

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE
ÜCRETLERİN BELİRLENMESİNDE KULLANIMININ
İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

CENGİZHAN TABAK

0650Y38218

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Asım SALDAMLI

İstanbul, Eylül 2007

ÖZET

Modern iş piyasalarında, performans değerlendirme sisteminin kullanımının artma eğiliminde olduğu ve sistemin modern insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir parçası olduğu gerçektir. Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle işletmelerin üretim kaynaklarına ulaşmaları eskiye göre kolaylaşmıştır. Diğer kaynakların her işletme için kolayca ulaşılabilir hale gelmesi ile, fark yaratacak rekabet gücünü getirebilecek olan kaynağın, insan kaynakları olduğu ortaya çıkmıştır. Performans değerlendirme sistemi de bu kaynağın nasıl daha verimli kullanabileceğine yönelik çalışmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin ücretlerin belirlenmesinde kullanılması, hem ücretlerin çok önemli bir konu olmasından hem de performans değerlendirmeye dayalı ücret belirlenmesi uygulamasının sorunlara ve olumsuz görüşlere açık olması nedeniyle hassas bir konudur. Hem mikro ekonomik hem de makro ekonomik seviyede ücretler büyük ölçüde önemli bir konudur. Bu durum, ücretin bir ülkede çalışanların ve o ülkenin genel yaşam standartlarını belirleyici önemli bir etken olmasından ileri gelir.

Performans değerlendirmesi, teoride tüm değerlendirmelerin doğru ve tarafsız olarak yapılacağını öngören bir uygulamadır. Tam doğru değerlendirmelerle belirlenen ücretler adil olacak ve başarılı çalışanı ödüllendirecektir. Buna ek olarak çalışanları yüksek performans göstermeye yönelik motive de edecektir. Fakat uygulamada hatalara ve performans değerlendirmesine dayalı ücret belirlemeye karşı olumsuz tutumlara rastlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, performans değerlendirme sistemi değerlendirmeler doğru ve tarafsız şekilde gerçekleştirilebilirse, verimliliğin artırılması için kullanılması gereken önemli bir sistemdir.

ABSTRACT

In modern business market, it is a reality that the usage of performance evaluation system has a tendency towards increasing, and the system is an important part of the modern human resources management. Today, through the effect of globalism it has become easier for the organisations to access the production resources when compared to the past. Because other resources became easily reachable for the organisations, the resource that has the ability to create a difference is now the human resources. Performance evaluation system is working on the subject, “How can this resource be made more effective?”

The usage of performance evaluation system by determining the wages is a sensitive and important subject, both of the reasons because the wages are very important, and wage determining process based on performance evaluation system results is always open to problems and negative opinions. Wages are important in both of the micro economic and macro economic fields. This is because, wages are an important determinant factor for living conditions and standarts of a country and its working people.

Performance evaluation system is a process that foresees that all evaluations will be objective and true, in theory. Wages that are determined by precisely true evaluations will be fair, and reward workers with a successful performance. In addition to this it will motivate workers towards working with high performance. But in real life, there are always problems, evaluation mistakes and negative opinions against the system. In another words, if the process can be executed precisely and objectively, performance evaluation system is an important and must have system for increasing productivity.

İÇİNDEKİLER

Özet.....	ii
İçindekiler.....	iv
Kısaltmalar.....	vi
Tablolar Listesi.....	vii
Giriş.....	1
1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE GENEL BAKIŞ	3
1.1 Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları.....	5
1.1.1. Ücretlerin Belirlenmesi.....	6
1.1.2. Tayin ve Terfi Kararları.....	7
1.1.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	8
1.1.4. İşten Ayırma Kararları.....	8
1.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları.....	9
1.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları.....	14
1.4. Performans Değerlendirme Uygulamasını Gerçekleştiren Kişi ve Gruplar.....	17
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	20
2.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	20
2.1.1. Sıralama Yöntemi.....	21
2.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	22
2.2. Ortak Performans Kriterlerine Dayalı Yaklaşım.....	23
2.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları.....	24
2.2.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları.....	26
2.2.3. Kritik Olay Yöntemi.....	27
2.2.4. İşaretleme Listesi Yöntemi.....	28
2.3. Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Yaklaşımı.....	29
2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme.....	32
3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ UYGULAMASINDA KARŞILAŞILAN HATALAR VE SORUNLAR.....	34
3.1. Belirli Seviyedeki Puanlara Yönelme.....	34
3.2. Kişisel Problemler ve Önyargılar.....	35
3.3. Hale (Halo) Etkisi.....	35
3.4. Kontrast Hataları.....	36
3.5. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	36
4. ÜCRET KAVRAMINA GENEL BAKIŞ.....	38
4.1. Ücret Kavramının Tanımı.....	38
4.2. Ücretin Önemi.....	41
4.3. Ücret Türleri ve Ücret Kavramları.....	43
4.3.1. Nominal Ücret – Reel Ücret.....	44
4.3.2. Net Ücret – Brüt Ücret.....	45
4.3.3. Ücret Haddi – Ücret Geliri.....	46

4.3.4. Ücret Gideri ve Ücret Maliyeti.....	47
4.3.5. Giydirilmiş Ücret – Çıplak Ücret.....	48
4.3.6. Aynı Ücret – Nakdi Ücret.....	49
5. ÜCRET YÖNETİMİ.....	50
5.1. Bir İşletme Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi.....	50
5.2. Ücret Yönetiminin Unsurları.....	51
5.2.1. Ücret Düzeyi.....	52
5.2.2. Ücret Yapısı (İş – Ücret Yapısı).....	54
5.2.3. Ücret Sistemleri.....	60
5.2.3.1. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri.....	61
5.2.3.2. Parça Başı Ücret Sistemleri.....	62
5.2.3.3. Primli Ücret Sistemleri.....	62
6. ÜCRETLERİN BELİRLENMESİNDE ETKİLİ UNSURLAR.....	64
6.1. İşletme İçi Unsurlar.....	64
6.2. İşletme Dışı Unsurlar.....	65
7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÜCRETLERİN BELİRLENMESİNDE KULLANIMININ İNCELENMESİ.....	68
7.1. Ücretlerin Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sistemi Uygulama Sonuçlarının Kullanımı	68
7.2. Ortaya Çıkan Sorunlar	70
7.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanılmasına Devlet ve Sosyal Güvenlik Anlayışı Açısından Bakış.....	72
7.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanımına İlişkin Görüşler	73
7.4.1. Olumlu Görüşler.....	74
7.4.2. Olumsuz Görüşler.....	75
SONUÇ.....	78
KAYNAKÇA.....	80

KISALTMALAR

- a.g.e.** : Adı Geçen Eser
C. : Cilt
ev. : Çeviren
der. : Derleyen
DİE : Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT : Devlet Planlama Teşkilatı
s. : Sayfa

TABLÖLÄR LİSTESİ

Tablo 1: İkili Karşılaştırma Tablosu.....	22
Tablo 2: Kontrol listesi formu örneği.....	30

GİRİŞ

Günümüz dünya ekonomileri ve iş piyasalarında, verimlilik ve rekabet esas unsurlar haline gelmiştir. Dünyanın her yerindeki işletmelerin, her kaynağa ve bilgiye ulaşabilmelerini sağlayan teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve özellikle bilginin paylaşımının kolaylığı, rekabet üstünlüğünü yakalamak için insan faktörünü büyük ölçüde ön plana çıkarmıştır.

Performans değerlendirme sistemi ve ücretlerin bu sistemin uygulamaları sonucunda belirlenmesi işte bu bağlamda çok önemli bir konudur. Ücretler bir ekonomide, hem çalışanlar, hem işverenler hem de devlet için çok önemlidir. Bunun nedeni ücretlerin çalışanların gelirlerini belirleyen en önemli faktör olmalarıdır. Ücretli çalışanlar ve onlara bağımlı olan aileleri ise, bir ülkenin işgücünün çoğunluğunu oluşturmaktadırlar. Buna bağlı olarak, bir ülkenin çalışanlarının yaşam standartları ücretler tarafından belirleniyor denebilir. Ülkedeki insanların yaşam standartları da ülke ekonomisinin ne kadar güçlü olduğunu ve ülkenin uluslar arası pazardaki rekabet gücünün ne derecede olacağını belirler.

