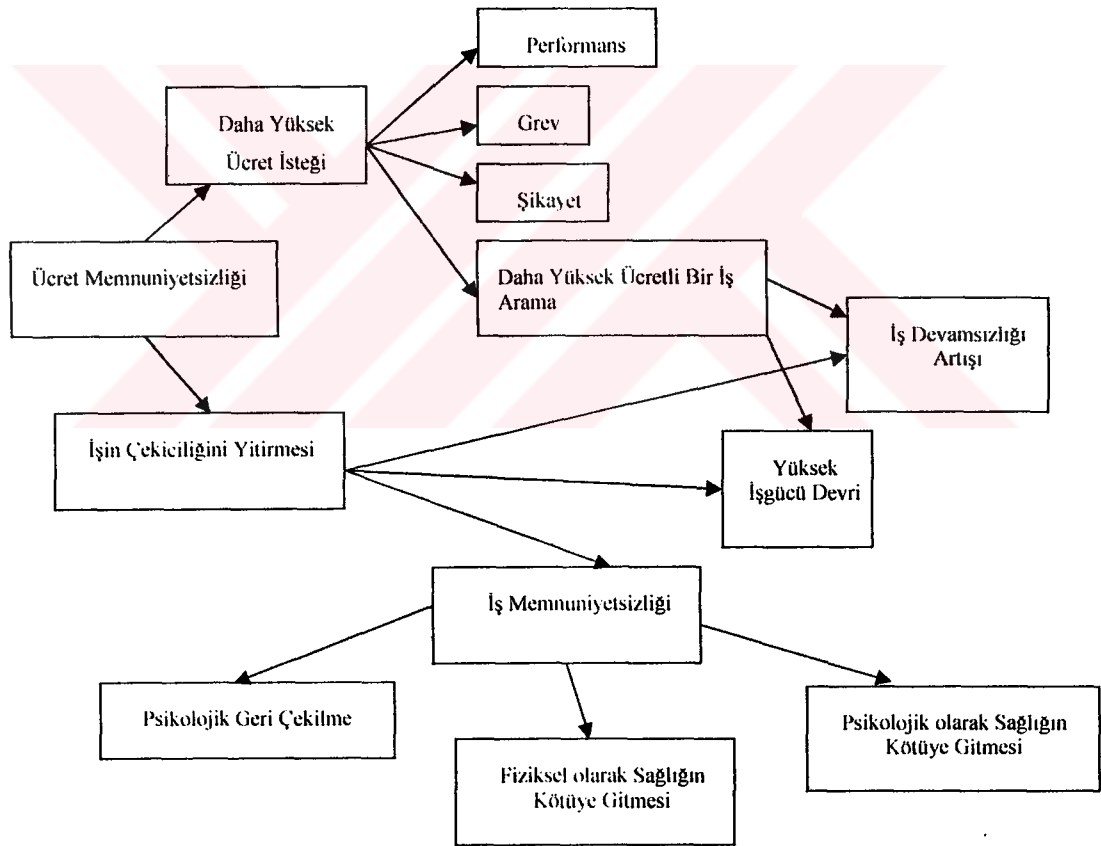
- Ücret, genellikle arzu edilen sonuçlara erişmede bir araç olarak görülmekte ve bu sonuçlara ulaşmayı sağladığı sürece de giderek önemi artan bir faktör olarak kendini göstermektedir.
- Ücret çalışanların örgüt içindeki görelî pozisyonunu ve yaptığı işin diğer işler ile kıyaslanınca örgüt amaçlarına ulaşmada ne derecede başarılı olduğunu belirleyen bir göstergedir. İşgörenlerin çaba ve katkılarının

<sup>108</sup> <http://www.isguc.org.birgul2.htm> (09.04.2004)

<sup>109</sup> <http://www.isguc.org.birgul2.htm> (09.04.2004)

ödüllendirilmesi ile kendilerine sağlanmış olan bir geribildirim mekanizması olması özelliği sayesinde de çalışanların yaptıkları hataları düzeltmeleri için bir olanaktır.

- Ücretin örgüt içindeki yüksekliği, dolaylı olarak, çalışanların ve bağlı buldukları bölümlerin çalışma koşulları ve diğer bölümler üzerinde ne derecede denetim sahibi oldukları hakkında bir fikir verir.
- Ücretin böylesi önemli psikolojik işlevlerinin bulunması konunun hassasiyetini gözler önüne sermektedir. Önceki paragraflarda, ücretin adil olmaması durumunda iş memnuniyetsizliğine yol açabileceğinden bahsedilmiştir. Ücretten memnun olmama durumunda çalışanları bekleyecek olan durumlar aşağıdaki şekilde bir model halinde belirtilmiştir.<sup>110</sup>



Şekil 3.3. Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları Modeli.

Kaynak: <http://www.isguc.org.birgul2.htm>(09.04.2004)



Şekilden de anlaşılacağı üzere, çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücretten memnun olmama durumu sonrasında giderek ciddiyeti artan işten soğuma ve bunun sonucunda da hem psikolojik hem de fiziksel rahatsızlıklar görülebilmektedir. Ücret memnuniyetsizliğinin yol açacağı sorunları şöyle sıralamak mümkündür:<sup>111</sup>

- Verim düşüklüğü,
- Grevler,
- Şikayetler,
- Daha yüksek ücretli iş arama,
- İşe gelmeme,
- İşgören devir hızında artış,
- İşten soğuma,
- İşe gelmeme,
- İşe geç gelme,
- Düşünceli ve dalgın davranışlar,
- Sık sık işletme doktoruna çıkma,
- İş tatminsizliği,
- İçine kapanma

Şekilde 3.4, ücret memnuniyetsizliği bölümü açıklanmamakla beraber aslında, ücretin “adaletsiz” olması ile birlikte iş memnuniyetsizliğinin önemli bir unsurunu oluşturması, ücrette “adalet” sağlanmasının gerekli olduğu konusunda bir fikir vermektedir. Bu anlamda, çalışan bireylerin işletmenin amaçlarına ulaşmada işlerini birbirleri ile kıyaslayarak örgüt içinde kendi pozisyonlarını belirlemeleri, gösterdikleri performansa bağlı olarak alacakları ücretin de değişebileceğini düşünmeleri gerekmektedir. Önemli olan, örgüt içinde bulunan tüm çalışanların performans-ücret ilişkisini anlamasıdır. Aşağıdaki bölümde detaylı bir şekilde açıklanacak olan Performansa Dayalı Ücret sistemleri bu ilişkiyi en iyi şekilde sağlayarak örgüt içinde adaleti sağlayabilecek ve böylece de iş memnuniyetsizliğinde önemli bir faktörü oluşturan ücret adaletsizliğine bir çözüm getirebilecektir.

---

<sup>111</sup> Geylan, a.g.e., s. 162.

### 3.3. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME VE ÜCRET SİSTEMLERİ

Para, kendi başına teşvik etmede yeterli bir araç olmakla birlikte, yine de en önemli teşvik araçlarındadır. Bu nedenle performans artışını parayla teşvik edici çeşitli ücret sistemleri geliştirilmiştir. Ücret teşvik planları ya da özendirici ücret sistemleri ekonomik beklenti içerisinde olan işgörenler için çok önemli sayılmıştır. Daha sonra geliştirilen performansa dayalı ücret sistemlerinde tek teşvik edici unsur para olmamış, paranın yanı sıra işgörene içsel ve dışsal ödüller sağlayacak her tür araçtan yararlanılmıştır.<sup>112</sup>

Performansa dayalı olmayan ücret sistemleri işgörenlerin yalnızca belirli bir zamanda, belirli bir kalitede ya da belirli bir miktarda iş yapma temeline dayanır. Bu ücret sistemleri, işgörenlerin performanslarını ve nitelik farklılıklarını dikkate almadıkları için onların gelişmeleriyle de ilgilenmez.

Performansa dayalı ücretlendirme, finansal ödülleri birey/grup/işletme performansına bağlayan bir halkadır. Genellikle performans yönetim sisteminin bir parçası olan performansa dayalı ücretlendirmede, ikramiyeler ve ücret seviyeleri, işgören performansının daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenir. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda, maaşları değiştirmek performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturur.<sup>113</sup> Tanımlamak gerekirse en kısa tanımla performansa dayalı ücret sistemleri, (PDÜS) (Performance Based Pay Systems), ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemleridir.<sup>114</sup>

Performansa dayalı ücret ile işgörenin normal çalışma performansının üstündeki çalışmaları parasal olarak ödüllendirme uygulamalarını içeren bir sistemdir. Bu sistem ile işgörenin çalışma isteklerini ve çabalarını artırıcı bir motivasyon artışı sağlanarak, ulaşılabilecek hizmet / ürün üretim ve verimlilik artışlarından hakça bir pay almaları

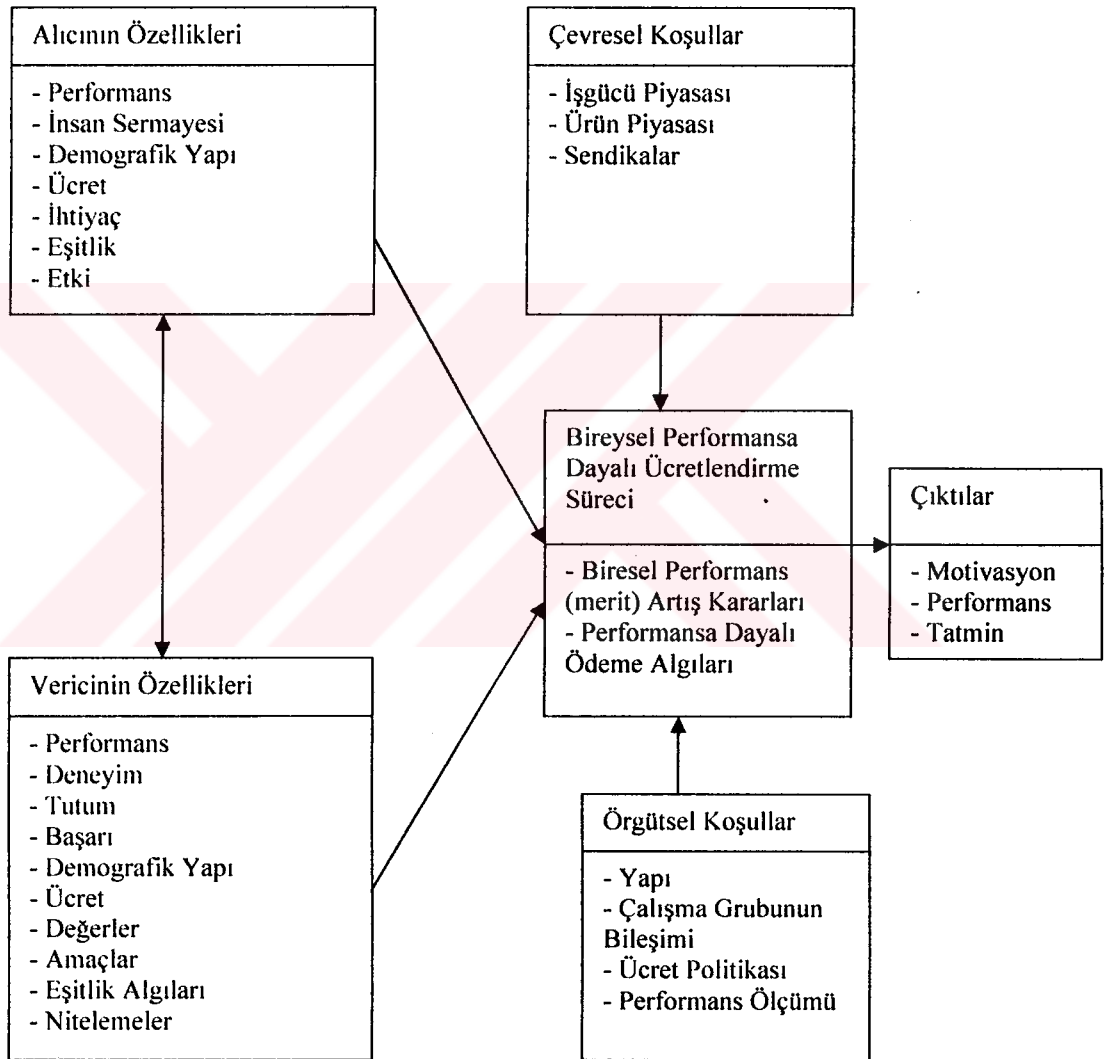
112 Serap Benligiray, **Ücret Sistemi**, A.Ü. Yayınları, No : 1462, Eskişehir, 2003, ss. 37-38.

113 <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=234> (11.04.2004)

114 Ayşe Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara, 1998, s. 3; Uyargil, a.g.e., s. 125.

amaçlanmaktadır. Performansa dayalı ücretlendirme, yüksek kalite ve yüksek verimlilik sağlamak için işgörenlerin motivasyonlarının artırılması gerektiği düşüncesinden doğmuştur.<sup>115</sup> Performansa dayalı ücret, performans değerlendirme sistemi ile yakından ilişkilidir. Her iki sistemden herhangi birindeki bir uygulama hatası diğeri etkiler. Performans değerlemesinin ücreti etkilemesi, bazı durumlarda performans değerlendirme sisteminin hedeflerine ulaşmasına engel olur<sup>116</sup>

Şekil 3.4, Performansa dayalı ücret sisteminin genel çerçevesini göstermektedir:



Şekil 3.4. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Genel Çerçevesi

Kaynak : Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, A.Ü. Yayınları, Eskişehir, 2003, s. 60.

<sup>115</sup> Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Raporu, s. 39.

<sup>116</sup> Ünal, a.g.e., s. 38.

Performansa dayalı ücretin (PDÜ) belirlenmesinde şu kriterler önem taşır:<sup>117</sup>

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

### 3.3.1. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Hedefleri

Performansa dayalı ücretlendirme yöneticilerin, işgörelere üzerindeki kontrollerini artırmalarına olanak tanır. Performansa dayalı ücretlendirmenin en önemli amacı işgörelenin performansını geliştirmektir. Bunun için şunlar yapılmalıdır:

- İşle ilgili olan hedefleri ve amaçları işgörelere anlatın.
- Sonuçlara göre ücretlendirerek performans odaklı kültürü destekleyin.
- Birey performansının ve takım çalışmasının üzerinde durun.
- İşverenin yerine getirmesi (karşılması) gereken hedef ve performans standartları oluşturun.
- Performansı yüksek olan kişileri ödüllendirin.
- Ayırt etmeksizin çalışanlarınızın hepsini motive edin.

Eğer yöneticiler yukarıda sözü edilenleri başarılı bir şekilde gerçekleştirebildiklerinde, performansa dayalı ücretlendirmenin kendi yararları için işlemesini sağlayabilirler. Ekstra ücretlendirme, işgörelere daha sıkı çalışmalarını için

<sup>117</sup> <http://www.isguc.org.birgul2.htm> (09.04.2004)

motive etmekle kalmaz, aynı zamanda işle ilgili hedeflerin farkına varmalarına da yardımcı olur.<sup>118</sup>

### 3.3.2. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Türleri

Performansa dayalı ücret sistemi uygulamalarında genellikle, işgörene çalıştığı süreye göre, sabit ücret verilmekte, bunun yanı sıra da performansa göre parasal teşvik yapılmaktadır. Ücretin sabit kısmına "kök" veya "temel" ücret, parasal teşvik eklentisine de "prim" denmektedir. Böylece ücret=kök ücret+prim şeklinde ifade edilmektedir.<sup>119</sup> Performansa dayalı ücret konusuna tek bir yaklaşım şekli olarak bakılmakla birlikte, performansa dayalı çok farklı yaklaşımlar söz konusudur. Performansa dayalı ücret sistemini özendirici ücret sistemleri ve liyakata dayalı ücret sistemleri olmak üzere iki açıdan ele almak mümkündür. Özendirici ücret sistemlerinde performans düzeyi ile ücret arasındaki ilişki standartlar ya da bazı doğrudan göstergelere (satış hacmi, hata oranı vb.) göre belirlenirken; liyakata dayalı ücret sistemlerinde daha dolaylı performans kriterlerine başvurulur. Özendirici ücrette performans direkt olarak ölçer, kişinin ücreti, toplam ücretinin önemli bir bölümünü oluşturur. Liyakata dayalı ücret sistemlerinde performans dolaylı olarak ölçülmekte, liyakat ücreti toplam ücretin küçük bir yüzdesini oluşturur.<sup>120</sup> Performansa dayalı ücret sistemi çeşitleri aşağıda belirtilmiştir.

#### 3.3.2.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Bireysel performans, bir bireyin yapması gereken bir iş ya da bir görev bakımından gösterdiği başarı derecesidir. Diğer bir deyişle, organizasyonun o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin kendisi için belirlediği hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel anlamıdır. Bireysel performansa dayalı sistemde, daha yüksek performans gösteren işgören arasındaki fark dikkate alınmış, daha yüksek performans gösteren işgörenler bireysel olarak

118 [http://www.insankaynaklari.com/birecyler/trends/makale/perf\\_ücret\\_art.asp](http://www.insankaynaklari.com/birecyler/trends/makale/perf_ücret_art.asp)(02.04.2004)

119 Güngör Turan, "Özendirici Ücret Sistemleri ve Sendikalar", *Standart*, Yıl: 40, S. 470, Şubat 2001, s. 54.

120 Ünal, a.g.e., s. 3; Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No : 262, İstanbul, 1994, s. 125.