Şimdiye kadar verilen bilgilerle, günümüz işletmelerinin en önemli kaynaklarının insan kaynakları olduğu sonucuna ulaşılır. Makro açıdan ülke ekonomileri, mikro açıdan ise işletmeler bu kaynağı verimli kullandıkları ölçüde başarılı olacaklardır. Hem işveren, hem çalışan hem de devlet açısından ana amaç verimliliği arttırmak ve bu konuda motive edici uygulamalar yapmak olmalıdır. Performans değerlendirmesi de bu tarz bir uygulamadır. Amacı, çalışanların performanslarının belirli dönemler boyunca gözlemlenmesi ve doğru bir biçimde değerlendirilerek, başarılı çalışanla başarısız çalışanın adil bir biçimde birbirinden ayrılmasını sağlamaktır. Ayrıca ücretlerin belirlenmesi, terfiler ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi önemli konulara da kaynak olur. Bu bağlamda, bu çalışmada performans değerlendirme sistemi ve ücretlerin önemi, ayrıca sistemin ücretlerin belirlenmesinde kullanıldığında ne gibi sorunlar çıktığına değinilmeye çalışılacaktır.

Çalışmada ikincil kaynaklardan yararlanılmış, kaynak taraması yapılmıştır. Performans değerlendirmesi ve ücretlerin buna göre belirlenmesi uygulaması, birçok önemli faktörü etkileyen bir konu olması bakımından, olumlu ve olumsuz olmak üzere çeşitli tepkiler almaktadır. Çalışmada bunlara da değinilecektir.

Birinci bölümde, performans değerlendirme sisteminin ne olduğunun, nasıl çalıştığının anlaşılması amacıyla performans değerlendirme sistemi; kullanım alanları, amaçları, yararları, kimler tarafından yapıldığı ve yöntemleriyle birlikte incelenmiştir.

İkinci bölümde, ücret konusunun önemi anlatılmaya çalışılacaktır. Ücret konusu şimdiye kadar da değinildiği gibi çok önemlidir. Bununla beraber, performans değerlendirme ile yakın ilişkilidir. Ücretin önemi, kısaca büyük ölçüde çalışanın tek geliri olmasından kaynaklanır. Bu bölümde ücretlerin daha iyi anlaşılması ve ücret kavramları hakkında fikir edinilmesi amacıyla ücret ve ücret kavramları tanımlanmış, insan kaynakları yönetiminin bir uygulaması olan ücret yönetimi incelenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise performans değerlendirmesinin ücretlerin belirlenmesinde kullanılması konusu incelenmiştir. Teorik olarak performans değerlendirme sistemi hatasız değerlendirmeleri ve tamamen adil ücret, terfi vb. konuların belirlenmesini esas alsa da, pratik de bu mümkün olmamaktadır. Bu yüzden bu bölümde performans değerlendirme sisteminde ortaya çıkan ve sistemi başarısızlığa götüren hatalar incelenmiştir. Ek olarak çeşitli çıkar gruplarının, performans değerlendirme ile ücret belirlenmesine karşı görüşleri incelenmiştir.

1. Performans Değerlendirme Sistemine Genel Bakış

Performans, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlardır. Bir işletmenin performansı; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Değerlendirme, ölçme sonuçlarını belirli bir ölçüt sistemine dayanarak, ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varma süreci olarak tanımlanabilir.¹

Performans değerlendirme sistemi, insan kaynaklarını yönetim sürecinin önemli bir aşamasıdır. Çünkü, bir anlamda performans değerlendirme süreci personelin istihdamı, eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, verimliliği vb. bir çok değişken üzerinde geri bildirim sağlamaktadır. Buna ek olarak performans değerlendirmesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini değil bir bütün olarak önemli noktalardaki işgörenin başarısını ölçmektir.² Performans değerlendirmesi sistemi uygulamalarında incelenen değer, işgörenin iş başarısıdır. Buna göre performans değerlendirme, bireyin yeteneklerinin işin gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran veya işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak da tanımlanabilir.³

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirmeyi ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Performans değerlendirme uygulaması sürecine girecek olan en önemli girdi olan insan faktörü, sosyal özellikleri nedeniyle birçok problemin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır.

¹ Barutçugil, Prof. Dr. İ., “**Performans Yönetimi**“, Kariyer yayınları, 2.basım, İstanbul, 2002, s. 12.

² H. T. GRAHAM and R. BENNET, **Human Resources Management, The M and E Handbook Series**, 7th Edition, Singapore, 1992, s. 233.

³ J. DIVERREZ, **L’Appreciation du Personel, Troisieme Edition, Entreprise Moderne d’Edition**, Paris, 1981, s. 22.

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.

Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlemelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir. Performans değerlendirmesi genel bir tanı içinde; bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.⁴

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.

Performans değerlendirme uygulaması, tercihen yılda iki kere yapılır. İşletmede belirli bir süreyi doldurmayan (rneğin 3 ay veya 6 ay vb.) personel veya söz konusu dönem için geçerli bir gerekçesi olan personel, performans değerlendirmesi dışında

⁴ Cemil CEM, "İşgörenin Değerlendirilmesi", **Sevk ve İdare Dergisi**, İstanbul, 1977, Sayı: 107, s. 24.

tutulur. Uygulama genellikle sendikalı olan personel dışındaki tüm personel kapsar.⁵ Performans değerlendirmenin temel amacı, çalışanların işletmede gösterdikleri performansın doğru bir şekilde ölçülmesi ve elde edilen sonuçlara göre eğitim ihtiyacının belirlenmesi, verimliliğin nasıl artırılabilirliğinin düşünülmesidir. Temel kullanım alanları ise ücret, terfi, eğitim ve işten çıkarma kararlarının alınmasıdır.

1.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sisteminin kullanım alanları, daha önce de değinildiği gibi temel olarak ücret, terfi, eğitim ihtiyacı ve işten çıkarma kararları alınırken kullanılacak verilerin belirlenmesi olarak belirtilebilir. Bunlara ek olarak, performans değerlendirme sistemi sonuçları işletme içinde departmanlar arası yatay geçişler, kariyer planlama, iş zenginleştirme, rotasyon gibi bazı modern insan kaynakları yönetimi uygulamaları tarafından çalışanları hakkında bilgi sağlamaları bakımından kullanılabilirler. Sistemin kullanım alanları, amaçlarıyla da yakın ilişkilidir.

Performans değerlendirme sistemi; çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Bu üç grubun da bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır.⁶ Günümüzde performans değerlendirme uygulamalarından işgörenleri, yöneticileri ve işletmenin kendisini tatmin etmesi ve bu üç gruba da hem bireysel hem de ortak faydalar sağlayarak bir sinerji yaratması beklenmektedir. İşletmelerin en önemli kaynağı insan kaynaklarıdır, bu bakımdan da performans değerlendirme sistemi sonuçları insan kaynakları planlaması açısından büyük önem taşımaktadır. Geniş bir perspektiften bakılırsa, yöneticilerin yapmaları gerekenin çalışanların kişisel ilgileri ve amaçları ile organizasyonun ihtiyaçlarını “ortak kazançlar” üretebilmek için entegre etme yolları bulmak olduğu söylenebilir.⁷

Performans değerlendirme sisteminin kullanım alanları olan ücret, terfi ve işten çıkarma kararları çok kritik kararlardır. Dolayısıyla her zaman için sisteme karşı

⁵ Cüneyt Ülsever, **XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi : Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış**, OM Yayınevi, İstanbul, 2003, s. 104.

⁶ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No : 262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No : 154, İstanbul, 1994, s. 3.