ödüllendirilmiş, düşük performans gösterenler de dahil olmak üzere işgörenlerin tümü performanslarını yükseltmeleri yönünde teşvik edilmiş olur. İşgörenlerin bireysel performansını geliştirmeye yönelik bir çok ücret sistemi geliştirilmiştir. Bu sistemler şunlardır:<sup>121</sup>

- Doğrusal parça başı ücret sistemi,
- Standart saat ücret sistemi (zaman akordu),
- Halsey ücret sistemi,
- Rowan ücret sistemi,
- Barth (değişken paylı) ücret sistemi,
- Bedeaux (ya da bedo) ücret sistemi
- Emerson ücret sistemi,
- Yüksek parça başı ücret sistemi,
- Değişken parça başı ücret sistemi,
- Merccik değişken parça başı sistemi,
- Gantt ücret sistemi,
- Liyakat değerlemesine dayalı dereceli saatlik ücret sistemi,
- Komisyona dayalı ücret sistemi,

### 3.3.2.2. Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemi

İşin türü, yapısı, iş akışı ya da örgüt yapısı nedeniyle işin grup ya da ekip çalışmasını gerektirdiği ya da işgörenlerin üretime, verimliliğe, kârlılığa vb. bireysel katkılarının hesaplanmasının zor olduğu ya da ekonomik olmadığı durumlarda ücret sistemi grup performansına dayalı olarak geliştirilebilir. Bazı işlerde grup üyeleri aynı işleri hep birlikte aynı anda tamamlarlar; bazı işlerde işgörenler aynı işlemleri birbirine paralel olarak yaparlar; bazı işlerde de grup üyelerinin herbiri işin bir kısmını yaparak bir sonraki iş için diğerine geçerler. Böyle durumlarda bir bireyin grup içinde performansı ne olursa olsun, sonuçta üretilen iş grubun performansı sonucudur. Bu

<sup>121</sup> Benligiray, **Ücret Yönetimi**, ss. 40-46; İnal Cem Aşkın, **İşgören**, Bayeş Yayınları, 1982, ss. 256-261.

sistem etkili bir şekilde uygulanabilirse, etkili ekipler oluşturulmasını ve ekip çalışmasını teşvik edilebileceği gibi grup içinde bir disiplin kurulmasını sağlayabilir.<sup>122</sup>

Grup performansına dayalı farklı ücret sistemleri şunlardır:<sup>123</sup>

- Grup çalışmalarında akord sistemi,
- Grup çalışmalarında prim sistemi,
- Yüksek günlük ücret sistemi,
- Ölçülen ve kontrollü işe dayalı ücret sistemi,
- Yüzde usulüne dayalı ücret sistemi,

### 3.3.2.3. Örgüt Performansına Dayalı Ücret Sistemleri

Örgüt performansına dayalı ücret sistemlerinde gelir artışı ya da gider azalışı şeklinde sağlanan tasarruflar (kazançlar) belli kriterlere göre örgüt üyelerine dağıtılır. Maliyetten tasarrufa dayanan sistemlerin en yaygın olarak kullanılanları Scalon ve Rucker planlarıyla öneri sistemlerdir. Gelir artışlarından sağlanan tasarrufa dayalı ücret sistemlerinin en yaygın kullanılanı kâr paylaşımıdır. Örgüt performansına dayalı ücret sistemleri şunları kapsar:

- Scalon sistemi,
- Öneri sistemi,
- Satış değerine göre prim sistemi,
- Kâr paylaşım sistemi,
- Mali iştirak (hisse senedi verme) sistemi,

### 3.3.2.4. Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri

Ücret artışlarında uzun zamandır uygulanan genel bir yöntem olan ve bireysel performansa dayalı bir artış gösteren liyakata dayalı ücret sistemlerinin uygulanabilirliği

<sup>122</sup> Benligiray, a.g.e., s. 46.

<sup>123</sup> A. g.e., ss. 46-48.

ve etkinliği uygun bir performans değerlendirme sisteminin olmasına bağlıdır. Liyakata dayalı ücret sistemlerinde amaç, kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde, ücret yapısını bozmadan, belirli bir değişiklik yapmaktır. Bundan işğörenin eline geçen toplam tutarın ancak küçük bir kısmı bu ücret sisteminden etkilenir.<sup>124</sup> Ancak, düşük performans gösterildiğinde bu ücret sisteminde değişiklik yapılmadığı için ücretin özendiriciliği ortadan kalkmaktadır.<sup>125</sup>

### 3.3.2.5. Özendirici Ücret Sistemleri

Yüksek düzeyde verimliliği elde etmek ve korumak için parasal ve parasal olmayan özendirmeler işletmeler açısından çok önemlidir. Çünkü özendirmeler, yapılması istenilen şeyin etkili bir biçimde yapılması için işğöreni motive eder.<sup>126</sup> Bu nedenle özendirici ücret sistemleri, performans yönetiminde önemli bir araçtır. Özendirici ücret sistemlerinde performans düzeyi ile ücret arasındaki ilişki, standartlar ya da bazı doğrudan göstergelere (satış hacmi, hata oranı vb.) göre belirlenir. Bu sistemde işğörenin eline geçen ödemelerin büyük bir bölümü, özendirici sisteme göre belirlenir ve bu tutar dönemsel olarak performanstaki değişikliklere göre dalgalanma gösterir.<sup>127</sup> Bu ücret sistemi, parça başı ücret düzeni ile zaman ücret düzeninin çeşitli biçimlerde bileşiminden oluşur. Sistemin temeli işğörene fazla ürettiği her birim için ücretin toplamı ya da bir bölümüne göre hesaplanan tutarın prim olarak eklenmesidir. Daha çok çabanın (ortaya konan performansın) daha çok gelir sağlaması yoluyla işğörenin özendirilmesidir.<sup>128</sup> Liyakata dayalı ücret sistemlerinde kullanılan bireysel performansa göre daha somut (satış hacmi gibi...) bir ölçüm kullanan özendirici ücret sistemlerinde, alınan ek ücret kök ücrete dahil edilmez ve alınacak olan komisyon daha önceden çalışan tarafından bilinir ve dönemsel olarak performanstaki değişikliklere göre dalgalanmalar gösterebilir. Satış komisyonlarındaki değişikliğin çalışanın

<sup>124</sup> Uyargil, a.g.e., s. 125.

<sup>125</sup> <http://www.isguc.org.birgul2.htm> (09.04.2004)

<sup>126</sup> E. B. Sibson, *İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılması*, (Çev. Sinan Artan, İnci Artan), Bilim Teknik yayınevi, Hünkar Ofset, Eskişehir, 1991, s. 231.

<sup>127</sup> Uyargil, a.g.e., s. 125.

<sup>128</sup> Rıdvan Karalar, *İşletme Temel Bilgiler İşlevler*, ETAM Matbaacılık, Eskişehir, 1994, s. 408.



performansına göre değil de daha çok ürünün kalitesi, markası ve ürünün fiyatına göre değişiklik göstermesi bu ücret sisteminin eleştirilen tarafıdır.<sup>129</sup>

### 3.3.2.6. Kâr Paylaşımı

Bu sistem, işgörenin bireysel performansına göre değil, işletmenin kârlarına bağlı olarak değişiklik gösterir ve işgörene prim adı altında nakit olarak veya sonradan ödenmek üzere belli bir süreliğine fonda tutularak ödenir.<sup>130</sup>

### 3.3.2.7. Uzun Dönemli Özendirici Ücret Sistemleri

Bu sistemler genellikle yöneticilere işletmenin performansını artırmaları ve/veya sabit giderleri düşürmeleri halinde verilen ek ücretlerdir.<sup>131</sup>

### 3.3.2.8. Performans Primi

Bu tip bir prim bireysel veya grup performansını baz alarak verilmektedir. Bireysel bazlı olduğunda bu ücret artışı performans ölçülerine dayandırılmaktadır. 1980 yılından beri, A.B.D’de toplu sözleşmeler ile gerçekleşen geleneksel maaş artışlarının yerini performans primlerinin aldığı ve büyük ölçekli işletmelerin % 97’sinin, orta ölçeklilerin ise % 86’sının yöneticilerinin ücretlerini bu şekilde belirledikleri tahmin edilmektedir. Performansa bağlı olarak belirlenen ücretlerde bu kadar çok artış yaşanmasının sebepleri hem çalışanların hem de örgütlerin bundan yarar sağladıkları şeklinde değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, Performansa dayalı ücretlendirmenin hem işgören hem de örgüt için sağladığı avantajlara kısaca değinilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.<sup>132</sup>

129 <http://www.isguc.org.birgul2.htm> (09.04.2004)

130 <http://www.isguc.org.birgul2.htm> (09.04.2004)

131 <http://www.isguc.org.birgul2.htm> (09.04.2004).

132 <http://www.isguc.org.birgul2.htm> (09.04.2004)

### **3.3.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Farklı İşgören Grupları İçin Kullanılışı**

Performansa dayalı ücret sistemleri, üst, orta ve alt yönetim düzeyleri açısından farklı sistemlerin uygulanmasını gerektirir.

#### **3.3.3.1. Üst Yönetim Düzeyi İçin Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamaları**

Üst yönetim, tüm işletme kaynaklarını ve olanaklarını işletmenin geleceğine yönelik olarak en iyi biçimde kullanmaktan ve sistemin yaşamını sürdürmekten sorumludur. Üst yönetim düzeyleri için hazırlanacak performansa dayalı ücret sistemlerinde toplam performans ya da bireysel performans göstergeleri kullanılabilir. Üst yönetimin performansa dayalı ücretlendirilmesinde genelde kazanç paylaşımı, kâr paylaşımı<sup>133</sup>, hisse ücreti gibi sistemler uygulanabilir.<sup>134</sup>

#### **3.3.3.2. Orta Yönetim Düzeyi İçin Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamaları**

Orta düzey yönetimlerde performans sonuçları en kolay biçimde verim girdilerden yararlanma, kalite ve özellikle kısmi verimlilik göstergeleriyle ölçülür. Orta düzey yönetimlerin performans göstergeleri olarak örneğin, üretim miktarı, işgücü verimliliği, kapasite kullanımı, stok devir oranı, kalite oranları vb. kullanılabilir.

#### **3.3.3.3. Alt Yönetim Düzeyi İçin Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamaları**

Alt yönetim düzeyinde, basit, fazla yorum gerektirmeyen, tamamen fiziksel verilere ve günlük kayıtlara dayalı bir ölçme ve değerlendirme sistemi kurulur.

<sup>133</sup> Benligiray, a.g.e., s. 53.

<sup>134</sup> Hisse ücreti için bkz. Orhan Elmacı, Mehmet Şahin, "Ücret Sistemlerinde Verimlilik Eksenli Yeni Strateji : Hisse Ücreti"; *Dünya Gazetesi*, 9 Şubat 1995, s. 6.

### 3.4. İŞGÖRENLER, ÖRGÜT VE SENDİKALAR TARAFINDAN PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİNİN ALGILANMASI

Performansa Dayalı Ücret sisteminin olumlu ve olumsuz yanlarını tam olarak kavrayabilmek için bu sistemin çeşitli taraflarca nasıl algılandığı üzerinde durulması gerekmektedir. Bu bölümde, çalışan kesim, örgütsel yönetim ve örgüte karşı çalışanların haklarını koruyan işçi sendikalarının bu sisteme olan bakış açıları incelenecektir.<sup>135</sup>

#### 3.4.1. İşgörenler Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi

İşletmede işgörenler açısından performansa dayalı ücret sistemi, değişik açılardan algılanır, hem bireye hem de işletmeye yararları ön plana çıkar. Buna göre personel açısından PDÜS, şunlar açısından önemli görülmektedir:<sup>136</sup>

- **Adaleti Sağlar:** Performansa Dayalı Ücret ile başarılı kişilerin ödüllendirilmesi hedeflenmektedir ve çalışanlar da başarılarının karşılığını görmek isterler. Tüm iyi niyet ve çalışma gücünü ortaya koyan bir çalışan kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan biriyle aynı ücreti alırsa bu durum kendisinin motivasyonunu olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Adalet anlayışına göre, kişiler kendi katkılarını (nitelik, çaba, deneyim, eğitim) ve sağladıkları sonuçları diğer kişilerin katkı ve çıktıları ile karşılaştıracaklardır. Dolayısıyla, Performansa Dayalı Ücret sistemi kişideki eşitsizlik duygusunu kaldırarak tatmin ve adalet sağlamış olmaktadır.
- **Motivasyon ve Teşvik Aracıdır:** İşgörenlerin çalışmaları karşılığında takdir edilmesi de bir motivasyon aracıdır. Performansa Dayalı Ücret sistemi performans değerlendirme ile birlikte uygulanıldığından düşük performansın artırılması yönünde teşvik sağlamaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda, Performansa Dayalı Ücret sistemlerinin uygulandığı örgütlerde uygulamayanlara oranla performans yaklaşık % 30 daha yüksektir.

<sup>135</sup> <http://www.isguc.org.birgul2.htm> (09.04.2004)

<sup>136</sup> <http://www.isguc.org.birgul2.htm> (09.04.2004); Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT Yayını, Yayın No : 2542, Ankara, 2000, ss. 43-44.

- **İşgücü Devri ve İşe Devamsızlığı Azaltır:** Adaletli ve yüksek artışlar çalışanın işine ve örgüte bağlanmasını sağlayarak maliyeti örgüt için yüksek olan hem işgücü devrini hem de işe devamsızlığı azaltır.
- **Başarılı Kişiler Ödüllendirilir:** Özellikle, başarılı bir kişi başarısının karşılığını ve bireysel farklılığının katkısını ücretinde görmek ister. Kendisinden daha az çalışan birisiyle aynı ücreti almak işgören motivasyonunu olumsuz etkiler. Performansa dayalı ücret sistemi, bu olumsuzluğu ortadan kaldırır.
- **Takdir Edilme :** Takdir edilme işgörenler açısından önemli bir motivasyon aracıdır. Özellikle de ekip çalışmasında bile olsa, bireysel farklılığın ekip çalışmasına yansımalarının değerlendirilmesi, işgörenin beceri ve yeteneklerinin ortaya çıkarmasına ve çalışma koşullarının bu sisteme uygun bir biçimde düzenlenmesini gerektirir. Yapılan araştırmalara göre performansa dayalı ücret planlarının uygulandığı sistemlerde, uygulamayanlara oranla performans yaklaşık %30 daha yüksektir.
- **Düşük Performansı Artırılmasını Teşvik eder.**
- **Bireysel Kararların Kalitesini Yükseltir.**
- **Şikayetler ve işe devamsızlık azalır**

### 3.4.2. Örgüt Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Performansa dayalı ücret sistemi, örgütsel açıdan ele alındığında ise, özetle şu açılardan önemli görülmektedir:<sup>137</sup>

- **Rekabet Gücünü Arttırır:** Performansa Dayalı Ücret, çalışanların bireysel performanslarına yaptığı olumlu etki ile örgütün toplam performansını artırmaktadır. Bu da kaliteyi artırarak örgütün rekabet gücünü devam ettirmesini sağlamaktadır.
- **Kârlılık ve Verimliliği Arttırır:** Performansa Dayalı Ücret sistemlerinin kar ve kazanç paylaşımı gibi bir takım uygulamaları örgütte verimlilik ve karlılık artışını teşvik ettiği için tercih edilen bir uygulamadır.

<sup>137</sup> <http://www.isguc.org.birgul2.htm> (09.04.2004)

- **Yeni Yönetim Teknikleri ile Uyumludur:** Toplam Kalite gibi yeni yönetim tekniklerinde ödüllendirme yöntemi olarak Performansa Dayalı Ücret sistemleri uygulanmaktadır. Gerçekten de kalite programlarını uygulayan örgütler ücret planlarının kaliteyi ödüllendirmek zorunda olduğunu görmektedirler.
- **Ücret açısından Örgüte Esneklik Kazandırır:** Bireysel performansın önemli olmasından dolayı örgüt içi çalışanlar arası rekabet artmakta ve dolayısıyla grup dayanışması azalmakta ve çalışanların sendikalaşma istekleri kırılmaktadır. Toplu sözleşmenin kolektif boyutundan giderek uzaklaşan ücret anlaşmaları bireysel sözleşmeler ile işverenlerin etkilerini artırmakta ve sendikaların varlığını tehdit etmektedirler. Bu durumda, biraz da sendikaların Performansa Dayalı Ücret sistemlerine olan bakışlarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

### 3.4.3. İşçi Sendikaları Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi

İşçi sendikaları, Performansa Dayalı Ücret ile ücretin bireyselleştirildiği ve böylece işçi-işveren sendikalarının kolektif ilişkiler yoluyla belirlediği ücret standartlarından uzaklaşıldığı endişesiyle sisteme karşı çıkmaktadırlar. Gerçekten de işverenler, iş sözleşmelerini bireyselleştirme ile ücretin belirlenmesi konusunda sendikaları devreden çıkarma yolunu ve etkilerini azaltma yolunu bulmakta; bu durum sendikaların varlığını tehdit etmektedir. Dolayısıyla işçi sendikaları, bireysel performansa dayalı ücret sistemine karşı çıkmaktadırlar. Sendikalar açısından bu tür ücret sistemi işgörenleri karşı karşıya getirmekte, dayanışma ve örgütlenme isteğini azaltmaktadır. Sendikalar genelde, performansa dayalı ücret sistemine kötüye kullanmalar, kayırmalar, sübjektiflik ve işgörenler arasında bölücülüğe yol açabileceği yönündeki endişelerden dolayı karşı çıkmakta, işverenlerin sistemi işgörenler aleyhine çevirmesinden korkmaktadırlar. Bu sistemin daha çok işverene esneklik sağlaması ve sendikaların rolünü azaltması, sendikalar tarafından tepki gösterilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle bu sistem daha çok sendikalaşmanın görülmediği örgütlerde

uygulama alanı bulmaktadır.<sup>138</sup> Ancak, sendikaların karşı çıktıkları nokta bireyselliğe giden yol olduğu için bireysel Performansa Dayalı Ücret sistemleridir ve sendikalar, kar-kazanç paylaşımı gibi planlara daha ılımlı yaklaşmaktadırlar.<sup>139</sup>

Endüstri ilişkilerinde kollektif geleneği benimseyen sendikalara göre, çalışanların ücretlerindeki artış toplu sözleşmeler ile belirlenmeli ve bir kere kabul edildiğinde tüm çalışan kategorilerine uygulanmalıdır. Tam tersi olarak da performans değerlendirmeye bağlı olarak uygulanan Performansa Dayalı Ücret sistemleri örgütün yönetiminin inisiyatifindedir ve toplu sözleşmeden ayrı tutularak bireysel performansın ödüllendirilmesini amaçlamaktadır ve bu nedenle de kolektif tutum sergileyen sendikalardan bağımsız örgütlerde kendini daha çok göstermektedir. Sendikalaşmanın olumsuz etkilediği Performansa Dayalı Ücret sistemlerinin bir diğer eleştiri alan yönü ise bu sistemin bir demotivasyon aracı olarak görülmesidir.<sup>140</sup>

Sendikaların toplu sözleşmeler yoluyla performansa dayalı özendirici ödeme sistemlerine ilişkin kararlar üzerinde etkili olmaları. Birkaç yılı kapsayan toplu sözleşmeler, diğer kriterler üzerinde-örneğin hayat pahalılığı koşullarına göre yapılacak ödemeler ve sendikasız işgörenlere karşı baskı oluşturabilir. Özellikle yüksek enflasyon dönemlerinde sendikanın üç ya da dört yıllık sözleşme yapması uyuşmazlıkların ve işgören devir hızlarındaki artışların davetçisidir.