⁷ Deborah Ancona vd., **Organizational Behavior and Processes, Massachutes Institute of Technology**, Module 7, Workforce Management : Employee Relationships in Changing Organizations, 1999, s. 1.

memnuniyetsizlikler, tepkiler oluşma potansiyeli vardır. Bunu önlemek için çalışanların sisteme inanması ve güvenmesi gereklidir. Performans değerlendirme sistemi bir cezalandırma sistemi değil, çalışanların ve yöneticilerin ortak çaba gösterdiği bir ilerleme sistemi olmalıdır. Gerçekten de insanlar yapıcı ve özverili çalışmalar sonucu geribildirim almaktan hoşnut olurlar ve performans değerlendirmesine bağlı olarak organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görme fırsatı bulabilirler. İşgörenler, özellikle başarılı çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Tüm iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir işgören, kendisi kadar çalışmadığını düşündüğü bir işgörenle aynı veya daha düşük olarak değerlendirilirse bu durum o çalışanda moral bozukluğu ve buna bağlı olarak çalışma isteksizliği yaratmakla sonuçlanacaktır.⁸ Personel ile ilgili konularda; yükselme, eğitim, uyarı, eleştiri, transfer, işten çıkarma gibi alınabilecek önemli kararların bazı temel ilkelere oturtulması ve özellikle bu kararların uyumlu ve objektif olmalarına özen gösterilmelidir.

Buraya kadar değinilen bilgiler ışığında, performans değerlendirme sisteminin kullanım alanları temel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir :

- Ücretlerin belirlenmesi
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi
- Tayin ve terfilerin belirlenmesi
- İşten ayırma kararlarının verilmesi
- Rotasyon, iş zenginleştirme, işletme arası departmanlar arası geçiş gibi ikincil amaçlar için veri sağlanması

1.1.1. Ücretlerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin kullanım alanlarından en kritik olanı, uygulamalardan elde edilecek sonuçların ücretlerin belirlenmesinde bir kaynak olarak kullanılacak olmasıdır. Yani performans değerlendirmenin en kritik amacı,

⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)** , Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. , II. Baskı, Bursa, 2005, s. 186.

değerlendirme sonuçlarının ücret – maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır.⁹ Performans değerlendirme sonuçları çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde doğrudan kullanılabilir. Bunun dışında performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, sadece primler gibi temel ücretin dışındaki ekleri belirlemede kullanıldığı durumlar da vardır. Bu durumlarda ise performans değerlendirme sistemi sonuçları, ücretlerin belirlenmesinde dolaylı olarak kullanılmış olur. Özellikle 1980’li yılların başlarından itibaren küreselleşmenin ve yeni anlayışların yayılmasının da etkisiyle, sadece büyük ölçekli işletmelerde değil, birçok işletmede ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sistemi kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde birçok işletmede, sendikalı personelin dışındaki çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde büyük ölçüde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır.¹⁰ Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlerinin belirlenmesinde kullanılmadığı sendikalı personel ise, çoğunlukla toplu sözleşme yoluyla ücretlerini belirlemektedir.

Ücret konusu, çalışanlar için çok önemli bir yere sahip olduğu için performans değerlendirme sistemini amaçlarından saptırabilir. Performans değerlendirme sisteminin diğer amaçlarının büyük ölçüde devreden çıkıp, tamamen ücret beklentisine dayalı bir sisteme dönüşmesi engellenmelidir. Bu durum da ancak sistemin inandırıcılığının ve güvenilirliğinin çalışanlar tarafından kabul edilmesiyle gerçekleşir. Performans değerlendirme sistemi uygulamalarında, ileride değinileceği gibi düşülebilecek; hale etkisi, belirli puanlara yönelme, kontrast etkisi vs. birtakım hatalar ortaya çıkabilmektedir.¹¹ Bu hatalar ile birlikte kasıt ve/veya ihmale dayanan sistemi uygulama eksikliklerine bağlı olarak taraflı değerlendirmelere ve yanlış sonuçlara varılması da mümkündür.

1.1.2. Terfi ve Tayin Kararları

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarından biri de terfi ve tayin kararlarıdır. Kendisinden beklenen performansı yakalayan veya aşan bir çalışan, kıdem

⁹ Uyargil, **a.g.e.**, s. 5.

¹⁰ Emine Birinci, **Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması ve Konuyla İlgili bir Örnek Olay Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1995, s. 17.

¹¹ Ancona vd., **a.g.e.**, s. 4.

gibi birtakım diğer koşulların da gerçekleşmesiyle terfi almaya hak kazanabilir. Tayin ise işletmenin farklı coğrafi bölgelerindeki oluşumlarındaki çalışanların birbirleri ile yer değiştirmeleri veya pozisyon yükselmesi ya da düşmesi olmamak kaydı ile çalışanların bir departmandan diğer birine geçmeleri şeklinde gerçekleşebilir. Bu yer değiştirmelerin yapılmasında baz alınan insan gücü ihtiyacının belirlenmesinde, çalışanların özellikleri ve bireysel yetenekleri ile ilgili bilgileri toplamak suretiyle işletmeye veri sağlayan performans sistemi etkili olmaktadır.

1.1.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi de performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı bir başka alandır. Günümüzde modern insan kaynakları yönetiminde, işletmeye yeni çalışanların alınması yerine mevcut çalışanların eğitim ile geliştirilmesi ve işletme ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilecek hale gelmelerinin sağlanması rasyonel olarak kabul edilmektedir. Eğitim ile geliştirmenin amacı, çalışanın işini daha geniş bir örgütlenmenin, yani organizasyonun bir parçası olarak görmesi ve böylece işini daha verimli ve efektif bir şekilde yapmasının sağlanmasıdır.¹²

1.1.4. İşten Ayırma Kararları

İşten ayırma kararları verilirken de performans değerlendirme kararları temel kaynak olarak alınan verilerden biridir. Beklenen performansı vermeyen çalışanların, işten ayrılmalarına karar verilmesi söz konusu olacaktır. Fakat bu noktada belirtmek gerekir ki, işten ayırma kararı performans düşüklüğü durumunda gidilecek ilk karar olmamalıdır. Bu karara gidilmeden önce, çalışanın performansının düşük olmasının asıl nedeni araştırılmalı ve bu açığın eğitim ile kapatılmasına çalışılmalıdır. Bu şekilde hareket edilmesi, işgücü devrini de azaltarak işletmede istikrarın sağlanmasına daha çok yardımcı olacaktır. Eğitim çalışmasından sonra da çalışanın performansı istenen seviyelere gelmiyorsa, işten ayırma son adım olarak uygulanacak bir karardır.

¹² Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, Rota, 1993, s. 120.

1.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları

Performans yönetimi sistemi, organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesini ve bu uygulamalardan elde edilen sonuçlara göre çalışanların performanslarının geliştirilmesi ve yönetilmesi çalışmalarını içerir.¹³ Performans Yönetimi Sistemi içinde, performans değerlendirme sürecinin ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır. İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır.¹⁴ Yakın zamanlara kadar, çoğu organizasyon yaygın ancak yanlış bir anlayışla performans değerlendirmeyi tek boyutlu bir araç olarak anlamış ve uygulamıştır.

Performans değerlendirme, bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmadığı takdirde bazı sorunlara yol açmaktadır. Öncelikle, formların, kayıt ve izlemenin ve biçimsel prosedürlerin önemli olduğu bir performans değerlendirme sürecinde gerçeklerin ortaya çıkarılmasından sonra adeta bir yargılama ve hüküm verme söz konusudur. Performans standartları, her iki taraf için aynı anlamı ifade edecek düzeyde açık olmadığından subjektif değerlendirmelere yol açmaktadır. Devam etmekte olan performansın geribildirim yetersiz kalmaktadır. Sonuçlara nasıl ulaşıldığından çok neye ulaşıldığı üzerinde durulur. Süreç, çok fazla eleştiri ve olumsuzluk içerir.

Buna karşın, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanan Performans Yönetimi Sisteminde amaç, çalışanların sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratmaktır. Performans Yönetimi Sistemi, bir organizasyonda performans planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder.

Bu nedenle, performans değerlendirme performans yönetimi sisteminin bir aşaması olarak düşünülmesi, tek başına bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak kullanılmamalıdır. Organizasyonlarda karşılaşılan önemli sorunlardan biri, çalışanlara

¹³ Tuğray Kaynak vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Yayın Vakfı No. 7, 2. Baskı, İstanbul 2000, s. 205.

¹⁴ a.g.e., s. 205.

verilen görevlerin ne ölçüde başarıldığını ya da çalışanların iş görme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır.

Her yönetici, haklı olarak, kendi yönetiminde bulunan çalışanların yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını bilmek ister. Bu nedenle, çalışanların belirlenen amaçlara uygun çalışıp çalışmadığı yakından izlemeye çalışır. Gerçekte, yönetici çalışanı işe alırken, ona ücret verirken ve gelişmesini sağlarken onun yeteneklerini doğrudan ya da dolaylı olarak değerlemektedir. Ancak, bu değerlendirme belirli bir sistem içinde yapılmalıdır. Diğer bir deyişle, çalışanlardan en yüksek performansın elde edilmesi için çalışanların yetenekleri yakından izlenmeli ve başarıları değerlendirilmelidir.

Yöneticiler ve insan kaynakları departmanı çalışanları, performans değerlendirme sistemi söz konusu olduğunda şu sorulara mantıklı ve kesin cevap vermeleri gereken bir pozisyonlardır:¹⁵

- Çalışanlar gerekli / efektif performans kriterlerini karşılayabiliyor mu?
- Eğer karşılayamıyorlarsa, iyileştirme için nasıl bir yol izlenmeli? (eğitim, daha fazla iş tecrübesi kazandırma, işi değiştirme, işletme içi departman değiştirme)
- Değerlendirme sonuçları, verilmesi kararlaştırılmış ödüller açısından ne gösteriyor?

Performans değerlemesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Performans değerlemesi, bir başka açıdan, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu

¹⁵ Shaun Tyson, Alfred York, **Essentials of Human Resource Management**, Fourth Edition, Butterworth – Heinemann Publications, Oxford, 2000, s. 146.

ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır.¹⁶

Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışanı yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir. Performans değerlendirme yoluyla çalışanın geliştirilmesi, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir.

Performans değerlendirme sisteminin bir amacı da, işletme organizasyonunun kendisi hakkında bilgi toplamasıdır. Bu amacın önemi, işletmenin kendi güçlü yönlerini (strengths) ve zayıf yönlerini (weaknesses) öğrenmesidir. Performans değerlendirmenin bilgi toplama amaçları şu şekilde ifade edilebilir:¹⁷

- Mevcut çalışanların yetenekleri ve becerileri ile ilgili bilgi edinmek
- Çalışanların performansları hakkında kanıya varmak
- Çalışanların ne ölçüde performans gösterdiklerini bilmelerini sağlamak ve buna bağlı olarak güçlü yönleri ve geliştirmeleri gereken yönleri hakkında fikir sahibi olmak
- Başarılı olan çalışanların, ne ölçüde ödüllendirildikleri hakkında doğru ve açık bilgi edinmelerini sağlamak
- Çalışanların üstleriyle kişisel ve işsel amaçlarına nasıl ulaşabileceğini görüşmesini sağlamak

Performans değerlendirmenin en yaygın kullanımı; çalışanların yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, ücretlendirilmesi ve işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınması ile ilgili olmaktadır. Örneğin, performans değerlendirmesi, bir

¹⁶ İsmet Barutçugil, "Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları Ve Yararları", (Çevrimiçi) <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/PerfYon.htm>, (Erişim Tarihi: 12.07.2007), s. 5.

¹⁷ Sally Palmer, **People and Staff Management**, Team Leader Development Series, Butterworth – Heinemann, Oxford, 1998, s. 102.

çalışanın daha üst bir göreve atandığında, kesin olmamakla beraber, ne kadar başarılı olacağı konusunda bir fikir verebilmektedir.

Performans değerlendirmelerden elde edilen bilgiler bireysel ve örgütsel düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusuna ışık tutmaktadır. Bir çalışanın güçlü ve zayıf olduğu yönlerini ortaya çıkarması nedeniyle performans değerlendirme, o çalışanın eğitim ve gelişme açıklarının belirlenmesinde kullanılabilir. Bu bilgilerden daha sonra, organizasyonun genel anlamda eğitim ve gelişme politikalarının belirlenmesinde de yararlanılabilir.

Performans değerlendirmelerin önemli bir diğer kullanım alanı da performans gelişimini desteklemektir. Performans değerlendirmeleri çalışanlarla iletişim kurulmasında etkili bir araçtır. Performans değerlendirme ile çalışan nasıl çalıştığı konusunda olduğu kadar, tutum ve davranışlarında, alışkanlıklarında, niteliklerinde veya bilgi düzeyinde beklenen değişiklik ve geliştirmeler konusunda da bilgilendirilmektedir. Bu tür bir geri besleme çalışanları, yöneticilerin beklentileri yönünden aydınlatmaktadır.¹⁸ Değerlendirmelerin sonrasında eğitim ve diğer destek çabalarının gelmesi ise çalışanları odaklanmasını ve adanmasını daha da kolaylaştırmaktadır. Performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgilerin kullanıldığı diğer iki önemli alan da eleman seçme ve işe alma yöntemlerinin geçerliliğinin test edilmesi ve insan kaynakları planlamasının yapılmasıdır. Performans değerlendirme, bu kullanım amaçları için de yararlı veriler sağlamaktadır.

İyi planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda organizasyona sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Organizasyonları böyle bir değerlemeye yöneltten nedenler ya da değerlemeden beklenen yararlar özet olarak şu şekilde belirtilebilir:¹⁹

¹⁸ İsmet Barutçugil, "Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları Ve Yararları", (Çevrimiçi) <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/PerfYon.htm>, (Erişim Tarihi: 12.07.2007), s. 5.

¹⁹ a.g.e. , s.5

- Performans Değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İşi ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geribildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Düzenli olarak yapılan performans değerlendirme toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.
- Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarıları ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.
- Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlemesiyle daha etkili ve objektif olur.

Performans değerlendirme sisteminin amaçlarından birisi de çalışanların kişisel amaçlarını ve işsel amaçlarını, yani işletmenin amaçlarını aynı doğrultuya getirmektir. Performans değerlendirme sisteminin amaçları hem çalışanlar hem de işletme için önemlidir. Buna ek olarak, yöneticilerin de aslında ücretli birer çalışan oldukları göz

önüne alınmalıdır. Performans değerlendirme sisteminin hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından ortak amaçları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:²⁰

- Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve buna dayanarak eğitim ihtiyacının belirlenmesi
- Yönetici ve astın, gerçekleşmiş performansı önceden konmuş hedeflerle ve belirlenmiş performans ile karşılaştırılması
- Kariyer yollarının oluşturulması
- Değerlendiricilerin tarafsız (objektif) ve destekleyici rollere sahip olmaları
- Sistemin faydalarının elde edilebilmesi için, çalışanlarla tam iletişim sağlanması
- Bir kariyer yolunun seçilmesi ve belirlenen kariyer yolunda sonraki aşamalara doğru ilerlemek için gerekli eğitimin düzenlenmesi

Kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse, performans değerlendirme sisteminin asıl amacının işletme içi birey ve grupların yönetim sürecinin devamlı geliştirilmesi için kendi kişisel yeteneklerinin ve katkılarının devamlı gelişimi için sorumluluk aldıkları bir kültür oluşturmak olduğu ifade edilebilir.²¹

1.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Performans değerlendirme sistemi, değerlendirenler (yöneticiler), değerlendirilenler (astlar) ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar.²² Performansı ölçmenin, hem çalışanları motive etmek hem de işletmeye çalışanların durumları hakkında bilgi sağlamak için amaçları olabilir.²³ Buna bağlı olarak da, performans

²⁰ David Martin, **One Stop Personnel**, Second Edition, The One Stop Series, ICSA Publishing, London, 1999, s. 35.

²¹ Tony Eddison, Sadun Emrealp ve Alan Duben, **Human Resource Management in Local Government**, IULA – EMME, Kent Basımevi, İstanbul, 1993, s. 41.

²² Kaynak vd. , **a.g.e.** , s. 207.

²³ Robert D. Austin, **Measuring and Managing Performance in Organizations**, Dorset House Publishing, New York, 1999, s. 22.

değerlendirmenin çalışanları motive etmek ve işletmeye çalışanlar konusunda bilgi sağlamak olarak iki ayrı yönde faydaları olduğu söylenebilir.