Sendikalı işçilerin geleneksel tepkilerden biri bireysel özendirici ödeme planlarına olan itirazlarıdır. Sendikalar üyeleri arasında dayanışmayı güçlendirmek amacıyla benzer işler için tekdüze ödeme planları isterler. Sendika en azından çalışma standartlarının oluşturulması ve uygulanmasına karşı önlem alacak, üyeleri için daha az ücret ödenmesine yol açacak kararlara karşı hazırlıklı olacaktır.<sup>141</sup>

138 Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu, s. 46; Ünal, a.g.e., ss. 46-47

139 <http://www.isguc.org.birgul2.htm> (09.04.2004).

140 <http://www.isguc.org.birgul2.htm> (09.04.2004).

141 Güngör Turan, "Özendirici Ücret Sistemleri ve Sendikalar" Standart, Yıl: 40, Sayı: 470, Şubat 2001, s. 54.

### 3.5. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMEİN FAYDALARI

Öncelikle doğru kişilerin doğru miktarlarla ödüllendirilmesini sağlar. Bundan başka performansa dayalı ücret sistemi özetle şu yararları da sağlar:<sup>142</sup>

- Yeterince performans gösteremeyen çalışanları belirler.
- İşlere ilişkin belirgin hedefleri tanımlar.
- Yetenekli çalışanların firmadan ayrılmasını engeller. İşletme, ücret sisteminin yardımıyla başarılı olanların farkına varınca yeni çalışanlar işletmeye çekilir ve mevcut yetenekler elde tutulur.
- Gelişmiş işletme performansı sayesinde hız ve verimlilik artar.
- İhtiyaç duyulan işlere çalışanların çabalarını yoğunlaştırır.
- Birey/takım performansını geliştirir.
- Uyarı kriteri sağlar; işverenler dilediklerinde kesin performans kriterleri oluştururlar. İşgörenler de daha yüksek ücretlerle ödüllenebilmek için bu kriterleri gerçekleştirmeye çalışırlar.
- Doğru kişilerin doğru miktarlarla ödüllendirilmesini sağlar.<sup>143</sup>

### 3.6. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMEİN DEZAVANTAJLARI

Performansa dayalı ücretlendirme eğer dikkatli bir şekilde planlanmaz ve yönetilmezse, yararları kadar bir takım zararları da doğurur. Performansa dayalı ücretlendirmenin olası dezavantajları özetle şunlardır:

- Birbirleriyle rekabet eden çalışanlar arasında anlaşmazlıklar çıkabilir.
- Yöneticiler ve denetçilerin üzerlerinde ek bir baskı oluşabilir.
- Uygulama maliyetleri yükselebilir.
- Durgunluk döneminde, çok başarılı olan kimselerin terfi ettirilmemesi ve ödüllendirilmemesi yetenekli çalışanların ayrılmasına neden olabilir.
- İşgörenler yalnızca ödül sistemi yoluyla kontrol edilirler.

142 [http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf\\_ücret\\_art.asp\(02.04.2004\)](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf_ücret_art.asp(02.04.2004))

143 [http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=234\(02.04.2004\)](http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=234(02.04.2004))



- İşverenlerin vaatlerde bulunmaları gerekir.<sup>144</sup>
- Performansın nesnel ölçümünün olanaksız olduğu durumlarda bu sistemi uygulamaya koymak,
- Performans gerçekleştikten sonra hedefleri koymak,
- Belirlenen performans hedefleri çalışanın kolaylıkla başarabileceği ya da asla başaramayacağı zorluk düzeyinde olduğunda,
- Performans hedefleri belirlenirken çalışanların katkısı ve görüşleri alınmadığında ve bu hedefler çalışanlar tarafından benimsenmediğinde,
- Amaç çalışanların geliştirilmesi yerine ödüllendirme ve cezalandırma olarak belirlenirse,
- İşgörenlere gerçekleştirdikleri performans hakkında doğru ve yeterli geribildirim verilmediğinde önemli sorunlar ortaya çıkarabilir.

### 3.7. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMENİN GEREKLERİ

Performansa dayalı ücret artışının uygulanması için belirli şartların yerine getirilmesi gerekir:<sup>145</sup>

- İşgörenlerin tutum ve düşünceleri üzerine kapsamlı bir araştırma yapılmalıdır.
- Sonuçlar moralleri geliştirmek üzere kullanılmalıdır.
- Performansa dayalı ücretlendirme konusundaki görüşler için bir danışma süreci gerçekleştirilmelidir.
- Eğer işyerindeki herkesin size karşı ayrı bir sorumluluğu bulunuyorsa, performansa dayalı ücretlendirmeyi uygulamaya devam edin.
- Performansa dayalı ücretlendirmeyi işyerinde bütünüyle uygulamadan önce deneme bazında belirli bir bölümde uygulamayı deneyin.
- Personeli değerlendirecek olan kişilerin kusursuz bir eğitim almalarını sağlayın.
- Sendikalarla bu konuda anlaşmaya gidin.

<sup>144</sup> <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=234> (02.04.2004).

<sup>145</sup> [http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf\\_ücret\\_art.asp\(02.04.2004\)](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf_ücret_art.asp(02.04.2004)).



- Performansa dayalı ücretlendirmenin en iyi örnekleri kolay anlaşılır, adil ve uygun olanlardır.
- İş ile ilgili hedeflerin, etkili ve anlamlı performans kriterine dönüştürülmesi gereklidir.

Eğer performansın ödüllendirilmesi gerekiyorsa, bu ödüllendirme başlangıçtan itibaren tanımlanmalı ve buna göre gerçekleştirilmelidir.

- İş tanımları anlaşılır olmalıdır; çalışan bireyler ve işverenlerin her ikisi de rollerin farkında olmalıdırlar.
- Ödeme seviyeleri, arzu edilen motivasyonun gerçekleştiği seviyelere göre belirlenmelidir.
- Performansa dayalı ücretlendirme planları, yüksek, orta ve düşük performans seviyelerinin uygun şekilde ödüllendirilmeleri için, performansın beğenilmesine göre ücret farkları sunmalıdır.
- Performansa dayalı ücretlendirmenin yeni planları tüm işgörelere, uygun bir eğitimle ve neden, performansa dayalı ücretlendirmenin tercih edildiği açık seçik bir biçimde ifade edilerek duyurulmalıdır.
- Performansa dayalı ücretlendirmenin, fonksiyonlarını muhafaza etmesi için zaman içerisinde kuvvetlendirilmesi gerekir. Ayrıca işin gereklerine uygunluğunu garantiye almak için diğer ücret yapılarında olduğu gibi düzenli olarak gözden geçirilmelidir.



**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**İŞLETMELERDE ETKİNLİĞİN VE VERİMLİLİĞİN**  
**ARTIRILMASINDA PERFORMANSA DAYALI**  
**ÜCRETLENDİRME ÜZERİNE BİR İNCELEME**

## 4.1. İNCELEME YAPILAN İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER

İşletmelerde verimliliğin ve etkinliğin artırılmasında performansa dayalı ücretlendirme sisteminin incelendiği bu araştırmada inceleme yapılan işletme, Kütahya'nın Şaphane ilçesinde kurulu bulunan Dostel Alüminyum Sülfat Sanayii A.Ş.'dir.<sup>146</sup> İşletmenin merkezi İstanbul'dadır.

### 4.1.1. İşletmenin Tarihçesi

Türkiye'deki şap madenlerinin bulunuşu ve işletmeye başlanması kesin olarak bilinmemekle birlikte; Şaphane çevresindeki Şap taşı ocakları doğrudan doğruya İstanbul'a bağlı ( Şaphane-i Amirane ) Müdürlüğü tarafından işletiliyordu.

Bu konuda bilime ve sanatlara yakınlık duyan Osmanlı Padişahlarından Fatih Sultan Mehmed'in oğlu, II.Bayezid (1481-1512) tarafından 21 Haziran 1488 yılında Şap Kanunnamesi ferman edilmiştir. Günümüz Türkçe'si özetle aşağıdaki gibidir.

- Bölge içinde satılan şaptan başka bir akçelik ve bir habbelik şap satılmayacaktır.
- Teftiş ve denetim yapıp görünüz. Şaplar emin ve .muhafazalı bir yerde emanete alınıp mühürlenecektir.O yerde başka yerde satılmak için ne kadar şap gelmiş ise onu da yazıp, koruyup muhafaza ediniz.
- O yerlerde yasak edilir ki; kesinlikle şap satılmayacaktır. Bu konu için Şaphane'ye kadı (hakim) ve kul (insan) görevlendirilmiştir. Ne kadar kalan şap varsa tespit edilip mühürlenecektir. Aşçılar (lokantacılar) ve diğer elinde şap bulunanlar mühürleyeceklerdir. Birakçelik sattırılmayacaktır.
- Rum şehrine karar verilmiştir. Kesinlikle Karahisar şabı Rum şehriden aşağı indirilmeyecektir.
- Siz emre uyup, ne kadar Gedüs (Şaphane) şabı ve Karahisar ve diğer şap bulunup, mühürlenir tutanağa geçirilirse, yazıp bildiriniz.

<sup>146</sup> İşletme hakkındaki bilgiler Dostel Alüminyum Sülfat Sanayii A.Ş. Yayınları, Gediz, 19.07.1977 ile, İşletme Müdürlüğünden, Muhasebe ve Personel Şefliğinden alınmıştır.

- Sen kadısın sana emir verilmiştir. Sen ki hakimsin, emir edilen şabtan bir akçelik sattırılmayacaktır.
- Sonra her üç ayda bir denetim emri veririm. Çıkartanlardan ve aşçılardan satmak için Gedüs (Şaphane) şabı buluna veya Karahisar ve diğer şabı buluna.
- Sen ki, kadısın (Hakimsin) ona göre davran.
- Orada ne kadar şap mühürlenirse ve kimin elinde bulunup mühürlenirse, yazıp bildiriniz. Konu Hizane-i Amirem defterine alınmıştır.
- Bu kararı sicillata yazıp şehir hakimine veriniz. Bu karar ile işlem yapılsın bunu biliniz. (Bi Makam-ı Kostantınıyye)

Şaphane’de kurulu ve halen faaliyette bulunan fabrikanın hammaddesi, geçmişte olduğu gibi bugün de halen aynı adlar ile anılan Kanlı Mağara, Derin Mağara, Rahat Pınar Ocaklarından karşılanmaktadır.

Tanzimattan sonra Şaphane-i Amirane kaldırılarak yerine Nahiye Müdürlüğü’nün alması Şap taşı ocaklarının faaliyetlerini aksatmış ve 1868 yılında tamamen durdurulmuştur. Nihayet 1934 yılında İzmit’te kurulan kağıt fabrikası (SEKA) , yeniden Şaphane’deki ocakları işletmeye açmıştır. Aynı zamanda o zamanlarda su çöktürmek için Şap kullanan Ankara Belediyesi de Şap ocaklarından faydalanmıştır. Daha sonraları 1943 yılında İzmit kağıt fabrikası muhtaç olduğu Şap’ı kendisi üretmek üzere bir tesis kurmak istemiş, fakat sahanın M.T.A ‘ya ait olduğu ileri sürülerek bu girişim gerçekleşmemiştir. Kağıt fabrikaları muhtaç oldukları Şap’ı İtalya, Macaristan, Romanya gibi ülkelerden ithal etmiştir.

Bu gerçekler karşısında **Dostel Alüminyum Sülfat Sanayii A.Ş** ‘nin fabrika temeli 1957 yılında atılmış ve sosyal tesisleri tamamlanmıştır. Fabrika binası inşaatına geçilmeden bu faaliyetler çeşitli nedenlerle durdurulmuş ve 1970’de SEKA’nın % 39 iştiraki ile geri kalanı bölge halkına ait olmak üzere bu günkü **Dostel Alüminyum Sülfat Sanayii A.Ş.** ‘i kurulmuştur. Fabrika Şaphane’de Şap madeni ocaklarına 2 km mesafede kurulu bulunmaktadır. Fabrika 1975 yılının ilk yarısında, 15.000 ton/yıl kapasite ile deneme üretimine başlamış ve 1976 yılından itibaren normal üretime geçmiştir. Bu tesis Türkiye’de ilk ve tek tesistir.

#### 4.1.2. İşletmenin Yönetim Yapısı

İşletmenin sermayesi %100 özeldir. Kuruluşundan Kasım 2001 yılına kadar sermayesinin %39'u kamuya (SEKA) aitti. Kasım 2001 yılında özelleştirme kapsamında özelleştirme kurulu tarafından %39 'luk hissenin tamamı Şaphane'deki girişimciler tarafından kurulan **Şaphaneliler Kimyevii San.A.Ş** 'ne 500.000 USD karşılığı devredilmiştir. İşletmedeki hisse dağılımı ise aşağıdaki gibidir ;

Tablo 4.1. DOSTEL A.Ş.'nin Sahip ve Hisselerinin Dağılımı

Hisse Sahipleri	Hisse Yüzdesi
Şaphaneliler Kimyevii San. A.Ş.	% 45 'i
84 Gerçek ve Tüzel ortak üzerine	% 42,5'i
Vedat GÜNGÖREN 'e	% 10,5 'u
Şaphane Belediyesine aittir.	% 2 'si
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

Kaynak: Dostel A.Ş. Dokümanları

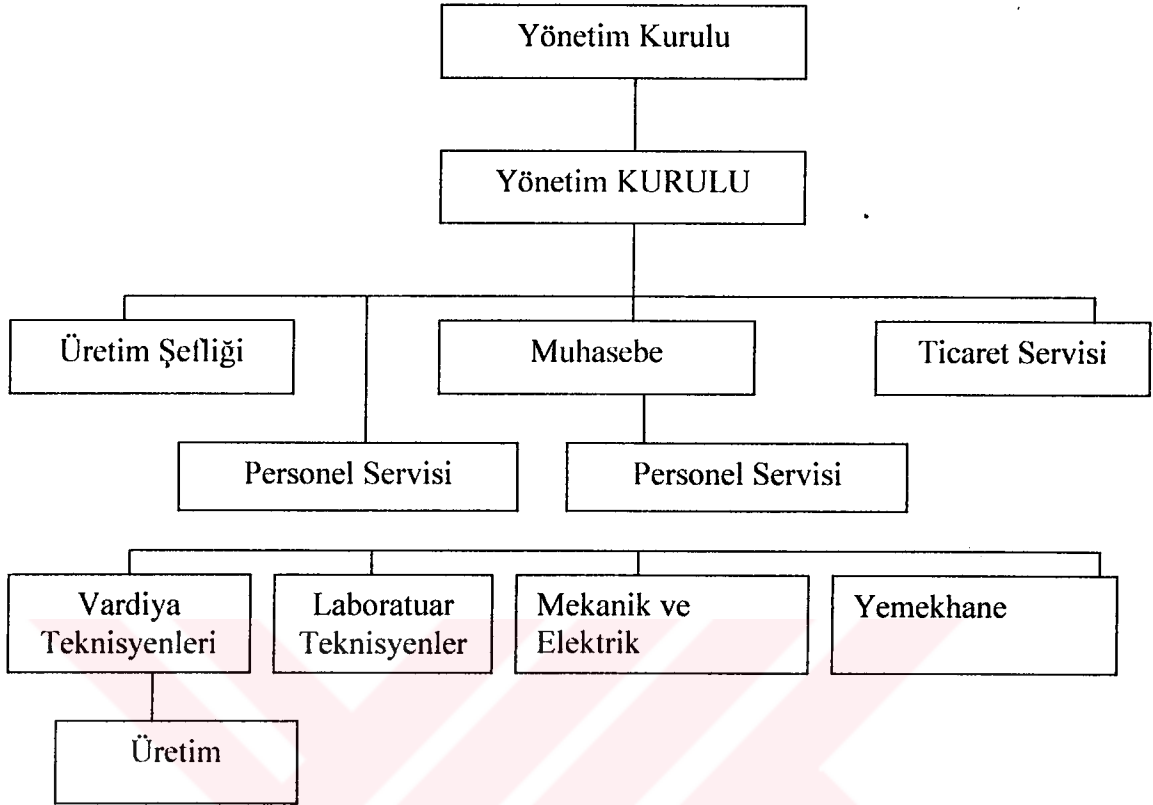
İşletmenin yönetim kurulu 1 başkan ve 2 üyeden oluşmaktadır. Ayrıca işletmede işlemlerin yürütülmesi yönetim kurulunca oluşturulan yönetim komitesi tarafından yapılmaktadır. Yönetim Komitesi, Ticari Müdür (Başkan), Ticaret ve Pazarlama Şefi (Üye) ve Muhasebe Şefi (Üye) olmak üzere üç kişiden oluşmaktadır.