Performans değerlendirme sisteminin faydaları temelde çalışanlar açısından ücret artışı elde edebilmeleri, organizasyon için de verimlilik ve kar artışı olarak akla gelmektedir. Fakat bunların dışında da performans değerlendirmenin birçok faydaları vardır. Burada belirtilmesi gerekir ki, performans değerlendirmenin faydaları elde edebilmek ve bu faydalardan yararlanabilmek için sistemin doğru ve hatasız bir şekilde çalışabilmesini de sağlamak gerekir. Performans değerlendirmenin yararları; yöneticiler için, astlar için ve organizasyon için olmak üzere üçe ayrılarak ileride gösterilmiştir.²⁴

Performans değerlendirmenin yöneticiler (değerlendirenler) için yararları:

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir.
- Astları ile aralarındaki iletişim, etkileşimler ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür.
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar.
- Astları değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırlar.
- Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır.
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatça uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.
- Kendi güçsüz ve güçlü yönlerini tanıdıkları gibi, aynı şekilde astların da güçlü ve zayıf yönlerini tanırlar, işletme içindeki rollerini anlar ve ne kadar etkin çalıştıklarını belirler.
- Yöneticinin yönetim becerileri artar.
- Astları denetleme görevi daha kolay ve etkin hale gelir.
- Departmandaki sorunları daha kolay teşhis edebilir.

²⁴ Ferzan Bayramoğlu Yıldırım, **Belediyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi**, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı, El Kitapları Dizisi, Kent Basımevi, İstanbul, 1993, s. 38 – 39.

- Departmanın performansını geliştirme şansı elde eder.

Performans değerlendirmenin astlar (değerlendirilenler) için yararları:

- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenmiş olurlar.
- Güçlü ve zayıf olup geliştirilmesi gereken yönlerini / özelliklerini tanırlar.
- İşletme / birim içerisindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.
- İşletmedeki görevlerini daha iyi algılar, kendisinin güçlü ve güçsüz yönlerini daha iyi tanır. Kişinin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, ancak bunları kabul ettiği zaman fayda sağlayabilecek bir faktördür.
- Kişi kendi seviyesini görmüş olur. Bu da bireysel olarak kariyer planlamasına katkı sağlar.
- İş tatmini artabilir, buna bağlı olarak da kişinin kendine güveni artar.
- İşletme ve departman hedeflerinden haberdar olur, kendi kişisel hedeflerini de buna göre belirler.
- Kendi görüşlerini belirtme ve üstlerine bildirme şansına sahip olur, görüşlerinin dinlendiği inancı yöneticisine güven duymasına ve motivasyonunun artmasına neden olur.
- Çalışanın performansını arttırırsa ücretini de arttırma şansının bulunduğunu bilmesi, onu verimli çalışma ve performansını arttırma yönünde olumlu olarak motive eder.

Performans değerlendirmenin organizasyon için yararları:

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- 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.
- Örgüt içinde (özellikle) dikey iletişimi geliştirir.
- Bireylerin örgütsel kariyerlerinin belirlenmesine katkı sağlar.
- Personel planlama daha gerçekçi verilere dayandırılabilir.
- Ücret yapısı ile ilgili daha gerçekçi veriler elde edilir.
- İşletmenin ileride izleyeceği politikalara yönelik stratejik planların hazırlanması için veriler elde edilir.
- Kısa vadeli insan kaynağı ihtiyaçlarının giderilmesinde esneklik sağlanır. (devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan)
- Örgütsel verimliliği ve karlılığı artırma fırsatları ortaya çıkar.

1.4. Performans Değerlendirme Uygulamasını Gerçekleştiren Kişi ve Gruplar

Performans değerlendirme sistemi uygulamalarında, değerlendirmeyi yapacak kişi veya grupların kim olacakları genellikle işletmenin yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak belirlenir.²⁵ İşletmenin özelliklerine ve insan kaynaklarının yapısına uygun olarak bir performans değerlendirmesi yöntemi seçildikten sonra, bu yönteme en uygun olarak değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı belirlenir. Değerlendirmeyi yapacak olan grubun seçiminde göz önünde tutulacak bir başka faktör de değerlendirmeyi yapacak olanların çalışmaları yeteri kadar uzun süre gözlemlemiş veya onunla birlikte çalışmış olması gerektiğidir. Bu koşul sağlanırsa, değerlendirmenin gerçekten uzak ve haksız olmaması sağlanabilir.

Performans değerlendirme sisteminde, değerlendirmeyi yapanlar çoğunlukla üstlerdir. Fakat buna ek olarak; çalışanların kendi seviyesinde olanlar (iş arkadaşları) tarafından değerlendirilmesi, yöneticilerin çalışanları tarafından değerlendirilmesi, çalışanların müşteriler veya işletmenin temasta bulunduğu bazı diğer gruplar tarafından da değerlendirilmesi gibi birtakım çok yönlü uygulamalar da görülmektedir.

²⁵ Kaynak vd. , a.g.e., s. 209.

Çalışanı en iyi tanıyan, gerek onunla çok zaman geçirmiş olmasıyla gerek de fiziksel yakınlığı itibariyle ilk amiridir.²⁶ Buna bağlı olarak ilk amir değerlendirme de her zaman bulunmalı, doğrudan değerlendirmeyi yapmasa bile en azından çalışan hakkındaki görüşüne danışılmalıdır. Değerlendirmeyi yapacak kişi sadece ilk amir ise, süreç esnasında birtakım problemlerin çıkma ihtimali vardır. Bu problemler şöyle sıralanabilir:²⁷

- İlk amir ve çalışan arasındaki kişisel sorunların değerlendirmenin tarafsızlığına zarar vermesi
- İlk amirin yeterli yöneticilik bilgisine sahip olmaması, dolayısıyla tam doğru bir performans değerlendirmesi uygulaması yürütebilecek becerilere sahip olmaması
- Asta geri bildirimde eksiklikler yapılması
- Cezalandırma veya değerlendirme sonucunda astın hoşuna gitmeyecek sonuçlar ortaya çıktığı durumlarda, ilk amir ile astın ilişkisinin bozulması riski

Bu ve benzer sorunların ortaya çıkmaları nedenine bağlı olarak, performans değerlendirmesini yapacak kişinin sadece ilk amir olmadığı durumlara çokça rastlanmaktadır.

Performans değerlendirmesi uygulamalarında kişilerin kendi kendilerini değerlendirdikleri, veya ilk amir değerlendirmesine ek olarak bu değerlendirmenin de yapıldığı uygulamalar da görülmektedir.²⁸ Performans değerlendirmenin alternatif yöntemleri; çalışanlar (iş arkadaşları) tarafından değerlendirme, müşteriler tarafından değerlendirme, kişinin kendi kendisini değerlendirmesi, kişinin birden çok amir tarafından değerlendirilmesi ve bu yöntemlerin bazılarının veya hepsinin karma olarak kullanıldığı 360 derece performans değerlendirme yöntemidir. Burada belirtmek gerekir ki, özellikle kişinin kendisine değerlendirmesi ve çalışanların birbirlerini değerlendirmeleri uygulamalarının sonuçları subjektifliğe açıktır. Buna bağlı olarak, bu

²⁶ Uyargil, **a.g.e.** , s. 31.

²⁷ **a.g.e.** , s. 32.

²⁸ Kaynak vd. , **a.g.e.** , s. 209.

tarz performans değerlendirmelerinin sonuçlarının ücret artışı ve terfi gibi kritik önemde konuların belirlenmesinde kullanılması yanlıştır.²⁹

Değerlendirmenin birden fazla amir tarafından yapılması, ilk amirin astı değerlendirirken yapacağı hataların diğer değerlendiriciler tarafından fark edilip düzeltilmesine imkan vermesi açısından daha doğru ve adil bir değerlendirmeye olanak sağlaması bakımından yararlıdır. Böyle yapılırsa, performans değerlendirmesi sonuçlarına ilişkin çalışanların duyabileceği memnuniyetsizlikler en aza indirgenmiş olur. Performans değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması ise, performans değerlendirme uygulamasına çeşitlilik katması bakımından faydalı olma potansiyeline sahip olmakla beraber, bu uygulamanın pratikte özellikle ülkemiz şartlarında uygulamasına rastlamanın pek mümkün olmadığını belirtmek gerekir. Bu uygulama daha çok insan kaynakları departmanına önem veren büyük ve sağlam organizasyonlu şirketlerde görülebilecek, diğer uygulamalara yardımcı bir değerlendirme niteliği taşıyacak bir veri kaynağı görevi görmektedir.