Bu kurulun üzerinde işletme ortakları tarafından her yıl seçilen Murakıpların oluşturduğu komisyon bulunmaktadır. Bu komisyon işletmenin alım ve satım gibi işlerini kontrol etmekte; belirli zamanlarda toplanıp kararlar almaktadır.

İşletmenin denetimini Yeminli Mali Müşavir yapmakta; yapmış olduğu denetim sonuçlarını her yıl işletmenin bağlı olduğu vergi dairesine bildirmektedir.

Personel denetimini idari kısımda kısım şefi, işletme kısmında ise vardiya amirlerince yapılmaktadır. İşletme 3 vardiya da faaliyet göstermektedir. Her vardiyanın

başında ise, teknisyenlerin oluşturduğu 4 adet vardiya amirleri bulunmaktadır. İşletmenin organizasyon şeması aşağıdaki gibidir.



Şekil 4.1. Dostel A.Ş. Organizasyon Şeması

Kaynak: Dostel A.Ş. Dokümanları

#### 4.1.3. İşletmenin Faaliyet Konusu

İşletmenin ana faaliyet konusu endüstriyel alanda kullanılan Şap üretiminin ve ticaretinin yapılmasıdır. İşletme, fabrika sahasına 2 km uzaklıktaki Etibank'tan kiraladığı şap maden ocağını işletmekte ve buradan getirmiş olduğu alünit cevherini işleyerek "Alüminyum Sülfat, Potasyum Sülfat, Potasyum Alüminyum Sülfat ve Alüminyum Hidroksit" üretimini gerçekleştirerek bunların ticaretini yapmaktadır.

İşletme, 2003 yılında ISO 9001: 2000 Kalite Belgesini almış bulunmakta ve TSE 878, TSE 1867 Alüminyum Standardına uygun şekilde üretim yapmaktadır.

İşletme toplam alan olarak 50.000 m<sup>2</sup> de faaliyet göstermekte ve bunun 10.000 m<sup>2</sup> si kapalı alandır.

#### 4.1.4. İşletmenin İnsan Kaynağı Profili

İşletme idari ve üretim olmak üzere iki kısımdan oluşmakta . İşletmede toplam 61 personel görev almaktadır. Fabrikadaki personel sayısı ve eğitim durumları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Eğitim Profillerine Göre İşletme Personelinin Eğitim Durumu Ve Sayısı

ÖĞRENİM DURUMU	PERSONEL SAYISI
Üniversite	3
Yüksek Okul	4
Lise	25
İlk ve Orta Okul	29
<b>TOPLAM</b>	<b>61</b>

Kaynak: Dostel A.Ş. Dokümanları

İşletme personelini vasıflı ve vasıfsız olarak ayırırsak , 32 kişi vasıflı , 29 kişide vasıfsızdır.

#### 4.1.5. İşletmenin Üretimi ve Kapasitesi

İşletme ilk olarak 15.000 ton / yıl kapasite ile faaliyete geçmiştir. Fakat günümüzde işletmenin kapasitesi 30.000 ton / yıl ve üretimi ise 32.500 ton / yıl ( 2003 yılı )olarak gerçekleşmiştir.

İşletmede üretim TSE 878 ve TSE 1867 alüminyum standartlarına uygun olarak yapılmaktadır. Üretimin her aşamasında Laborantlar tarafından gerekli analiz ve kontroller yapılmaktadır. Uygun olmayan ürün işletmeden paketleme bölümüne gitmemektedir. Ayrıca analizleri ve kontrolleri yapılan ürünler kullanıcı firmaya analiz raporları taşıma yapılan her araçla beraber ayrı ayrı gönderilmektedir. Gönderilen ürünler alıcı firma tarafından uygun bulunmaz ise, fabrikanın laborantı ile alıcı firmanın

laborantı beraber ortak bir çalışma içine girmektedirler. Bu çalışma sonucu gerçekten bir sorun varsa fabrikada düzeltilme yoluna gidilmektedir.

Türkiye 'deki alıcı firmalara tenörü %16 (ürün içerisindeki alümit miktarı) olan ürün satılmaktadır. Ayrıca Avrupa ülkelerine ihracat yapabilmek için teknolojiye yatırım yapılmakta ve bunun için bir kazan daha alınıp ürün içerisindeki tenörü % 17 ' e çıkarma çalışmalarına geçilmiştir. Bunun yanında üretim kapasitesini 40.000 ton / yıla çıkarmak için yatırımlar devam etmektedir .

#### **4.1.6. İşletmenin Pazar Alanı**

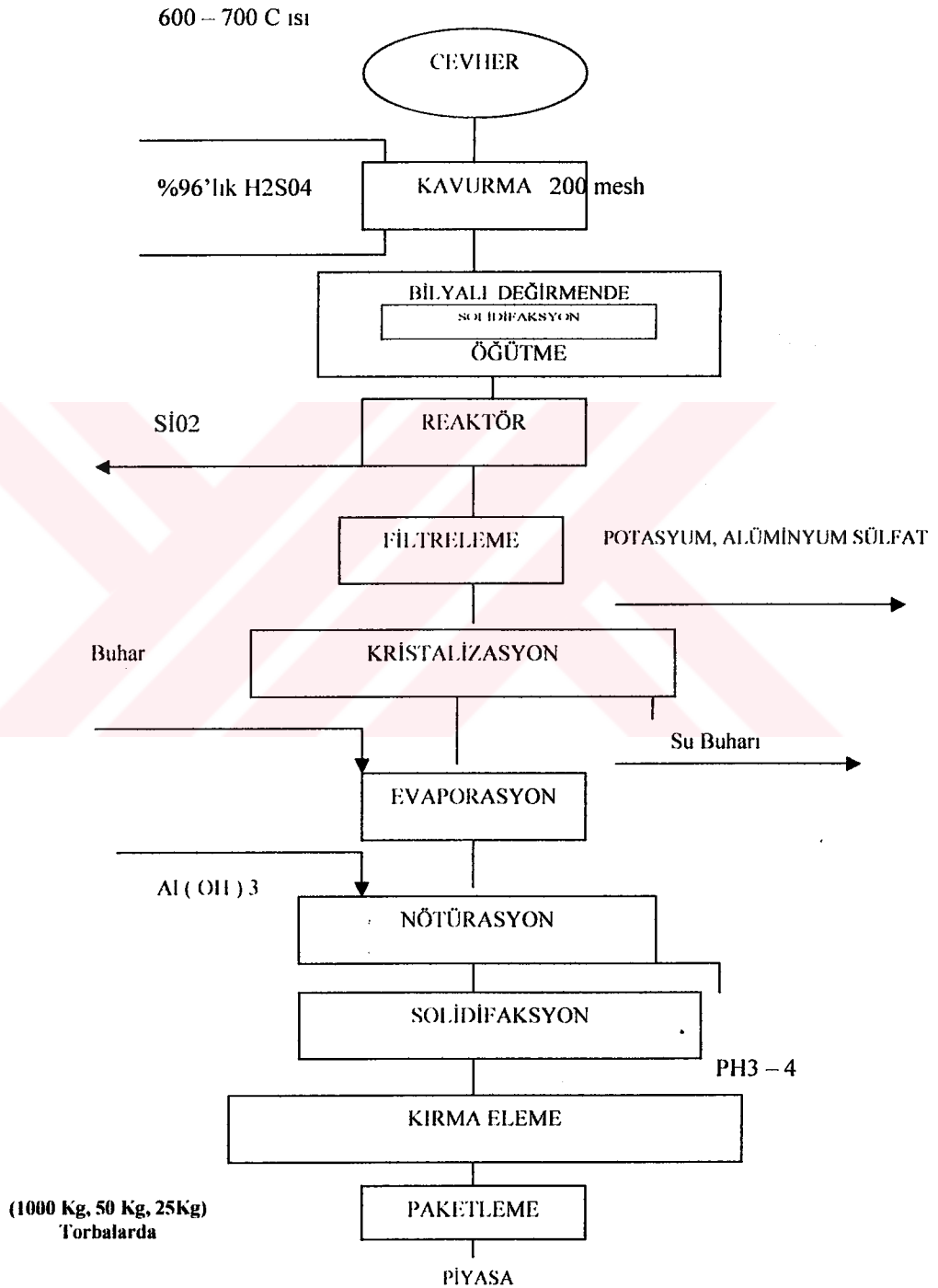
İşletme Türkiye pazarının %60'ına sahiptir. En büyük müşterisi kâğıt sanayiidir. Kağıt sanayiine üretimin %90 'ı yardımcı hammadde olarak verilmektedir. Bundan başka tekstil sanayiinde kumaş boyamada, belediyelere içme sularında çöktürücü olarak, dericilikte, kozmetik sanayiinde, ilaç sanayiinde ve boya sektöründe kullanılmak üzere üretim yapılmakta ve pazarlara sunulmaktadır. Pazarda daha etkin olmak için kaliteye önem verilmekte ve son gelişmeler takip edilmektedir .

İhracat olarak işletme fazla bir pazar payına sahip değildir. Bunun nedeni ise dünya piyasasında Alüminyum Sülfatın fiyatının düşük olmasıdır. Genelde İsrail, Suriye ve Irak gibi Orta Doğu ülkelerine ihracat yapılmakta olup bu ihracatta sınırlıdır. 2003 yılı rakamları ile 32.500 ton /yıllık üretimin 320 tonu Suriye'ye, 140 tonu Irak'a, 100 tonu İsrail'e ve 40 tonu Türkmenistan'a ihraç edilmiştir. Ayrıca Suriye'deki pazarda daha etkili olabilmek için bir temsilcilik kurulmuş olup çalışmalarına devam etmektedir. Avrupa Ülkelerine ise ihraç yapılmamış olup bu yönde çalışmalar başlamıştır. Kalite ve Teknolojik olarak Avrupa Standartlarını yakalamak için bir dizi girişimlerde bulunulmuş ve çalışmalara devam edilmektedir. Bunlar Teknoloji yenileme, üretim kalitesinin iyileştirilmesi ve personelin hizmet içi eğitimine önem verilerek verimliliği arttırmaktır.



#### 4.1.7. İşletmenin Teknolojisi

İşletme, bugüne kadar teknolojisini yenileyememiş olup eski teknoloji ve emek yoğun faaliyetlerini sürdürmektedir.



Şekil 4.2. İşletmenin Üretim Süreci

Kaynak: Dostel A.Ş. Dökümanları

## 4.2. İNCELEME HAKKINDA GENEL BİLGİLER

İşletmede gerçekleştirilen inceleme iki açıdan yapılmıştır. Birinci aşamada işletmenin mali göstergelerinin ortaya konulduğu bilanço ve gelir tabloları üzerinde, bir önceki döneme göre karşılaştırmalı olarak gösterilen veriler, değerlendirilmiş, işletmenin mali yapısı ve genel performans durumu ortaya konulmak istenmiştir.

İkinci aşamada yine inceleme yapılan işletmede ücretlendirme sisteminden yola çıkılarak, işletmedeki sorunlar ve çalışanların ücretlendirme işlevinin yerine getirilişi, ücretlendirme işlevinin inceleme yapılan işletmede işletme verimliliğine ve etkinliğine etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Bu inceleme çerçevesinde görüşme yönteminden yararlanılmış olup, denetim komitesini oluşturan işletme müdürü, muhasebe ve işletme şefleriyle ayrı ayrı görüşülmüştür. Bu görüşmelerden elde edilen düşünceler de, bu inceleme sonucunda aktarılmıştır.

### 4.2.1. İşletmenin Mali Göstergeleri Ve Performans Analizi

#### 4.2.1.1. Dostel A.Ş.'nin Faaliyetleri

Dostel A.Ş.'nin faaliyet konusu mal ve hizmetlerinin satış fiyatları, satış hasılatları, üretim miktarları, yıllar itibari ile işçilik giderleri ve çalışan işçilere ait bilgiler ile bunların yıllara göre değişim oranları aşağıdaki tablolarda ve ekler bölümünde verilen Bilanço ve Gelir Tablolarında gösterildiği gibi gerçekleşmiştir.

Tablo 4.3. Yıllara Göre İşletme Faaliyetleri ve Değişim Oranları

YILLAR	ÜRETİM MİKTARI		SATIŞ MİKTARI		DÖNEM NET KARI
	Ton	Tutar	Ton	Tutar	
2001	26.000	4.400.902.629.073	25.500	4.602.697.929.642	209.543.267.034
2002	32.500	6.420.019.813.860	32.000	7.031.836.260.116	369.976.848.280
2003	32.500	7.637.341.773.362	32.500	8.260.853.054.553	519.894.570.804
YILLAR İTİBARIYLA DEĞİŞİM ORANI					
2001-2002	25,00%	%45,88	%25,49	%52,78	%76,56
2002-2003	0,00%	%18,96	%1,56	%17,48	%40,52
2001-2003	25,00%	%73,54	%27,45	%79,48	%148,11

Kaynak: Dostel A.Ş. Dokümanları

İşletmenin yıllar itibariyle Özelleştirme tarihi olan 2001 yılı baz alındığında üretim miktarı, satış miktarı ve işletme karlılığının 2002 ve 2003 yıllarında oldukça arttığı görülmektedir.

Tablo 4.4. Yıllara Göre İşçilik Giderleri ve Değişim Oranları

İŞÇİLİK GİDERLERİ				
YILLAR	DİREKT İŞÇİLİK	ENDİREKT İŞÇİLİK	GENEL YÖNETİM GİDERLERİ (İDARİ PERSONEL)	TOPLAM İŞÇİLİK
2001	199.995.827.627	86.024.689.228	72.987.570.138	359.008.086.993
2002	300.723.186.863	134.261.834.364	130.887.066.003	565.872.087.230
2003	363.231.485.584	105.772.558.324	66.525.409.211	535.529.453.119
YILLAR İTİBARIYLA DEĞİŞİM ORANI				
2001-2002	%50,36	%56,07	%79,33	%57,62
2002-2003	%20,79	%-21,22	%-49,17	%-5,36
2001-2003	%81,62	%22,96	%-8,85	%49,17

Kaynak: Dostel A.Ş. Dokümanları

İşletmenin yıllar itibariyle Özelleştirme tarihi olan 2001 yılı baz alındığında endirekt işçilik ve genel yönetim giderlerinin 2002 ve 2003 yıllarında oldukça azaldığı, 2002 yılından 2003 yılına bu giderlerin düştüğü bile gözlenmektedir.

Tablo 4.5. Yıllara Göre İşçilik Bilgileri ve Değişim Oranları

İŞÇİLİK BİLGİLERİ				
YILLAR	İŞÇİ SAYISI	AYLIK ÇALIŞILAN GÜN	AYLIK ÇALIŞILAN SAAT	YILLIK ÇALIŞILAN SAAT
2001	90	2.340	17.550	210.600
2002	90	2.340	17.550	210.600
2003	61	1.586	11.895	142.740
YILLAR İTİBARIYLA DEĞİŞİM ORANI				
2001-2002	%0,00	%0,00	%0,00	%0,00
2002-2003	%-32,22	%-32,22	%-32,22	%-32,22
2001-2003	%-32,22	%-32,22	%-32,22	%-32,22

Kaynak: Dostel A.Ş. Dokümanları

İşletmenin yıllar itibariyle Özelleştirme tarihi olan 2001 yılı baz alındığında üretim miktarı, satış miktarı ve işletme karlılığının 2002 ve 2003 yıllarında oldukça artmış olmasına rağmen, işçi sayısı ve yıllık çalışılan saatte azalma kaydedilmiş, buna karşın işletme verimliliğinde artış gözlenmektedir.

#### 4.2.1.2. Dostel A.Ş.'nin Likidite Durumuna İlişkin Bilgileri

Dostel A.Ş.'ye ilişkin 2001, 2002 ve 2003 yıllarını kapsayan bir önceki dönemle mukayeseli olarak hazırlanan ayrıntılı Gelir Tablosu ile Ayrıntılı Bilanço Ek-1' de sunulmuştur. Bu tablolardan yararlanarak işletmenin likidite durumunu ölçmeye yarayan bazı likidite oranları aşağıda kullanılmıştır.

##### 4.2.1.2.1. Cari Oran

Dostel A.Ş.'nin Ek'deki bilançosundan anlaşılacağı gibi 2003 yılı sonunda dönen varlıklar toplamı 2.137.731.000.000- TL'dir. Kısa vadeli yabancı kaynakları (kısa vadeli borçları) toplamı ise 756.534.000.000- TL'dir. Buna göre "Cari Oran aşağıdaki gibidir.

$$\begin{aligned} \text{Cari Oran} &= \text{Dönen Varlıklar} / \text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar} \\ &= 2.137.731.000.000 / 756.534.000.000- \\ &= 2.8 \end{aligned}$$

Buna göre, dönen varlıklar toplamı, kısa vadeli borçlar toplamının 2.8 katıdır. Bu değer, işletmenin kısa vadeli borç ödeme sıkıntısı bulunmadığını, dönen varlıkları ile kısa dönem borçlarını kolaylıkla ödeyebileceğini göstermektedir.