İleride daha derinlemesine değinilecek olan 360 derece performans değerlendirmesi ise, temel olarak değerlendirme sürecinde çalışana ilişkin iş arkadaşları, müşteriler, astlar ve yöneticilerinden yani altındaki, üstündeki ve kendisi seviyesindekilerden bilgi alınmasını kapsar. Yani tüm yönlerden değerlendirme alınır. Günümüzde yeni yönetim anlayışlarının da yayılması ile 360 derece değerlendirme yönteminin kullanımında artışlar meydana gelmiştir.³⁰ 360 derece performans değerlendirme yönteminin başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan en önemli koşullar; üst yönetimin aktif desteğinin alınması, herkesin sürecin işleyişine ve çalışanlarla organizasyonun getireceği faydalara inanması, başarılı bir iletişimin sağlanması, değerlendirme sürecinde kimsenin kendini tehdit ve baskı altında hissetmemesi, geri bildirim niteliği ve bürokrasinin etkisinin minimuma indirgenmesinin sağlanmasıdır.³¹

²⁹ Uyargil, **a.g.e.** , s. 34.

³⁰ Tyson, York, **a.g.e.** , s. 152.

³¹ Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice**, Seventh Edition, Kogan Page Limited, London, 1999, s. 472 – 473.

2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri, genellikle kişinin belirli bir dönem içinde gerçekleştirdiği performansı değerlendiren yani geçmişini değerlendirmeye yönelik yöntemlerdir. Performans değerlendirme için kullanılan birçok yöntem vardır. Bu çalışmada kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımdan sıralama yöntemi ve zorunlu dağılım yöntemi, ortak performans kriterlerine dayalı yaklaşımdan geleneksel değerlendirme skalaları, davranışsal değerlendirme skalaları, işaretleme listesi yöntemi ve kritik olay yöntemi incelenecektir. Bunların dışında, ilerisi için hedef belirlemesi bakımında sadece geçmiş değil gelecekle de ilgilenen hedeflere göre performans değerlendirme yöntemi ve günümüzde gittikçe popüler hale gelen 360 derece performans değerlendirme yöntemine değinilecektir.

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yöntemler, basit yapıları nedeniyle daha çok küçük işletmelere ve az çalışanın bulunduğu işletmelere uygundur.³² Ortak performans kriterlerine dayalı yöntemler, genellikle çalışanlara bazı kriterler esas alınarak değerlendiriciler tarafından puanlar verilmesi ile gerçekleştirilir. Bu yöntemler kişilerarası karşılaştırmalara göre daha keskin sonuçlar verebilse de, burada da puanların verilmesi konusunda subjektif hareketler ortaya çıkıp sonuçları etkileme sorunu en büyük tehlikedir. Hedeflere göre performans değerlendirme amacı başarıya ulaşmış ulaşılmadığını kesin biçimde göstermesi açısından, değerlendirmesi en doğru olabilecek yöntemdir. 360 derece değerlendirme de, içerisinde birçok değerlendirici bulunmasına bağlı olarak sonuçların daha güvenilir olmasına ve tarafsızlık etkisinin en aza indirilmesine katkı sağlar.

2.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımda değerlendirme uygulaması, kişilerin birbirleriyle karşılaştırılmaları ve göreceli olarak ne derecede başarılı oldukları belirlenerek yapılır. Çoğunlukla çalışanlar “başarı” gibi tek bir ölçüye göre sıralanır. Daha çok küçük işletmeler için uygun olan bu yaklaşımın uygulamaya yansımaları genellikle, yöneticinin tüm çalışanları performans açısından birbirleri ile karşılaştırarak en başarılıdan en başarısız doğru sıralaması şeklinde gerçekleşir.

³² Uyargil, a.g.e. , s. 37.

2.1.1. Sıralama Yöntemi

Daha önce de değinildiği gibi, sıralama yönteminde çalışanlar en başarılıdan en başarısıza doğru yönetici tarafından sıralanmaktadır. Sistemin en büyük avantajı uygulamasının kolay olmasıdır. En büyük dezavantajı ise sistemin derinliğinin olmamasıdır. Tüm çalışanların aynı performans kriterlerine göre değerlendirilmesi, sığ ve zaman zaman adil olmayabilen bir değerlendirme ortaya çıkarabilir.

Sıralama yönteminde basit sıralama ve ikili karşılaştırma olarak iki ayrı tür değerlendirme vardır. Adından da anlaşılacağı gibi basit sıralama tüm çalışanların ayırt edilmeden, yönetici tarafından belirlenmiş bir kritere (örn. iş başarısı) göre en iyiden en kötü görülene göre sıralanması ile yapılır. İkili karşılaştırma ise, belirli bir grup ya da departmanda çalışan işgörenleri birbirleri ile kıyaslayarak sıralama elde eden bir yöntemdir. İşgörenler yukardan aşağı ve soldan sağa doğru matris tablosuna atanarak ve her işgörenin diğer işgörenlerle kıyaslanıp daha sonra diğer işgörene göre başarılı görülenlere “+” işareti atanmasıyla oluşan bir formdur. Kıyaslamamanın en sonunda “+” sayısı toplamı fazla olandan en aza kadar işgörenlerin sıralama sayısı yazılarak form tamamlanır.³³

İkili karşılaştırma yönteminin avantaj ve dezavantajları aşağıdaki gibi belirtilebilir:³⁴

İkili karşılaştırma yönteminin avantajları:

- Başarı sıralaması kolaylıkla elde edilir,
- Her işgören birbirleriyle kıyaslanmış olur.
- Kademesi düşürme veya işten ayrılma kararları alınmasını kolaylaştırır.

İkili karşılaştırma yönteminin dezavantajları:

- İşgören sayısı çok olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti çok fazla artar,
- Değerlendirici hatalarına açık bir yöntemdir,
- İşgörenler birbirleriyle kıyaslandığından motivasyon sorunları ortaya çıkabilir.

³³ E. Kahya, **Performans Değerlemesi**, Osman Gazi Üniversitesi, Ders Notları, Eskişehir, s. 15.

³⁴ B. Canitez, "Performans Değerlendirme", **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı 16, 2000. , s. 25.

İkili karşılaştırma yöntemine bir örnek aşağıdaki tablo ile verilebilir.³⁵ Örneğin, sekiz kişilik bir grup için aşağıdaki şekilde gösterilen karşılaştırma tablosu elde edilebilir. Sol tarafta numaralandırılmış işgörenler ile yukarıda numaralandırılmış aynı işgörenler ayrı ayrı karşılaştırılır ve tercih edilen işgörene (+) işareti konur. Yukarıdaki tablo incelendiğinde en fazla (+) işaretini alan 2 numaralı işgören listebaşı olur diğerleri (5,8,1,7,3,4,6) sırasıyla onu izler.³⁶

Tablo 1: İkili Karşılaştırma Tablosu

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

Sıralama yönteminin avantajları ve dezavantajları bütünüyle düşünüldüğünde, yöntemin basitliği ve tüm çalışanları aynı gruba dahil etmesi gibi sınırlamalarıyla günümüzde modern bir insan kaynakları departmanına sahip bir işletmede kullanılması pek mümkün değildir. Bu yöntem özellikle diğer performans değerlendirme yöntemleriyle aynı seviyede oldukları yönünde bir değerlendirme yapılmış personelin arasında sıralama yapmak için kullanılmaktadır.³⁷

2.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendirenin personeli “çok kötü” olarak nitelendirmemek onun yerine orta düzeyde göstermek (merkezi eğilim hatası / belirli puanlara yönelme hatası) eğilimini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Zorunlu dağılım yönteminde grup normal frekans dağılımına göre sınıflandırılır. Buna göre personel, %10’u çok iyi, %20’si iyi, %40’u orta, %20’si kötü ve %10’u çok kötü olarak değerlendirilecektir. Sıralama yönteminde olduğu gibi, zorunlu dağılım yönteminde de personel bir bütün olarak değerlendirilir. Yöntemin en büyük sakıncası personel

³⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 200.

³⁶ a.g.e.

³⁷ Uyargil, a.g.e., s. 38.

arasındaki nispi farkların belirgin olmamasıdır. Yöntem değerlendirenden kaynaklanan hataları en aza indirir.