##### 4.2.1.2.2. Nakit Oran

Bu oran, para ve benzeri değerlerin kısa vadeli yabancı kaynaklara oranıdır. Diğer deyişle işletmenin elindeki mevcut hazır değerleri ile kısa vadeli borçlarını ne ölçüde karşıladığını ölçmede kullanılan bir orandır. Nakit oranının 0.20 – 1 arasında

olması sağlıklı bir mali yapının olduğunu gösterir. Bunun altındaki değer işletmenin ödeme sıkıntısı yaşayabileceğini, bu oranın üstündeki değer ise paranın iyi değerlendirilmediğinin göstergesidir. Dostel A.Ş.'de nakit oranı aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

$$\begin{aligned} \text{Nakit Oranı} &= \text{Hazır Değerler} / \text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar} \\ &= 84.066.000.000 / 756.534.000.000.- \\ &= 0.11 \end{aligned}$$

Bu sonuca göre, 2003 faaliyet yılı sonunda nakit oranının sağlıklı bir yapıda gerçekleşmediğini göstermektedir.

#### 4.2.1.3. Dostel A.Ş.'nin Finansal Yapısına İlişkin Bilgileri

Dostel A.Ş.'ye ilişkin 2001, 2002 ve 2003 yıllarını kapsayan bir önceki dönemle mukayeseli olarak hazırlanan ayrıntılı Gelir Tablosu ile Ayrıntılı Bilanço Ek-1' de sunulmuştur. Bu tablolardan yararlanarak işletmenin finansal yapısını ölçmeye yarayan bazı Finansal Yapı Oranları aşağıda kullanılmıştır.

##### 4.2.1.3.1. Kısa Vadeli Yabancı Kaynakların Pasif Toplamına Oranı

Bu oran işletmedeki ekonomik varlıkların ne kadarının kısa vadeli borçlarla karşılandığını gösterir. Oranın % 30 ' u aşmaması gerekir. Oranın yüksek olması ekonomik varlıkların büyük bir kısmının kısa vadeli borçlarla karşılandığını gösterir. Bu ise, işletmede gelecekte ödeme güçlüklerinin doğabileceğini belirtir.

$$\begin{aligned} \text{Kısa vadeli yabancı kaynaklar toplamı} / \text{Pasif toplamı} &= \\ &= 756.534.000.000.- / 3.610.176.000.000.- \\ &= 0.20 \end{aligned}$$

Oran işletmede ekonomik varlıkların 0.20 sinin Kısa vadeli borçlarla karşılandığını gösterir ki bu işletme için olumludur.

#### 4.2.1.3.2. Finansal Kaldıraç Oranı

Bu oran aktiflerin yüzde kaçının yabancı kaynaklarla finanse edildiğini gösterir. Oranın yüksek olması , kredi verenler açısından emniyet marjının dar olduğunu, işletmenin faiz ve borç ödeme açısından zor durumlara düşme olasılığının yüksek olduğunu gösterir.

Finansal Kaldıraç Oranı	=	Toplam Borçlar / Aktif Toplam
	=	1.026.487.000.000.- / 3.610.176.000.000.-
	=	0.28

Oran Varlıkların 0,28 ‘ inin yabancı kaynaklarla finanse edildiğini gösterir ki ülkemizde bu oranın % 50 -% 60 arasında çıkması normal karşılanmaktadır. Hatta enflasyon oranının yüksek olduğu dönemlerde oranın daha da yükselmekte olduğunu görmekteyiz. İşletmemiz için bu oranın standartlardan düşük olması olumlu karşılanabilir.

#### 4.2.1.4. Dostel A.Ş.’nin Faaliyet Durumuna İlişkin Bilgileri

Dostel A.Ş.’ye ilişkin 2001, 2002 ve 2003 yıllarını kapsayan bir önceki dönemle mukayeseli olarak hazırlanan ayrıntılı Gelir Tablosu ile Ayrıntılı Bilanço Ek-1’ de sunulmuştur. Bu tablolardan yararlanarak işletmenin Faaliyet durumunu ölçmeye yarayan bazı Faaliyet Oranları aşağıda kullanılmıştır.

##### 4.2.1.4.1. Stokların Devir Hızı

İşletme stoklarının ne kadar bir süre içerisinde üretim faaliyetinde tükendiğini veya satış hasılatı unsuru haline dönüştüğünü ölçmeye yarayan bir orandır. Bu orana göre Dostel A.Ş.’nin stok devir hızı aşağıdaki gibidir.

$$\begin{aligned}
& \text{İlk Madde Malzeme Giderleri / Ortalama İlk Madde Stokları (Yılbaşı +Yıl Sonu /2)} \\
& = 4.125.904.000.000 / ( 186.580.000.000 + 249.535.000.000) /2 \\
& = 18
\end{aligned}$$

Dostel A.Ş.'nin stok devir hızına bakıldığında, yıl da 18 kez stokların üretim faaliyetinde tükendiği ya da satış hasılatı unsuru haline geldiği görülmektedir.

#### 4.2.1.4.2. Alacakların Devir Hızı

Alacakların devir hızı, alacakların tahsil ve tedavül yeteneğini gösteren bir orandır. Bu orana göre Dostel A.Ş.'nin alacak devir hızı aşağıdaki gibidir.

$$\begin{aligned}
& \text{Alacak Devir Hızı} = \text{Net Satışlar / Ortalama Ticari Alacaklar} \\
& = 8.260.853.000.000.- / (692.801.000.000 + 1.545.338.000.000.-) /2 \\
& = 7,38
\end{aligned}$$

Dostel A.Ş.'nin ortalama yılda 7.38 kez devrediliyor demektir. Buna göre işletmenin ortalama tahsil süresi,  $365 / 7.38 = 49$  gün olmaktadır. Diğer bir deyişle, işletme satış tahsilatlarını 49 gün sonra yapabilmektedir.

#### 4.2.1.5. Dostel A.Ş.'nin Kârlılık Durumuna İlişkin Bilgileri

Dostel A.Ş.'ye ilişkin 2001, 2002 ve 2003 yıllarını kapsayan bir önceki dönemle mukayeseli olarak hazırlanan ayrıntılı Gelir Tablosu ile Ayrıntılı Bilanço Ek-1' de sunulmuştur. Bu tablolardan yararlanarak işletmenin Karlılık durumunu ölçmeye yarayan bazı Karlılık Oranları aşağıda kullanılmıştır.

**2001 yılı ;**

Brüt Satış Kârlılık Oranı = Brüt Satış Kârı / Net Satışlar = 851.715 / 4.602.697	= % 18,5
Faaliyet Kârı Oranı= Faaliyet Kârı / Net Satışlar	= 201.795 / 4.602.697 = % 4.3
Rantabilite Oranı = Dönem Net Karı / Özkaynaklar =209.543 / 866.686	= % 24

**2002 yılı ;**

Brüt Satış Kârlılık Oranı = Brüt Satış Kârı / Net Satışlar = 1.902.690 / 7.031.836	= %27.0
Faaliyet Kârı Oranı= Faaliyet Kârı / Net Satışlar	= 611.816 / 7.031.836 = %8.70
Rantabilite Oranı = Dönem Net Kârı / Özkaynaklar =369.976 / 1.406.628	= % 26

**2003 yılı ;**

Brüt Satış Kârlılık Oranı = Brüt Satış Kârı / Net Satışlar = 2.072.014 / 8.260.853.-	= % 25
Faaliyet Kârı Oranı= Faaliyet Kârı / Net Satışlar	= 623.511.- / 8.260.853. = % 7.5
Rantabilite Oranı = Dönem Net Karı / Özkaynaklar = 519.894 / 2.190.837	= % 23.7

Dostel A.Ş' nin 2002 yılı ile 2003 yılı karlılık oranlarına bakıldığında 2003 yılında düşüş görülmektedir. Bu da işletmenin 2003 yılında 2002 yılına göre daha başarısız bir yıl geçirdiğini gösterir. Rantabilite oranına bakıldığında; 2002 yılında yatırılan sermaye üzerinden elde ettiği gelir % 26 iken, 2003 yılında % 23.7 oranında gelir elde edilmiştir.



#### **4.2.2. İşletmede Uygulanan Ücretlendirme Sisteminin İşletme Etkinliği ve Verimliliği Üzerine Etkisinin Araştırılması**

İşletmede uygulanan ücret sistemi ve ücret sisteminin işletme verimliliğine etkisine yönelik inceleme sonuçları aşağıda değerlendirilecektir.

##### **4.2.2.1. İşletmenin Yapısal Analizi**

İşletmede yapılan incelemede işletmede İşletme Müdürü, Ticaret (muhasabe) Şefliği ve İşletme Şefliğinden oluşan bir yönetim ve denetleme komitesinin mevcut olduğu görülmüştür. İşletmede, özelleştirme öncesi işletme murakıpları ve yeminli mali müşavir tarafından yapılırken; özelleştirme sonrası yönetim ve denetim; yönetim kurulu, işletme murakıpları ve yeminli mali müşavirden oluşan birimlerce yapılmaktadır. Özelleştirme sonrası yönetim anlayışında değişiklikler olmuş, denetimlerde de özelleştirme öncesine göre sıklaştığı tespit olunmuştur.

İşletmede emir komuta zinciri, yukarıdan aşağıya doğru işlemektedir. En üstte işletme ortaklarının oluşturduğu denetleme kurulu bulunmakta ve yılda bir kez toplanıp kararlar almakta, işletme faaliyetlerini denetlemekte ve onaylamaktadırlar. Bu kurula bağlı yönetim kurulu bulunmakta, işletmenin işleyişi ile ilgili kararları burada alınmakta, işletmenin faaliyetlerine ilişkin günlük ve diğer denetim işlevlerini de genel olarak bu yönetim kurulu yapmaktadır. Yönetim kurulu kararları genel müdüre iletilmekte, genel müdür ise ilgili birimle bağlantıya geçmektedir.

İşletmede üretim planları yıllık olarak yapılmaktadır. Bunun nedeni, İşletmenin üretimini yaptığı ve satışına konu olan Alüminyum Sülfat satış bağlantılarının yıllık olarak yapılmasıdır. Belirli bir üretim kapasitesinin saptanması işlemleri, yıllık olarak planlamaktadır. Müşteri alacağı mal ne kadar ise bunun bağlantısı önceden işletme ile yapılmakta ve müşterinin isteğine bağlı olarak aylık ve yıllık üretim planları yapılmaktadır.

İşletmede yönetsel açıdan denetim, her birimin kendi alt birimini denetlemekten sorumlu tutulmuştur. Ortaya çıkan sorunlar alttan üste doğru sözlü ve yazılı olarak bir üst birime bildirilmektedir. İşletmede birimler arası koordinasyon görevi, bölüm şefleri tarafından sağlanmaktadır. Üretimde ise koordinasyon, üretim şefliğine bağlı vardiya teknisyenlerince sağlanmaktadır.

#### 4.2.2.2. İşletme İçi Analiz Sonucu Ortaya Çıkan Sorunlar

▪ **Teknolojiden kaynaklanan sorunlar** : İşletmenin eski teknolojisi olmasına rağmen tam randımanlı çalışmaktadır. Ancak makine ve teçhizatın eski olmasından dolayı arızaların artması kısa süreli de olsa üretimi aksatmaktadır.

▪ **Pazarlama Sorunu** : İşletmenin, hedef pazara uzaklığı ulaşım giderlerinin maliyetleri artırması dolayısıyla işletmenin rekabet gücünü azaltmaktadır. İşletme, kalite açısından bir sorun yaşamamakla birlikte, Kalite Güvence Standartlarını benimsemiştir.

▪ **Hammadde sorunu** : İşletmede hammadde açısından dışa bağımlılığın olduğu, bunun ise; hammaddeyi elde edecek teknolojinin olmaması dolayısıyla; hammadde de dışarıdan temin edilmekte bu da maliyetleri arttıran bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

▪ **Personelden Sorunları** : İşletmede yapılan işletme içi analiz sonucu personelin genelde eğitim yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık 2003 yılında yapılan işten çıkarma işlemleri sonucu, işletmede istihdam olunan personelde her an kendilerinin de işten çıkarılma korkusu bulunduğu, bu sebeple personelin başka iş arayışlarına girdiği ve işten ayrılma eğilimlerinin olduğu gözlenmiştir.

#### 4.2.2.3. İşletmede Yapılan İncelemenin Genel Değerlendirilmesi

Teknolojiden kaynaklanan sorunların çözümü için özelleştirme sonrası teknoloji yenileme yönünde karar almış bu yönde faaliyetlerini sürdürmektedir. Teknoloji yenilemeden sonra işletmenin daha etkin ve verimli bir yapıya kavuşacağı söylenebilir. Ayrıca yukarıda belirtilen üretimin aksaması sorununun da teknoloji yenilendikten sonra ortadan kalkacağı tahmin edilmektedir.

Pazarlama Sorununun giderilmesi için Yine özelleştirme sonrası yapılan inceleme ve kontroller neticesinde, daha önce atık olarak işlem gören ve ekonomik katkı sağlamayan atığın değerlendirilmesi, yeni ürün olarak potasyum sülfat gübresi üretilmesi kararı alınmıştır.

Daha önce pazarlama faaliyeti, aracı kuruluşlarca yapılırken, aracı kuruluşlar kaldırılarak doğrudan pazarlama düşüncesi benimsenmiştir. Böylece ulaşım giderlerinden tasarruf edilerek maliyetlerde bir düşüş ve daha düşük bir satış fiyatı ile rekabet gücü arttırılmaya çalışılmıştır. Bunun da işletmenin satışlarında bir artışa sebep olacağı ve özellikle Potasyum Sülfat gübresi üretiminden sonra daha etkin bir pazarlama gerçekleşeceği tahmin edilmektedir. Pazarın büyük bir bölümünün Marmara Bölgesinde olması nedeniyle Gebze' de yeni bir üretim tesisinin kurulması faaliyetleri başlamış, Temmuz ayı içerisinde üretime geçecek olan yeni ünite ulaşım masraflarını düşürerek pazara daha ucuz mal pazarlayarak pazarda tutunma şansını arttıracaktır.

Hammadde alımlarında öncelikle özelleştirme öncesinde aracılar kanalı ile ithal edilen hammadde özelleştirme sonrası aracılar ortadan kaldırılarak doğrudan ithal yöntemine geçilmiştir. Bunu sonucu işletme hammadde alımlarında önemli oranda kazanç sağlamıştır. Bununla yetinilmeyip sorunun daha kesin bir çözüme kavuşması için ; yukarıda bahsedildiği gibi hammaddenin alımında dışa bağımlı olunması ve hammadde fiyatlarının yüksekliği nedeni ile mevcut cevher içerisinde hammadde üretebilmek için TUBİTAK ve Üniversiteler ile işbirliğine geçmiştir. İlk hammadde üretimine 2004 Temmuz ayında başlanacağı bildirilmiştir.

İşletmede personelin genelde eğitim yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar özellikle özelleştirme sonrasında yapılan iş analizleri çerçevesinde iş tanımlarının yeniden düzenlenmesi ile , öncelikle işletmede hizmet içi eğitim başlatılarak , personelin bu eksikliği giderilmeye çalışılmıştır. Yapılan kontrol ve analizler sonucu yönetsel etkinlik ve işletme verimliliği artırılmaya çalışılmıştır.

2001 yılında yapılan Özelleştirme sonrasında İşyeri Verimliliğini ve İş Performansının artırılması için işletmede yeni düzenlemelere gidilmiştir. Bu düzenlemelerin başında çalışma verimi düşük olan ve emeklilik süresi dolan personel tespit edilmiş ve yapılan tespit sonucunda 39 kişinin görevine son verilmiştir. İşletmede böylece personel etkinliği sağlanmaya çalışılırken girdi maliyeti oluşturan personelin girdi maliyetlerinde düşüş sağlanmıştır.

2002 yılı sonu itibariyle 90 kişinin çalıştığı işyerinde, 2003 yılı içinde emekliye sevk edilen ve atıl personelin işten çıkarılmasıyla personel sayısı 61 kişiye düşürülmesine rağmen, alınan önlemler sayesinde 2002 yılındaki üretim miktarı daha az personelle 2003 yılında aynı miktarda gerçekleştirilmiştir.

#### **4.2.2.4. DOSTEL A.Ş.'de Uygulanan Ücret Politikası**

Yapılan araştırmada işgörenlere asgari ücret seviyesinde kök ücret ücret aldığı ve bu durumdan hoşnutsuzlukları da tespit edilmiştir. Ayrıca 1996 yılında işyerindeki sendika uygulaması kaldırılmış, sendikanın kaldırılması ile özlük haklarda işgörenlere 2003 yılına kadar normal çalışma ücretleri (kök ücret) dışında prim, ikramiye vb. herhangi bir ödeme yapılmamıştır. Ancak 21.12.2002 tarih ve 95 sayılı işletme yönetim kurulu kararı ile 2003 yılı başında performansa dayalı prim ödemesi yapılmıştır. Aynı şekilde ödeme 31.01.2004 tarih ve 1 sayılı işletme yönetim kurulu kararı ile çalışmalardan dolayı performans primi verilmiş, 2003 yılı net kâr üzerinden %10 tüm işgörenlere yeni bir performans primi ödemesi için çalışma başlatılmış bu ödeme henüz gerçekleştirilmemiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi daha az sayıda işgörenle aynı üretimin gerçekleşmiş olmasının göstergesi olarak işgörenlerin performansa dayalı

ücretlendirme sistemi olumlu yönde motive etmiş ve işletme etkinliği ve verimliliğinin bu sayede artırıldığı tespit edilmiştir.

İşletmenin finansal yapısına ilişkin 2003 yılı göstergelerinden de anlaşılacağı gibi, işletmenin, sağlıklı bir yapıda olduğu görülmektedir. Böyle olmasına rağmen işletmede yeni yatırımlar ve yeniden yapılanma kararı doğrultusunda iki yıldır kâr payı dağıtılmadığı anlaşılmıştır.

Sonuç olarak inceleme yapılan işletmede, ücretlendirme sistemindeki değişikliklerin ve yeniden yapılanma çalışmalarının işletme verimliliğine olumlu etki yaptığı, özellikle özelleştirme sonrası işletmede işletme içi bir analiz yapılarak çeşitli kontroller yapıldığı, bunların ise işletme verimliliğine ve etkinliğinde önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca özellikle Kalite Güvence Sisteminin benimsenmesiyle, geleceğe yönelik iyi bir adım atıldığı da görülmektedir. Bu sistemin yerleştirilmesi işletmenin kalite anlayışını ve bakışını da değiştirecektir.

İşletmenin performans göstergeleri olan mali oranlarına bakıldığında ise, geçen döneme göre kârlılığının arttığı, mali durumunun iyi olduğu söylenebilir.

#### **4.2.3. DOSTEL A.Ş. İçin Ücret Sistemi Önerisi**

Yapılan araştırmada 2003 yılına kadar kök ücret dışında herhangi bir ödeme yapılmadığı anlaşılmıştır. Bu durum, işletme verimliliği, işgören morali ve çalışma isteği üzerinde olumsuz etki yaptığı inceleme sonucu anlaşılmıştır. Bu nedenle inceleme konusu işletmede kök ücret dışında, işgörenleri daha etkin ve verimli çalışmaya, işletmeleriyle bütünleşmelerini sağlamaya yönelik ücret sistemi oluşturulması gerekmektedir. 2003 yılından itibaren uygulanan performans baz alınarak yapılan bazı ödemeler olduğu görülmektedir. Ancak, incelemede uygulanan bu sistemin yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle bu araştırmada üst, orta ve alt yönetim düzeylerinde ayrı ayrı performansa dayalı ücretlendirme sistemi uygulaması öngörüsü söz konusudur.

#### 4.2.3.1. Üst Yönetime Yönelik Performansa Dayalı Ücretlendirme

DOSTEL A.Ş.'de, üst yönetime yönelik olarak, işletme verimliliğini artırma kapsamında yöneticilere, alınan kök ücretlere ve primlere ek olarak yıl sonunda oluşan kârdan, belli bir oran çerçevesinde kâr payı dağıtılması ya da kazanç paylaşımı önerilmektedir. Böylece yöneticiler, hem işletmelerini sahiplenecek, hem de kârı buna bağlı olarak da verimliliği artırmanın yollarını arayacaklardır. Çünkü, işletme kârının yükselmesi, kendilerine de yansıtacaktır. Ayrıca, hisse almaları, yöneticileri, işletmenin ortağı ve sahibiymiş gibi davranmalarını sağlayacaktır.

#### 4.2.3.2. Orta Düzey Yönetime Yönelik Performansa Dayalı Ücretlendirme

DOSTEL A.Ş.'de orta yönetim düzeyinde, işgörene, üretim miktarı, işgücü verimliliğine katkısı, kapasite kullanımına etkisi, stok devir oranı, kaliteli üretim gerçekleştirme, fire oranlarının düşürülmesi gibi bazı göstergeler göz önünde bulundurularak, bunlara katkısı oranında kök ücretine ilaveten değişik yöntemler kullanılarak prim ödenmelidir. Bu prim, bireysel, grup ya da örgütsel performans göz önünde bulundurularak uygulanabilir.

Ayrıca, öneri primi olarak da, getirilen önerinin uygulanması ve uygulama sonucu getirisi göz önünde bulundurularak “öneri” primi ödemesi yapılmalıdır. Ancak, işgörenin, sadece maddi ödüllerle tatmin olduğu düşünülmemiş, öneri getirenin önerisi uygulansın ya da uygulanmasın kendisinin bu gayretinden dolayı “takdir” edilmesi de ihmal edilmemelidir.

#### 4.2.3.3. Alt Düzeye Yönelik Performansa Dayalı Ücretlendirme

Alt düzey işgörenler, daha çok emeğini ortaya koyan işgörenlerdir. Bu işgörenlerin çoğu işletmede asgari ücret düzeyinde ücret almaktadır. Bu düzey için yaptıkları işin çıktısına katkıları dikkate alınarak, standart çabalarını aşan orandaki performanslarına, o işe katkısının belli oranında prim ödenmesi, işletme verimliliğini ve işgören moralini artırma açısından önemli olacaktır.

Sonuç olarak, DOSTEL A.Ő. 'de, işletme verimliliğini ve etkinliğini artırmak için performansa dayalı ücret olarak kâr payı dağıtımı, kapasite artışı, fire oranı azaltımı, üretim artışı, öneri getirme, stok devir hızı, vb. göstergeler ile iŐĐrenin standart çabasından fazla ortaya koyduğu çabanın baz alınarak, iŐĐrenlere belirli oranlarda bunlara katkısından dolayı prim ödemesi yapılması ve bu doğrultuda bir ücret sistemi kurulması uygun olacaktır. Yapılan incelemeden de, iŐĐrenlerin böyle bir ücret sistemi beklentisi olduğu anlaŐılmıŐ ve performansa dayalı böylesi bir ücret sisteminin kurulması durumunda işletme verimliliğinin ve etkinliğinin daha da artacağı görüşünün hakim olduğu görülmüştür.





## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde performansa dayalı ücret planları başta gelişmiş ülkelerde olmak üzere yaygın bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. Amaçlanan, çalışanların motivasyonlarını artırarak performanslarını yükseltmektir. Karşılaştırma ve değerlemeye dayalı performans değerlendirme sisteminden yararlanılarak, bireysel veya grup performansı değerlendirilmekte ve ücretler performansla ilişkilendirilmektedir. Bireysel ve grup performansına dayalı doğrudan özendirici planlar yanında, organizasyon seviyesinde verimlilik ve kar artışlarından çalışanların yararlandırılmasını sağlayan, kazanç paylaşımı ve kar paylaşımı gibi, dolaylı özendirici planlar da yaygın bir uygulama alanı bulmaktadır.

Performansa dayalı ücret planlarının sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi her şeyden önce performansın rasyonel, adil ve objektif bir biçimde ölçülmesine bağlıdır. Dolayısıyla performans yönetiminde yapılacak bir hata (değerlendirme sistemlerinden veya değerlendiricilerden kaynaklanan) performansa dayalı ücret sistemini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle performans değerlemesinin sağlıklı işlenmesini engelleyebilecek konular üzerine yöneticilerin titizlikle eğilmeleri gereklidir. Bununla birlikte performansın doğru ve sağlıklı bir biçimde ölçülmesi oldukça güçtür. Örneğin değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hataları sıklıkla yapılmakta ve kullanılan değerlendirme yöntemlerinin yetersiz yönleri sorunlar yaratmaktadır. Bunların dışında işlerin niteliklerinin sık sık değişmesi, karmaşık özellikleri ve teknolojik gelişmeler gibi faktörler de performansın belirlenmesinde güçlükler yaratmaktadır.

Ülkemizde bunun en çarpıcı örneğini Devlet Hastaneleri ve Sağlık Ocaklarında uygulanmakta olan puan sistemini verebiliriz. Çünkü fazla puan toplayabilmek için ameliyat gerekmeyen hastaların doktorlar tarafından daha fazla puan toplanması amacıyla ameliyatlara alınması gibi olumsuzlukları göze çarpmaktadır. Bu durumda hem devlet zarara sokulmakta ve hem de diğer sağlık kurumlarında (SSK, Üniversite hastaneleri gibi) görev yapan doktorlar arasında ve hem de aynı kurumda çalışan diğer görevliler arasında eşitsizliklere sebep olmaktadır. Bu işyerindeki diğer personelin



motivasyonunu, iş verimliliğini ve morali üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta, bunun sonucu olarak iş kazaları, hatalı ürün miktarlarında artışlar, kaliteden sapmalar, iş devamsızlık ya da işten ayrılma gibi işletme etkinliğine ve verimliliğine olumsuz etki eden ve edebilecek sonuçlar doğurmaktadır.

Bundan dolayı işletmelerde işletmenin etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayan ücret sistemlerinin uygulanmasında hedef sadece performansa göre ücret ödemek değil, aynı zamanda işletmede etkinliği ve verimliliği sağlayacak ve rasyonel çözümler üretecek, üst yönetime işletmenin hem bugünü hem de yarını hakkında bilgiler vererek, böylece işletmenin geleceği ile ilgili doğru karar alınmasını sağlayacak biçimde değerlendirme sistemlerini geliştirmek gerekir.

Ancak, işletmelerde ücret sistemlerini, geleneksel sistemlere göre oluşturulması değil, verimliliği artırıcı performansa dayalı ücret sistemlerine göre gereği gibi oluşturularak küreselleşme ekseninde hızla gelişen değişim ve rekabet ortamı göz önünde bulundurularak, işletmelerin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilecek biçimde, ücret sistemleri stratejik boyutla ele alınmalı ve modern bazı değerlendirme teknik ve araçları da kullanılmalıdır.

Özellikle kıyasıya rekabetin artan şiddetiyle devam ettiği, günümüzde, işletmeler sadece bugününü değil, geleceğini de kontrol altına almak, geleceğinden de emim olmak zorundadır. Bundan dolayı, stratejik planlamalar yapan işletmelerin, çalışanlar üzerindeki eşitsizlik anlayışını kaldırarak adaletin sağlanması gerekmektedir. Dolayısıyla performansa dayalı ücret sistemi sağlıklı bir şekilde işletilirse, işletmeye nitelikli elemanları çekmek ve bunları işletmede tutmak performansa dayalı ücret ile mümkün olacaktır. Bu ücret planı, performans değerlemesi ile birlikte uygulanarak düşük performansın arttırılması yolunda teşvik yaratacaktır. Diğer yandan, uygulama hataları en aza indirgenebilirse bireysel kararların kalitesini yükseltecek, kişiyi organizasyona bağlayacak, kişi ile organizasyon arasındaki ilişkinin iyileşmesini sağlayacaktır.

Ayrıca takıma dayalı performans ücreti uygulandığında, çalışanların kalite ve müşteri memnuniyeti ilkelerini benimsemeleri, işçi katılımının sağlanması ve işbirliği için

gerekli ortamın sağlanması mümkün olacaktır. Böylece, işletmede takım çalışması yaygınlaşacağı gibi takımların etkinliği de artacaktır.

Araştırma konusu işletmede performansa dayalı ücretlendirmeye yönelik yeni uygulamaların işletme etkinliği ve verimliliği üzerine yapılan incelemelerde benzer bulgular gözlenmiştir. Kısa bir süre önce özelleştirilen işletmede yeniden yapılanmaya gidilmiş, bu çerçevede yapılan revizyonda, personel fazlalığı ve üretim yöntemlerinde yetersizlikler gibi bazı olumsuz durumların varlığı tespit edilmiştir. Bunun sonucu olarak iş analizleri ve tanımları yeniden yapılarak, işletmede bütün süreçler gözden geçirilmiş ve yeni bir sistem ile birlikte, yasal gerekliliğinin dışında ISO 9001 kalite güvence sistemi işletmede yerleştirilmiştir. Böylece, sonuç odaklı geleneksel yöntemden vazgeçilerek, performansa dayalı ücretlendirmenin alt yapısı oluşturulmaya çalışılmıştır.

İşletmede özelleştirme sonrası geniş bir denetim faaliyetine girilmiş, iç ve dış çevre bu çerçevede analiz edilmiş, işletmenin pazarlama ve tedarik sistemlerinde de bazı yanlış uygulamalar olduğu görülerek, bunlar düzeltilmiş, işletme %30'a varan bir katma değer sağlamıştır.

Sonuç olarak işletmelerde performansa dayalı ücretlendirme sisteminin iyi oluşturulması sonucunda, işletmelerin etkinliğinde ve verimliliğinde önemli artışların olduğu; işletmelerde bu sistemin daha geniş boyutlu ve stratejik amaçlı uygulanması durumunda işletmenin rekabet gücünün daha da artabileceği sonucuna varılmıştır.

Bu çerçevede işletme için kârdan hisse dağıtımı, üretim, kapasite artışı gibi işletme performans göstergelerine bağıntılı olarak, işgörenlere prim ödemesi yapılması, özellikle öneri primi uygulanarak, işletmede etkinliği, verimliliği ve yeni fikirleri geliştirici düşüncelerin ödüllendirilmesi önerilirken; işgörenin işletmeye sağladığı her bir ekstra katkının işgörene prim olarak dönüşeceği bir ücret sistemi önerilmektedir.



**EKLER**

## EK 1. ARAŞTIRMADA YÖNELTİLEN SORULAR

1. İşletmenizde sistematik ücret sistemi mevcut mudur? Bu sistem nasıl işlemektedir?
2. Üretimde artışı, istikrarı, standardı sağlamak ve aksamaları önlemek için nasıl bir sistem uygulanmaktadır?
3. İşyerinin çalışma ortamında iş verimliliğini arttırmaya yönelik iyileştirmeler yapılıyor mu?
4. İşyerinizde fırsat eşitliğinin varlığı hangi düzeydedir?
5. İşletmenizin ve işgörenlerin organizasyon şemasındaki yeri, işlevi ve aktivitesini yeterli buluyor musunuz?
6. İş takviminde iş görenlerin yapacağı işler tarif edilirken yeterli düzeyde görüşleri alınıyor mu?
7. İşgörenlerin üstün performanslarının üstlerince ve liderlerce yeterince takdir edildiğine inanıyor musunuz?
8. İşletmenizdeki işgörenler arasındaki iletişim düzeyini söyleyebilir misiniz?
9. İşletmenizde ücret, prim gibi fiziksel unsurların dışında ödüllendirme şekillerinin (terfi, takdir edilme vs.) yeterliliğini belirtiniz.
10. İşletmenizdeki saygı ortamını lütfen belirtiniz.
11. Kurumunuzun işleyişindeki katılımcı anlayışını nasıl buluyorsunuz?
12. Performansa dayalı ücret sisteminin daha fazla etkinleştirilmesi mümkün mü? Mümkün ise işletme kârlılığına, verimliliğine ve etkinliğine ne gibi etkisi olur?
13. Ücretlendirme konusunda danışman bir kuruluştan faydalıyor musunuz?



BİLANÇO DİPNOTLARI

1 - Kayıtlı Sermaye sistemini kabul etmiş bulunan ortaklıklarda kayıtlı sermaye tavanı: Şirket esas sermaye sisteminde olup sermayesi 129.600.000.000.-TL				
2 - Yönetim Kurulu Başkan ve üyeleri ile genel müdür, genel koordinatör, genel müdür yardımcıları ve genel sekreter gibi üst yöneticilere :				
a) Cari dönemde verilen her çeşit avans ve borcun toplam tutarı..... TL				
b) Cari dönem sonundaki avans veya borcun bakiyesi..... TL				
3 - Aktif değerlerin toplam sigorta tutarı.....4.210.000.000.000.-..... TL				
4 - Alacak için alınmış ipotek ve diğer teminatların tutarı..18.650.000.000.-.TL				
5 - Yabancı kaynaklar için verilmiş ipotek ve diğer teminatların toplam tutarı...2.000.000.000.000.-.. (iki Trilyon Lira)..... TL				
6 - Pasifte yer almayan taahhütlerin toplam tutarı..... TL				
7 - Kasa ve bankalardaki döviz mevcutları				
<u>Döviz Cinsi</u>	<u>Miktarı</u>	<u>TL.Kuru</u>	<u>Toplam Tutar</u>	
.....	.....	.....	.....	
8 - Yurt dışında alacaklar(avanslar dahil)				
<u>Döviz Cinsi</u>	<u>Miktarı</u>	<u>TL.Kuru</u>	<u>Toplam Tutar</u>	
.....	.....	.....	.....	
9 - Yurtdışına borçlar(avanslar dahil)				
<u>Döviz Cinsi</u>	<u>Miktarı</u>	<u>TL.Kuru</u>	<u>Toplam Tutar</u>	
.....	.....	.....	.....	
10- Tedavüldeki tahvil ve finansman bonolarından banka garantili olanların tutarı..... TL				
11- Cari ve gelecek dönemlerde yararlanılacak yatırım indiriminin toplam tutarı.....3.760.000.000.000.-.. (üç Trilyon Yedi Yüz Altmış Milyar Lira). TL				
12- Tedavüldeki tahvillerden hisse senedine dönüştürülebilir niteliklerin tutarı..... TL				
13- Sermayeyi temsil eden hisse senetlerinin dökümü :				
<u>Türü</u>	<u>Tertibi</u>	<u>Adedi</u>	<u>Üsleri</u>	<u>Toplam Tutar</u>
A grubu.Nama	..1-2-3-4	561.600	.....	5.616.000.000
B grubu.Nama	..1-2-3-4	1.978.560	.....	19.785.600.000
C grubu.Nama	..1-2-3-4	2.125.440	.....	21.254.400.000
D grubu Nama	..1-2-3-4	3.456.000	.....	34.560.000.000
D grubu Ham.	..1-2-3-4	4.838.400	.....	48.384.000.000
	Toplam	12.960.000		129.600.000.000
14- Cari dönemde ihraç edilmiş hisse senedi tutarı..... TL				
15- İşletme sahibinin ve sermayesinin %10 ve daha fazlasına sahip ortakların				
<u>Adı</u>	<u>Pay Oranı</u>	<u>Pay tutarı</u>		
Şaphaneliler Kimyevi....	..% 39....	50.544.000.000.-		
Maddeler San.AŞ(ŞAPAS)..	.....	.....		
.....	.....	.....		