Zorunlu dağılım yönteminin en büyük özelliği yukarıda bahsedilen dağılımın zorunlu olmasıdır.³⁸ Fakat aynı zamanda yöntemin en büyük dezavantajı da daha değerlendirme başlamadan çalışanların yüzde 10'unun çok başarısız, yüzde 20'sünün de başarısız olarak önyargılı şekilde belirlenmesidir.³⁹ Bu yöntemin avantaj ve dezavantajları aşağıdaki gibi belirtilebilir:

Zorunlu seçim yönteminin avantajları:

- Sayısal yöntem olması değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır,
- Uygulanması pratik ve ekonomiktir.

Zorunlu seçin yönteminin dezavantajları:

- İşgörenin durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçenek işaretlenmelidir. Bu yöntem işgörenler arası fark değerlendirmesi için bir engel teşkil etmektedir.

2.2. Ortak Performans Kriterlerine Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriterlerine dayalı yaklaşımda, çalışanların performansları birtakım ortak performans kriterlerinin belirlenmesi ve değerlendiriciler tarafından çalışanlara puan verilmesi ile gerçekleştirilir. Buna bağlı olarak, doğrudan kişiler arası bir karşılaştırma yoktur. Performans kriterleri; verimli iş yapma becerisi, iletişim becerisi, takım çalışmasına yatkınlık, takım arkadaşlarıyla uyum, liderlik becerisi, stres altında çalışma yeteneği gibi ölçütlerle örneklenebilir.

Bu yaklaşımda kişinin performansı tamamen kendisine bağlıdır, değerlendirmesi diğer çalışanlarla karşılaştırmayla değil, onlardan bağımsız olarak yapılır. Uygulamada tüm çalışanların aynı kriterlere göre değerlendirilmesi uygun olmayabilir, bu nedenden dolayı pratikte değerlendirme kriterlerinin tüm çalışanlar için ortak olarak belirlendiği

³⁸ a.g.e.

³⁹ Kaynak vd. , a.g.e. , s. 212.

uygulamaların yanında, belirli çalışan grupları için ayrı ayrı olarak belirlendiği uygulamalar da görülebilir.⁴⁰

2.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Geleneksel değerlendirme skalaları yönteminde çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için birtakım faktörler belirlenir ve değerlendirici tarafından bu faktörlere puan verilerek değerlendirme sonuçlandırılır. Puanlama uygulaması her kritere önem sırasına göre puan atanmasına dayalı bir uygulamadır. Yaygın uygulamada kriterler 5 dereceye ayrılır ve bu ayırım puan aralığında başarılıdan başarısız kadar adlandırılır. Bu uygulamada puan atama 3 farklı şekilde yapılabilir:⁴¹

- 1- Minimum ağırlıklandırma: Kритere verilecek maksimum puan ilk dereceye atanarak eşit aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır.
- 2- Maksimum ağırlıklandırma: Kритere verilecek maksimum puan beşinci dereceye atanarak eşit ve azalan aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır.
- 3- Geometrik dizi ile ağırlıklandırma: Geometrik dizi çarpanı bulunarak işçilerin motivasyonunu arttırmaya yönelik ve daha çok başarıya daha fazla puan veren bir uygulamadır.
- 4- Aritmetik dizi ile ağırlıklandırma: Kriter içi en yüksek ve en düşük puan farkı bulunarak atamaların eşit aralıklarla yapılmasını esas alan bir uygulamadır.

Bu yöntemde en önemli değinilmesi gereken nokta faktörlere verilen puanlar olduğu için faktörlerin çok iyi seçilmesi ve gerçekçi olmaları, subjektiflikten mümkün olduğunca uzak olmaları gereklidir. Seçilen faktörlerin işlerin yapılmasına gerekli olmaları, gözlenebilir, somut, açık ve net bir biçimde tanımlanabilir olmaları gerekir.⁴² Faktörlerin kendi aralarında iş başarımına yönelik faktörler, kişisel özelliklere yönelik faktörler, iş ortamına ve iş arkadaşlarına uyum ile ilgili faktörler gibi gruplara ayrılmaları mümkündür. Örneğin yöneticiler için değerlendirme yaparken yöneticilik becerisine ilişkin faktörlerin katsayılarının diğerlerinden yüksek olması beklenebilir.

⁴⁰ Uyargil, **a.g.e.** , s. 40.

⁴¹ Barutçugil, **a.g.e.** , s. 31.

⁴² Kaynak vd. , **a.g.e.** , s. 213.

Geleneksel değerlendirme skalaları yönteminin avantajı olarak sonuçların değerlendirmesinin kolaylığı gösterilebilir. Geleneksel değerlendirme skalaları yönteminin dezavantajları olarak aşağıdakiler sayılabilir:⁴³

- Geliştirilmesi kriterlere bağlı olarak zorlaşabilir,
- Her departman kendine ait kriterlerle değerlendirilmelidir,
- Faktör puanı atamak profesyonellik ister.

Eğer performans değerlendirme sisteminin amacı yükselme, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve ücret artışlarının performansa göre belirlenmesi ise değerlendirme skalaları gibi geleneksel bir yöntemin tercih edilmesi daha uygun olacaktır.⁴⁴ Ülkemizde de yaygın olarak kullanılan geleneksel değerlendirme skalaları yöntemi olumlu ve olumsuz yönleri ile kısaca ele alınacak olursa, aşağıdaki önemli noktaların vurgulanması gerekir:⁴⁵

- Yöneticilerin astlarını performanslarını çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip, çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü bir değerlendirme yapmalarına olanak veren bir yöntemdir.
- Değerlendirme faktörleri iyi seğilip, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlayacak tanımları yapıldığında, tekdüze (üniform) bir değerlendirmeye ulaşılabilir.
- Skaladaki sayısal değerlerle kişilere puan verilmesi mümkün olduğundan, değerlendirmelerin sayısal sonuçlarından yönetsel kararlarda kolaylıkla yararlanılır.
- Yöntem değerlendiricileri skaladaki değerleri seçerken serbest bıraktığından, ileriki bölümlerde de detaylı olarak ele alınacak olan çeşitli değerlendirme hatalarına rastlanabilir.

⁴³ Kahya, **a.g.e.** , s. 43.

⁴⁴ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, **Human Resource Management**, Sixth Edition, Prentice Hall International Inc. , 1996, s. 333 – 334.

⁴⁵ Kaynak vd. , **a.g.e.** , s. 214.

2.2.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Davranışsal değerlendirme yöntemleri, geleneksel değerlendirmenin uygulama esnasında yaşanan sorunlarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiş yöntemlerdir.⁴⁶ Değerlendirmeyi daha doğru ve keskin hale getirmek için her çalışan grubunun gerçekleştirdiği davranışlar ele alınır ve bunlara göre her iş grubu için ayrı değerlendirme skalaları hazırlanır. Bu da maliyetin ve harcanan zamanın artması anlamına gelir. Çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları ne ölçüde yerine getirebildiklerine göre ve değerlendiricilerin gözlemledikleri davranışlara göre puanlanırlar.

Davranışsal değerlendirme formunun hazırlanmasında işgörenin katılımına izin verilmesi, diğer yöntemlere göre işgörenin formu benimsemesi sağlamıştır.⁴⁷ Davranışsal değerlendirme yönteminin avantajları:⁴⁸

- İşgörenin diğer yöntemlere göre daha çok benimsediği bir uygulamadır,
- Ücretlendirme ve kariyer planlamasına içeriği dolayısıyla kaynaklık eder,
- İşgörenin yaptığı iş esas alınarak puanlamaya gidilir.

Davranışsal değerlendirme yönteminin dezavantajları:

- Yöntemin geliştirilmesi uzun zaman aldığı için zaman alıcı ve maliyeti yüksektir.

Davranışsal değerlendirme skalaları kendi arasında davranışsal beklenti skalaları ve davranışsal gözlem skalaları olarak ikiye ayrılmıştır. Davranışsal beklenti skalalarında çalışanların kendilerinden beklenen davranışları ne ölçüde yerine getirdikleri ve bu konuda ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir. Davranışsal gözlem skalaları yönteminde ise en önemli fark çalışanın davranışlarının bir gözlemci tarafından gözlem altında tutulmasıdır. Davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti skalalarının zayıf yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden daha fazla yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir.⁴⁹

⁴⁶ a.g.e. , s. 216.