- 16- Sermayesinin % 10 veya daha fazlasına sahip olunan iştirakler ile müessese ve bağlı ortaklıkların
- | Adı   | Pay Oranı | Top. Sermayesi  | Son Dönem Karı    |
|---|-----------|-----------------|-------------------|
| Şaphane Sülfirik Asit Sanayi Anonim Şirketi.. | % 99,997  | 100.000.000.000 | (-)10.604.486.000 |
- 17- Stok değerlendirme yöntemi
- a) Cari dönemde uygulanan yöntem..... ilk giren ilk çıkar (FIFO).....
- b) önceki dönemde uygulanan yöntem.... ilk giren ilk çıkar (FIFO).....
- c) Varsa, cari dönemdeki yöntem değişikliğinin stoklarda meydana getirdiği artış (+) veya azalış (-) tutarı.....TL
- 18- Cari dönemdeki maddi duran varlık hareketleri
- a) Satın alınan, imal veya inşa edilen maddi duran varlıkların maliyeti 87.134.787.000.- (SeksenYediMilyarYüzOtuzDörtMilyonYediYüzBin..TL
- b) Elden çıkarılan veya hurdaya ayrılan maddi duran varlıkların maliyeti 70.107.530.000.- (YetmişMilyarYüzYediMilyonBeşYüzOtuzBin).....TL
- c) Cari dönemde ortaya çıkan yeniden değerlendirme artışları.....TL
- Varlık maliyetlerinde (+).....375.141.374.000.-.....TL
- Birlikte amortismanlardı (-)...149.579.841.000.-.....TL
- 19- Ana kuruluş, bağlı ortaklık ve iştiraklerin ticari alacak ve ticari borçlar içindeki payları
- |                   | Ticari Alacak | Ticari Borç        |
|-------------------|---------------|--------------------|
| 1- Ana kuruluş    | .....yok..... | .....yok.....      |
| 2- Bağlı Ortaklık | .....yok..... | 76.305.971.000.-TL |
| 3- iştirakler     | .....yok..... | .....yok.....      |
- 20- Cari dönemde ortalama toplam personel sayısı.....93 (DoksanÜç).....
- 21- Bilanço tarihinden sonra ortaya çıkan ve açıklamayı gerektiren hususlara ilişkin bilgi..... yok.....
- 22- Belli bir döneme sahip olan, ancak tutarları tahmin edilemeyen şarta bağlı zararlar ile her türlü şarta bağlı kazançlara ilişkin bilgi
- 23- İşletmenin gayri safi kâr oranları üzerinde önemli ölçüde etkide bulunan muhasebe tahminlerinde değişikliklere ilişkin bilgi ve bunların parasal etkileri.....
- 24- Bankalardaki mevduatın bloke olanına ilişkin tutarları.....0.-TL
- 25- Menkul kıymetler ve bağlı menkul kıymetler grubu içinde yer alıp işletmenin ortakları iştirakleri ve bağlı ortaklıklar tarafından çıkarılmış bulunan menkul kıymet tutarları ve bunları çıkarın ortaklıklar.....TL
- 26- iştirakler ve bağlı ortaklıklarda içsel kaynaklardan yapılan sermaye artırımını nedeniyle elde edilen bedelsiz hisse senedi tutarı...TL
- 27- Kısa ve uzun vadeli kredilerle ilgili olarak alınan kredilerin ve çıkarılmış menkul kıymetlerin (katılma intifa senedi dahil) kredi ve menkul kıymet türleri itibarıyla tahakkuk etmemiş gelecek döneme ilişkin faiz borçları tutarları.....TL
- 28- Ortaklar, iştirakler ve bağlı ortaklıklar lehine verilen garanti, taahhüt, kefalet, aval ciro gibi yükümlülüklerin tutarı .....146.000.000.000.TL
- 29- Mali tabloları önemli ölçüde etkileyen ya da mali tabloların açık, yorumlanabilir ve anlaşılabilir olması açısından açıklanması gerekli olan diğer hususlar,
- 30- Bilançonun onaylanarak kesinleştiği tarih : .../.../2003



## DOSTEL ALÜMİNYUM SÜLF. SAN. A.Ş.'NİN 31 ARALIK 2003 TARİHLİ GELİR TABLOSU

A-BRÜT SATIŞLAR		(+)	8.267.700.606.845
1-Yurtiçi satışlar		7.378.464.817.555	
Alüminyum Sülfat.....32.185.977 Kg.	5.790.392.468.950		
Pot.ALÜM.SÜLFAT.....711.710 Kg.	123.779.140.882		
Akaryakıt Satışları.. 957.216 Lt.	1.182.290.940.772		
Madeni yağlar vs.Sat.....	16.410.183.392		
Diğer Hiz.ve sair Sat.....	265.592.083.559		
2-Yurtdışı satışlar		127.310.256.510	
Alüminyum Sülfat..... 600.160 Kg.	95.669.488.710		
Pot.ALÜM.SÜLFAT..... 160.000 Kg.	31.640.767.800		
3-Diğer Gelirler		761.925.532.780	
B-SATIŞLARDAN İNDİRİMLER		(-)	6.847.552.292
1-Satıştan İadeler	(-)	151.557.000	
2-Satış İskontoları	(-)	6.695.995.292	
C-NET SATIŞLAR		(+)	8.260.853.054.553
D-SATIŞLARIN MALİYETİ		(-)	6.188.838.336.884
SATILAN MAMÜLLER MALİYETİ		(-)	5.027.947.663.025
İLK MADDE VE MALZEME GİDERLERİ		(-)	4.125.904.852.750
1.)Alümit Cevheri..... 2.034.500 Kg.	13.231.852.309		
2.)Sülfirik Asit.....15.957.650 Kg.	1.329.138.360.062		
3.)Hidrat..... 8.528.406 Kg.	2.452.305.721.316		
4.)Fuel-Öil..... 907.830 Kg.	323.442.139.063		
5.)Flüklend..... 900 Kg.	4.312.230.000		
6.)Perlit..... 5.710 Kg.	1.398.950.000		
7.)Kaolin..... Kg.	0		
8.)Kostik..... 16.000 Kg.	2.075.600.000		
DİREKT İŞÇİLİK GİDERLERİ		(-)	363.231.485.584
GENEL ÜRETİM GİDERLERİ		(-)	515.800.631.199
Endirekt işçilik Giderleri.....	105.772.558.324		
Endirekt Malzeme Sarfiyatı.....	62.836.429.578		
Elektrik Sarfiyatı... 610.429 Kw.	72.606.142.681		
Diğ.Sağ.Diğer Fayda Hizmetler.....	39.166.823.375		
İşletme Amortismanları.....	142.555.764.345		
Diğer Genel İmal Giderleri.....	92.862.912.896		
MAMUL STOK FARKI			23.010.693.492
Sene Başı Devir..... (+) 104.998.374.544			
Ay sonu devir..... (-) 81.987.681.052			
SATILAN TİCARİ MALLAR MALİYETİ		(-)	1.092.705.707.636
DİĞER SATIŞLARIN MALİYETİ		(-)	68.184.966.223
BRÜT SATIŞ KARI VEYA ZARARI		(+)	2.072.014.717.669
E-FAALİYET GİDERLERİ		(-)	1.448.503.436.478
ARAŞTIRMA GELİŞTİRME GİDERLERİ		(-)	27.043.030.200
PAZARL. SATIŞ DAĞ.GİDERLERİ		(-)	1.087.981.920.019
GENEL YÖNETİM GİDERLERİ		(-)	333.478.486.259
Yön.Den.Pers.Giderleri.....	38.662.196.766		
Avukat ve Müşavirlik Gid.....	15.305.242.891		
İdari Personel Giderleri.....	66.525.409.211		
Diğer Genel Yön.Giderl.....	212.985.637.391		
1-)İlan haberl.Gid..... 10.804.707.354			
2-)İdari Amortisa.Gid.. 24.428.904.220			
3-)Kıdem Tazm.Karşl.... 44.000.000.000			
4-)Diğ.Gen.Yön.Gid..... 93.038.797.888			
5-)Akaryakıt ist.Gid... 40.713.227.929			
ESAS FAALİYET KARI VEYA ZARARI		(+)	623.511.281.191
F-DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GELİRLER VE KARLAR		(+)	156.204.032.427
Bağlı ortaklıklardan Temettü Gelirleri.....		0	
Alınan Faiz komisyon.....	66.340.730		
Gelir ortaklığı belgeleri(Haz.Bon-Repo-Fon Geliri)	39.008.563.342		
Kambiyo kârları.(Kur farkı).....	117.129.128.355		
Diğer Gelirler.....	0		
G-DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GİDERLER VE ZARARLAR		(-)	77.363.820.511
Reeskont Faiz Gid.....		0	
Karşılık Giderleri.....	0		
Diğer Olağan Giderler(Kambiyo zararları).....	77.363.820.511		
H-FİNANSMAN GİDERLERİ		(-)	3.424.569.112
Kısa Vad.Borçlanma Giderleri(Kredi faiz gid..(-)	3.424.569.112		
FAALİYET KARI VEYA ZARARI		(+)	698.926.923.995
I-OLAĞANDIŞI GELİRLER VE KARLAR		(+)	22.449.883.076
Konusu Kalmayan Karşılıklar.....		0	
Diğ.Olağandışı Gelir Kârlar.....	22.449.883.076		
J-OLAĞANDIŞI GİDERLER VE ZARARLAR		(-)	0
DÖNEM KARI VEYA ZARARI		(+)	721.376.807.071
K-DÖNECEK VERGİ VE DİĞER YASAL YÜKÜMLÜLİKLER		(-)	201.482.236.267
NET DÖNEM KARI VEYA ZARARI		(+)	519.894.570.804

MUH/12/GEL.02


TÜRKİYE  
DOSTEL  
ALÜM. SÜLF. SAN. A.Ş.  
Türegön Mh. No: 1 SAPHANE KÜTÜAHYA  
Tel: 0.274 551 2004 - 551 23 93  
Saphane Mar.Md. 06005 9782

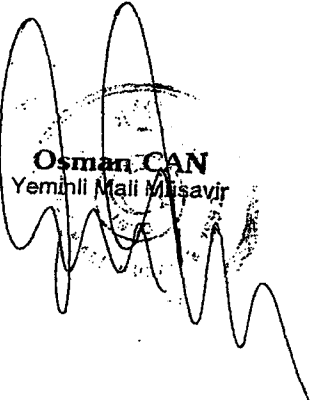


BELİR TABLOSU DİPNOTLARI

- 1 - Dönemin tüm amortisman giderleri ile itfa ve tüketme payları
- a) Amortisman giderleri.....239.172.082.000.- TL
- aa) Normal amortisman giderleri.....89.592.870.000.- TL
- bb) Yeniden değerlemeden doğan amortisman giderleri.....149.579.841.000.- TL
- b) itfa ve tüketme payları.....TL
- 2 - Dönemin karşılık giderleri.....TL
- 3 - Dönemin tüm finansman giderleri.....30.580.646.000.- TL
- a) Üretim maliyetine verilenler.....TL
- b) Sabit varlıkların maliyetine verilenler.....30.580.646.000.- TL
- c) Doğrudan gider yazılanlar.....TL
- 4 - Dönemin finansman giderlerinden ana kuruluş, ana ortaklık, müessese, bağlı ortaklık ve iştiraklerle ilgili kısmın tutarı (Toplam tutar içindeki payları % 20'yi aşanlar ayrıca gösterilecektir).....TL
- 5 - Ana kuruluş, ana ortaklık, müessese, bağlı ortaklık ve iştiraklerle yapılan satışlar. (Toplam tutar içindeki payları % 20'yi aşanlar ayrıca gösterilecektir).....TL
- 6 - Ana kuruluş, ana ortaklık, müessese, bağlı ortaklık ve iştiraklerden alınan ve bunlara ödenen, faiz, kira ve benzerleri (Toplam tutar içindeki payları % 20'yi aşanlar ayrıca gösterilecektir).....TL
- 7 - Yönetim kurulu başkan ve üyeleriyle genel müdür, genel koordinatör, genel müdür yardımcıları gibi üst yöneticilere cari dönemde sağlanan ücret ve benzeri menfaatleriyle toplam tutarı.....47.305.000.000.- TL
- 8 - Amortisman hesaplama yöntemleri ile bu yöntemlerde yapılan değişikliklerin dönemin amortisman giderlerinde meydana getirdiği artış(+) veya azalış(-).....TL
- 9 - Stok maliyeti hesaplama sistemleri.....ilk giren ilk çıkar (FIFO).....
- 10- Varsa tamamen veya kısmen fiili stok sayımı yapılamamasının gerekçeleri.....Fiili stok sayımı yapılmıştır.
- 11- Yurtiçi ve yurtdışı satışlar hesap kalemi içinde yer alan yan ürün, hurda, döküntü gibi maddelerin satışları ile hizmet satışlarının ayrı ayrı toplamlarının brüt satışların % 20'sini aşması halinde bu madde ve hizmetlere ilişkin tutarları.....TL
- 12- Önceki döneme ilişkin gelir ve giderler ile önceki döneme ait gider ve zararların tutarlarını ve kaynakları gösteren açıklayıcı not.....
- 13- Adi ve imtiyazlı hisse senetleri için ayrı ayrı gösterilmek koşuluyla, hisse başına kâr ve kâr payı oranları.....
- Adi hisse :  
imtiyazlı Hisse :

*Handwritten signature*

 **DOSTEL**  
ALUM. SÜL. SAN. A.Ş.  
Yönetim Mh. No: 2 SAPHANE KÜLTÜRÜ  
Tel: 427 351 20 64 55 23 34  
Saphane Mal Md. 31000 9782

  
**Osman CAN**  
Yeminli Mali Müşavir



BİLANÇO DİPNOTLARI

- 1 - Kayıtlı Sermaye sistemini kabul etmiş bulunan ortaklıklarda kayıtlı sermaye tavanı: Şirket esas sermaye sisteminde olup sermayesi 129.600.000.000.-TL
- 2 - Yönetim Kurulu Başkan ve üyeleri ile genel müdür, genel koordinatör, genel müdür yardımcıları ve genel sekreter gibi üst yöneticilere :
- a) Cari dönemde verilen her çeşit avans ve borcun toplam tutarı.....TL
- b) Cari dönem sonundaki avans veya borcun bakiyesi.....TL
- 3 - Aktif değerlerin toplam sigorta tutarı.....625.000.000.000.-.....TL
- 4 - Alacak için alınmış ipotek ve diğer teminatların tutarı...5.150.000.000.-.TL
- 5 - Yabancı kaynaklar için verilmiş ipotek ve diğer teminatların toplam tutarı.....664.350.000.000.-.....TL
- 6 - Pasifte yer almayan taahhütlerin toplam tutarı.....—.....TL
- 7 - Kasa ve bankalardaki döviz mevcutları
- | <u>Döviz Cinsi</u> | <u>Miktarı</u> | <u>TL.Kuru</u> | <u>Toplam Tutar</u> |
|--------------------|----------------|----------------|---------------------|
| ..Usd.....         | 59.804         | 1.439.567      | 86.091.864.000.-    |
- 8 - Yurt dışında alacaklar(avanslar dahil)
- | <u>Döviz Cinsi</u> | <u>Miktarı</u> | <u>TL.Kuru</u> | <u>Toplam Tutar</u> |
|--------------------|----------------|----------------|---------------------|
| .....              | .....          | .....          | .....               |
- 9 - Yurtdışına borçlar(avanslar dahil)
- | <u>Döviz Cinsi</u> | <u>Miktarı</u> | <u>TL.Kuru</u> | <u>Toplam Tutar</u> |
|--------------------|----------------|----------------|---------------------|
| .....              | .....          | .....          | .....               |
- 10- Tedavüldeki tahvil ve finansman bonolarından banka garantili olanların tutarı.....—.....TL
- 11- Cari ve gelecek dönemlerde yararlanılacak yatırım indiriminin toplam tutarı.....—.....TL
- 12- Tedavüldeki tahvillerden hisse senedine dönüştürülebilir niteliklerin tutarı.....—.....TL
- 13- Sermayeyi temsil eden hisse senetlerinin dökümü :
- | <u>Türü</u>  | <u>Tertibi</u> | <u>Adedi</u> | <u>Üsleri</u> | <u>Toplam Tutar</u> |
|--------------|----------------|--------------|---------------|---------------------|
| A grubu.Nama | ..1-2-3-4      | 561.600      | .....         | 5.616.000.000       |
| B grubu.Nama | ..1-2-3-4      | 1.978.560    | .....         | 19.785.600.000      |
| C grubu.Nama | ..1-2-3-4      | 2.125.440    | .....         | 21.254.400.000      |
| D grubu Nama | ..1-2-3-4      | 3.456.000    | .....         | 34.560.000.000      |
| D grubu Ham. | ..1-2-3-4      | 4.838.400    | .....         | 48.384.000.000      |
| Toplam       |                |              |               | 129.600.000.000     |
- 14- Cari dönemde ihraç edilmiş hisse senedi tutarı.....—.....TL
- 15- İşletme sahibinin ve sermayesinin %10 ve daha fazlasına sahip ortakların
- | <u>Adı</u>     | <u>Pay Oranı</u> | <u>Pay tutarı</u> |
|----------------|------------------|-------------------|
| Şapaş A.Ş..... | .x 39....        | 50.544.000.000.-  |
| .....          | .....            | .....             |
| .....          | .....            | .....             |

- 16- Sermayesinin % 10 veya daha fazlasına sahip olunan iştirakler ile müessese ve bağlı ortaklıkların

Adı	Pay Oranı	Top. Sermayesi	Son Dönem Karı
Dostel Tekstil Konfeksiyon ve Asit San.A.Ş.	..% 99,997	100.000.000.000	75.874.000.000

- 17- Stok değerlendirme yöntemi

- a) Cari dönemde uygulanan yöntem.....ilk giren ilk çıkar (FIFO).....TL  
 b) önceki dönemde uygulanan yöntem....ilk giren ilk çıkar (FIFO).....TL  
 c) Varsa, cari dönemdeki yöntem değişikliğinin stoklarda meydana getirdiği artış (+) veya azalış (-) tutarı.....TL

- 18- Cari dönemdeki maddi duran varlık hareketleri

- a) Satın alınan, imal veya inşa edilen maddi duran varlıkların maliyeti....27.180.000.000.- (YirmiikiMilyarüçYüzOnYediMilyon).....TL  
 b) Elden çıkarılan veya hurdaya ayrılan maddi duran varlıkların maliyeti.....TL  
 c) Cari dönemde ortaya çıkan yeniden değerlendirme artışları.....TL  
 -Varlık maliyetlerinde (+).....268.225.870.000.-.....TL  
 -Birlikte amortismanlardaki (-)....107.914.936.000.-.....TL

- 19- Ana kuruluş, bağlı ortaklık ve iştiraklerin ticari alacak ve ticari borçlar içindeki payları

	Ticari Alacak	Ticari Borç
1- Ana kuruluş	.....yok.....	.....yok.....
2- Bağlı Ortaklık	.....yok.....	72.436.000.000.-TL
3- iştirakler	.....yok.....	.....yok.....

- 20- Cari dönemde ortalama toplam personel sayısı.....93 (Doksanüç).....

- 21- Bilanço tarihinden sonra ortaya çıkan ve açıklama gerektiren hususlara ilişkin bilgi.....yok.....

- 22- Belli bir döneme sahip olan, ancak tutarları tahmin edilemeyen şarta bağlı zararlar ile her türlü şarta bağlı kazançlara ilişkin bilgi

- 23- İşletmenin gayri safi kar oranları üzerinde önemli ölçüde etkide bulunan muhasebe tahminlerinde değişikliklere ilişkin bilgi ve bunların parasal etkileri.....TL

- 24- Bankalardaki mevduatın bloke olanına ilişkin tutarları..160.000.000.000.-TL

- 25- Menkul kıymetler ve bağlı menkul kıymetler grubu içinde yer alıp işletmenin ortakları iştirakleri ve bağlı ortaklıklar tarafından çıkarılmış bulunan menkul kıymet tutarları ve bunları çıkarın ortaklıklar.....TL

- 26- iştirakler ve bağlı ortaklıklarda içsel kaynaklardan yapılan sermaye artırımını nedeniyle elde edilen bedelsiz hisse senedi tutarı....TL

- 27- Kısa ve uzun vadeli kredilerle ilgili olarak alınan kredilerin ve çıkarılmış menkul kıymetlerin (katılma intifa senedi dahil) kredi ve menkul kıymet türleri itibarıyla tahakkuk etmiş gelecek döneme ilişkin faiz borçları tutarları.....TL

- 28- Ortaklar, iştirakler ve bağlı ortaklıklar lehine verilen garanti, taahhüt, kefalet, aval ciro gibi yükümlülüklerin tutarı.....TL

- 29- Mali tabloları önemli ölçüde etkileyen ya da mali tabloların açık, yorumlanabilir ve anlaşılabilir olması açısından açıklanması gerekli olan diğer hususlar,

- 30- Bilançonun onaylanarak kesinleştiği tarih : .../.../2002

**DOSTEL**  
 Menkul Kıymetler Yatırım Sektörü  
 Yatırım Menkul Değerler A.Ş.  
 SAKARYA

M. CEMAL ÜNÜ  
 Yeminli Mali Müşavir  
 No: 31/5  
 YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.  
 SAKARYA  
 Tel: 468 93 77



GELİR TABLOSU DİPNOTLARI

- 1 - Dönemin tüm amortisman giderleri ile itfa ve tükenme payları  
 a) Amortisman giderleri.....154.731.082.000.- TL  
 aa) Normal amortisman giderleri.....46.816.146.000.- TL  
 bb) Yeniden değerlendirilmeden doğan amortisman giderleri..107.914.936.000.- TL  
 b) itfa ve tükenme payları.....TL  
 2 - Dönemin karşılık giderleri.....62.097.190.000.- TL  
 3 - Dönemin tüm finansman giderleri.....0.- TL  
 a) Üretim maliyetine verilenler.....TL  
 b) Sabit varlıkların maliyetine verilenler.....TL  
 c) Doğrudan gider yazılanlar.....TL  
 4 - Dönemin finansman giderlerinden ana kuruluş, ana ortaklık, müessese, bağlı ortaklık ve iştiraklerle ilgili kısmın tutarı (Toplam tutar içindeki payları % 20'yi aşanlar ayrıca gösterilecektir).....TL  
 5 - Ana kuruluş, ana ortaklık, müessese, bağlı ortaklık ve iştiraklerle yapılan satışlar. (Toplam tutar içindeki payları % 20'yi aşanlar ayrıca gösterilecektir).....TL  
 6 - Ana kuruluş, ana ortaklık, müessese, bağlı ortaklık ve iştiraklerden alınan ve bunlara ödenen, faiz, kira ve benzerleri (Toplam tutar içindeki payları % 20'yi aşanlar ayrıca gösterilecektir).....TL  
 7 - Yönetim kurulu başkan ve üyeleriyle genel müdür, genel koordinatör, genel müdür yardımcıları gibi üst yöneticilere cari dönemde sağlanan ücret ve benzeri menfaatleriyle toplam tutarı.....9.375.000.000.-.TL  
 8 - Amortisman hesaplama yöntemleri ile bu yöntemlerde yapılan değişikliklerin dönemin amortisman giderlerinde meydana getirdiği artış(+) veya azalış(-).....TL  
 9 - Stok maliyeti hesaplama sistemleri.....ilk giren ilk çıkar (FIFO).....  
 10- Varın tamamen veya kısmen fiili stok sayımı yapılamamasının gerekçeleri.....Fiili stok sayımı yapılmıştır.  
 11- Yurtiçi ve yurtdışı satışlar hesap kalemi içinde yer alan yan ürün, hurda, döküntü gibi maddelerin satışları ile hizmet satışlarının ayrı ayrı toplamalarının brüt satışların % 20'sini aşması halinde bu madde ve hizmetlere ilişkin tutarları.....TL  
 12- Önceki döneme ilişkin gelir ve giderler ile önceki döneme ait gider ve zararların tutarlarını ve kaynakları gösteren açıklayıcı not.....  
 13- Adi ve intiyazlı hisse senetleri için ayrı ayrı gösterilmek koşuluyla, hisse başına kâr ve kâr payı oranları.....  
 Adi hisse :  
 intiyazlı Hisse :

**POSTEL**  
 YAPILAN











## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AKDEMİR, Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Genişletilmiş 2.B., Kütahya, 1996.
- AKSU, A. Ömer, **Ücretler ve Verimlilik**, İ.Ü. Basımevi ve Film Merkezi, Üniversite Yayın No:3693, Fakülte Yayın No: 538, İstanbul, 1993.
- ALPUGAN, Oktay, Demir, ve diğerleri, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Bas., 1.B., 1995.
- AŞKUN İnal Cem, **İşgören**, Bayeş Yayınları, 1982
- ATAY İsmail Durak , **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, Cihat Matbaası, İstanbul, 1985
- BALÇIK, Bahaettin, **İşletme Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2002.
- BALKAN Gündüz, **Ücret Sistemleri**, Bizim Büro Yayınevi, Ankara, 1976
- BENLİGİRAY, Serap, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları; No.1174, İİBF Yayınları; No.164, Eskişehir, 1999.
- BENLİGİRAY, Serap, **Ücret Sistemi**, A.Ü. Yayınları, No : 1462, Eskişehir, 2003.
- DEMİRKAYA, Hülya, **Performans Ölçüm Rehberi**, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara, Şubat 2000.
- DİNÇER, Ömer, ve Fidan Yahya, **İşletme Yönetimi**, Beta Basın Yayın, 1.B., İstanbul, 1996.
- ELMACI, Orhan, Ali Akdemir, “Rekabet Gücünü Artırmada İnsan Faktörü”, **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996.
- ELMACI, Orhan, Mehmet Şahin, “Ücret Sistemlerinde Verimlilik Eksenli Yeni Strateji : Hisse Ücreti”; **Dünya Gazetesi**, 9 Şubat 1995.
- GEYLAN, Ramazan **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1994.  
İstanbul, 1998
- KARALAR, Rıdvan **İşletme Temel Bilgiler İşlevler**, ETAM Matbaacılık, Eskişehir, 1994.
- KAYA, Safiye, ARAL, Cem Suat, **Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000.

- PALMER Margeret J., **Performans Değerlendirmeleri**, (Çev. Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul, 1993
- SIBSON, E. B. **İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılması**, (Çev. Sinan Artan, İnci Artan), Bilim Teknik yayınevi, Hünkar Ofset, Eskişehir, 1991.
- ŞİMŞEK, M.Şerif **İşletme Bilimlerine Giriş**, Nobel Yayın Dağıtım, I.B., Ankara, 2000. Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tokol, Tuncer **İşletme I-II**, Furkan Ofset, I.B., Bursa, 1997.
- TOKAT, Bülent, ŞERBETÇİ Derya, **İşletmecilik Bilgisi**, Geliştirilmiş 3. Baskı,
- UYARGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No : 262, İstanbul, 1994.
- ÜNAL, Ayşe, **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara, 1998.

### MAKALELER

- DEMİRCİ, M.Kemal “İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo-Psikolojik Faktörlerin Önemi”, **Dumlupınar Üniversitesi-Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:3, Kasım 1999, s.321.
- DRUCKER, Peter F. “Geleceğin Anahtarı Verimlilik” çev.Nihan Tanrıkahya, **Verimlilik Dergisi**, MPM Ya., Şubat 1996. s.7.
- ERBAŞ, Nizamettin “Üretim Örgütlerinde Verimliliğin Sağlanmasında İşgörenlerin Rolü”, **Standart**, Yıl: 42, Sayı:503, Kasım-2003, S.85
- İBİCİOĞLU, Hasan, ÇAĞLAR, Nedret “İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü,” **Dumlupınar Üniversitesi-Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:2, Haziran 1999, S.172.
- KASNAKLI, Burcu “360 Derece Geriibildirim Uygulamaya Hazır Mısınız?” **Kalkınmada Verimlilik Anahtar Dergisi**, Mpm Ya., Yıl: 15, Sayı: 175, Temmuz 2003. S.15.
- ŞİMŞEK, Muhittin Ve Nursoy, Mustafa “Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirme” **Standart**, Yıl: 40, Sayı: 473, Mayıs 2001, S.16.

- TAŞKIN, Ercan “Etnik Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Formülasyonu Ve Türkiye’de Etkin Stratejik İnsan Kaynakları Geliştirmek İçin Uygulanacak Konsept”, **Dumlupınar Üniversitesi-Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:1, Ocak 1999, S.156-158.
- TEK, Nergis “Bütünleşik Bir Performans Göstergeleri Sistemi Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Uygulamaları”, **Standart**, Yıl: 42, Sayı:496, Nisan 2003, S.41.
- TURAN, Güngör “Özendirici Ücret Sistemleri Ve Sendikalar” **Standart**, Yıl: 40, Sayı: 470, Şubat 2001, S. 54.
- USTA, Ramazan, Yönetimde Verimli Ve Etkin Zamanlama **Standart**, Yıl: 40, Sayı: 469, Ocak 2001, S.16.

### İNTERNET KAYNAKLARI

- [http://www.mcozden.com/ikf\\_4\\_py\\_genel.htm](http://www.mcozden.com/ikf_4_py_genel.htm) (11.04.2004)
- <http://oamweb.osec.doc.gov/bsc/guide.htm> (11.4.2004)
- <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=> (09.04.2004)
- <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/sayperolc.pdf> (09.04.2004)
- <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky4.html> (11.04.2004)
- <http://www.insan kaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?Bodly D=21> (09.04.2004)
- [http://www.yenibir.com/articledisplay\\_yenibirbakis/0,,Ic~1@lmt~1@viewid~9291,00.asp](http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibirbakis/0,,Ic~1@lmt~1@viewid~9291,00.asp) (11.04.2004)
- [http://www.baltas-baltas-com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=236&SAYI=12.](http://www.baltas-baltas-com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=236&SAYI=12)
- [http://www.baltas-baltas-com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=233&SAYI=12.](http://www.baltas-baltas-com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=233&SAYI=12)
- [http://www.mcozden.com/ikf\\_5\\_uy.htm](http://www.mcozden.com/ikf_5_uy.htm) (09.04.2004)
- <http://www.baltas-baltas-com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=240&SAYI=12>
- <http://www.insan kaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?Bodly D=21> (09.04.2004)
- [http://www.yenibir.com./articledisplay\\_yenibirbakis/0,,Ic~1@lmt~1@viewid~9291,00.asp](http://www.yenibir.com./articledisplay_yenibirbakis/0,,Ic~1@lmt~1@viewid~9291,00.asp) (11.04.2004)
- <http://.sbe.deu.tr/SBEWEB/dergi/dergi06/ornek.html> (14.05.2002)
- <http://www.isguc.org.birgul2.htm> (09.04.2004)
- [http://www.insankaynaklari.com/bireeyler/trends/makale/perf\\_ücret\\_art.asp\(02.04.200](http://www.insankaynaklari.com/bireeyler/trends/makale/perf_ücret_art.asp(02.04.200)

<http://www.isguc.org.birgul2.htm> (09.04.2004)

[http://www.insankaynaklari.com/bireeyler/trends/makale/perf\\_ücret\\_art.asp](http://www.insankaynaklari.com/bireeyler/trends/makale/perf_ücret_art.asp)(02.04.200)

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=234> (02.04.2004)

## **DİĞER BELGELER**

**ARSLAN Akın, Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir**

**Araç: 360 Derece Değerlendirme, Kalite Kongresi 2001 Bildirisi, s.**

**BAŞ İ.Melih. Şirket Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe bir uygulama”,**

**Kalite Kongresi 1999 Bildirisi,**

**İşletme hakkındaki bilgiler Dostel Alüminyum Sülfat Sanayii A.Ş. Yayınları, Gediz,**

**19.07.1977 ile, İşletme Müdürlüğünden, Muhasebe ve Personel**

**Şefliğinden alınmıştır.**

**Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş, DPT Özel İhtisas Komisyonu Raporu,**

**Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Yayın No:DPT:2542-ÖİK:558,**

**Ankara, 2000**

**YAVUZ, Fatih Garantide Blanced Scorecard Uygulamaları, Kalite Kongresi 2000**

**Bildirisi**

## DİZİN

<b>A</b>	<b>K</b>
Alacakların Devir Hızı.....94	Kurum İçerisinde Paylaşım..... 45
<b>B</b>	<b>L</b>
Balanced Scorecard ....41, 42, 43, 44, 46	Liderlik..... 50
Başarı Göstergeleri .....19, 21	Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri..... 70
Başarı Göstergeleri Örnekleri .....21	
Başkalarının Yetiştirilmesi .....50, 53	<b>M</b>
<b>D</b>	Motivasyon ..... 61, 74
Dayalı Ücret Sistemi..66, 68, 69, 73, 74, 76	<b>O</b>
Değişimlere Uyabilmek .....51	Organizasyon ..... 38, 85
Dostel A.Ş'nin Faaliyetleri .....89	<b>Ö</b>
<b>E</b>	Örgüt Açısından Performansa Dayalı 75
Etkinlik .....6, 7	Özendirici Ücret Sistemleri... 68, 71, 72, 77, 122
<b>G</b>	<b>P</b>
Gelişim Planlaması .....15	Performans Ölçüm ve Denetim... 23, 24, 26, 27
<b>İ</b>	Performans Ölçümünün Yararları..... 36
İletişim .....46, 47, 50	Performans Piramidi ..... 55
İlişkiler.....50, 52	Performans Primi ..... 72
İşçi Sendikaları Açısından Performansa .....76	Performans Yönetim Sisteminden Beklentiler..... 28
İşin Yönetimi .....52	Performans Yönetimi .. 7, 10, 11, 12, 13, 29, 54, 55, 120, 123
İşletmenin Faaliyet Konusu .....85	Performansa Dayalı Ücretlendirme... 67, 101
İşletmenin Tarihçesi.....82	
İşletmenin Teknolojisi .....88	
İşletmenin Yönetim Yapısı.....84	

<b>S</b>		<b>Ü</b>	
Sistemi .....	7, 28, 68, 121, 122	Ücret Sistemi.....	65, 75, 100, 120
Sistemleri .....	23, 59, 61, 68, 70, 120	Üretim .....	4, 5, 6, 21, 50, 52, 88, 121
Standartlar.....	19, 20	<b>V</b>	
Stokların Devir Hızı.....	93	Verimlilik 2, 3, 4, 5, 48, 54, 59, 73, 120,	
<b>T</b>		121	
Temel Sorumluluklar.....	18	Verimlilik Trendlerinin	
<b>U</b>		Değerlendirilmesi.....	4
Uygulama İpuçları .....	46	<b>Y</b>	
Uygulamanın Faydaları .....	46	Yetki.....	51