⁴⁷ Barutçugil , a.g.e. , s. 40.

⁴⁸ Canitez, a.g.e. , s. 25.

⁴⁹ Uyargil, a.g.e. , s. 46.

2.2.3. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde değerlendirme belirli bir dönem içinde çalışanın iş başarısını veya başarısızlığını belirleyen kritik davranışların, değerlendirici tarafından gözlemlenmesi ve kayıt edilmesi ile gerçekleştirilir. Bu yöntemde astını gözlemleyen amir onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genellikle kaydedilen örnekler, kişinin performansında amirin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak asta geri besleme sağlanır.⁵⁰ Asta sağlanan geri beslemenin niteliği ve hızının, astın sisteme olan inancını ve güvenini oluşturması bakımından önemli olduğuna da bu bağlamda değinmek gerekir.

Bu yöntem diğer yöntemlerden farklılıklar göstermekle beraber, kendine göre avantajları da mevcuttur. Bu yöntemde, değerlendirmeler tamamen gerçek olaylar bire bir olarak ele alınarak yapıldığı için ve değerlendirici ile ast yakın ilişki içinde bulunduğu için, asta geri bildirim yapılmasının daha kolay olması bu avantajlardandır. Bunun sonucu olarak astın belirli kritik durumlarda kendisinden neler beklendiğini anlaması ve performans değerlendirme sistemine güvenmesi sağlanır.⁵¹

Kritik olay yönteminin, yöntemin uygulanış safhasındaki koşullara bağlı olarak ortaya çıkabilen birtakım dezavantajları da vardır. Bunlardan ilki, değerlendirme döneminin özellikle sonlarında gerçekleşen kritik olaylara değerlendirici tarafından daha çok önem verilmesidir. Bu konu ileride performans değerlendirmesi uygulamalarındaki hatalar incelenirken “yakın geçmişteki olaylardan etkilenme” başlığında daha detaylı ele alınacaktır. Yöntemin ikinci olumsuz yanı ise, değerlendiricinin astı iyi ve doğru bir şekilde gözlemlemek kritik olayları kaçırmamak amacıyla da olsa devamlı şekilde astın başında gözlem halinde olarak bulunmasıdır. Kişi, amirini sürekli olarak onu izleyip, karakaplı defterine not alan birisi olarak algılayabilir.⁵²

Yukarıda açıklanan dezavantajlara ek olarak, çalışanların değerlendirici tarafından gözlemlenmesi gerekliliği de yöntemin uygulanmasına bir zorluk getirir. Bir

⁵⁰ Kaynak vd. , **a.g.e.** , s. 218.

⁵¹ Uyargil, **a.g.e.** , s. 48 – 49.

⁵² Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1995, s. 91.

yönetici başına izlenmesi gereken birçok çalışan düşmesi, yöneticinin değerlendirme isabetini düşürebilir. Eğer bir değerlendiricinin gözlemlemek için fazla sayıda astı varsa davranışları kaydetmek için gerekli zaman da bir sorun oluşturmaya başlayabilir.⁵³ Sonuçta günümüz şartları düşünüldüğünde, bu yöntemin kritik olayların kişiler arası performans farklarını ortaya koymakta yetersiz kalabilmeleri nedeniyle, kişiler arası performans farklarını belirlemek için bu yöntemin pek uygun olmadığı söylenebilir.⁵⁴

2.2.4. İşaretleme Listesi Yöntemi

İşaretleme listesi yönteminde, (check list method / kontrol listesi yöntemi) değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin birçok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste oluşturulur. Genellikle bu ifadeler işgören başarısını belirleyen kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir.⁵⁵ Değerlendirmeyi yapan, görüşüne en yakın olan ifadeyi seçer ve bu şekilde çalışanın ne kadar başarılı olduğu belirlenmeye çalışılır.

Bu yöntem değerlendiricinin formda belirtilmiş faaliyetlerden işgörenin sahip olduğu ve gözlediği kriterleri seçmesine dayalı bir yöntemdir. Faaliyetlere puan atama işlemi gerçekleştirilerek formun sayısal hale getirilmesi mümkündür. İşaretleme listesi yönteminin avantaj ve dezavantajları aşağıdaki gibi belirtilebilir:⁵⁶

İşaretleme listesi yönteminin avantajları:

- Pratik ve maliyeti düşük bir yöntemdir,
- Faaliyetler açıklama içerdiğinden değerleyici açısından işaretleme işlemi kolay yapılmaktadır,
- Yöntem tutarlı sonuçlar verir.

İşaretleme listesi yönteminin dezavantajları:

- Halo etkisi görülebilir,
- Ağırlıklı puanların iyi atanması gerekir,

⁵³ Mondy, Noe, **a.g.e.** , s. 334.

⁵⁴ Kaynak vd. , **a.g.e.** , s. 219.

⁵⁵ **a.g.e.**

⁵⁶ Fındıkçı, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, AlfaYayıncıları, İstanbul, Kasım 1999, s. 54.

- Aynı departmanda bile bazı faaliyetler aynı ağırlığa sahip olmayabilir,
- Değerlendirmeyi yapanlar sadece önceden belirlenmiş bazı ifadelerle sınırlandırılmış olacakları için, değerlendirme sistemine güven duymamaları durumu ortaya çıkabilir.

Bu yöntemin bir dezavantajı da kişilere geri bildirim yapmasının diğer yöntemlere göre daha zor olmasıdır. Bazı görüşlere göre de, yöneticilerin değerlendirmelerinin sadece kendilerine sunulan kısıtlı ifadelerle sınırlandırılmış olması, işaretleme listesi yönteminin organizasyonla değerlendiriciler arasında güven duygusunu sarsıcı bir yöntem olarak düşünülmesine neden olmaktadır.⁵⁷ Örnek bir kontrol listesi formu aşağıdaki gibi verilebilir.⁵⁸

2.3. Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Yaklaşımı

Hedeflere göre performans değerlendirme yaklaşımı, ortak performans kriterlerini kullanan yaklaşımın aksine bireysel performansa odaklıdır. Bu yaklaşımda kullanılan yöntem, çalışanın üstü ile birlikte görüşmeler yaparak performans hedefleri belirlemesi ve başarılı veya başarısız olduğunun bu performans hedeflerine ulaşp ulaşılamadığına bakılarak kararlaştırılmasıdır. Yani ortak performans kriterlerine dayalı değerlendirmelerden farklı olarak bu yöntemde kişilerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmalıdır.⁵⁹

Bu anlayışta en önemli değinilmesi gereken konu, hedeflerin belirlenmesinin önemi olmalıdır. Bunun danedeni hedeflerin; ulaşılp ulaşılamamaları bakımından, performans değerlendirmesinin sonucunu belirleyecek tek ve en önemli faktör olmalarıdır. Hedeflerin sahip olmaları gereken özellikleri şu şekildedir.⁶⁰

⁵⁷ Beach, D. S. , **Personel, The Management of People at Work**, Mac Millan Publishing Co., New York , 1985, s. 220.

⁵⁸ Sabuncuoğlu, **a.g.e.** , s. 216.

⁵⁹ Kaynak vd. , **a.g.e.** , s. 220.

⁶⁰ Rosemary Thomson, **People Management**, Orion Business Books, London, 1999, s. 96 - 97.

Tablo 2: Kontrol listesi formu örneği

KONTROL LİSTESİ FORMU	
Değerlenenin Adı, Soyadı	Departman :.....
.....	Tarih :.....
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasında çizgi üzerine (x) işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yoksa kendine iş arar
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar.
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir.
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.
Düzensiz şekilde çalışır.
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağına açıklamasını ister
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz
Çabuk öğrenir.
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez.
Çalışırken küçük hatalar yapar.
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.
Başkalarının güvenliği için ciddi şekilde uğraşır.
Yaptığı işi yarıda bırakır.
Arkadaşlarınca genelde takdir edilir.
Anlatım gücünü çeker.
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.

- Sonuca yönelik olmalıdırlar.
- Yapılan işe yönelik ve yapılan işle ilgili olmalıdırlar.
- Ölçülebilir hedefler olmalıdırlar, ulaşılabilmeyen net bir şekilde görülebilir olmalıdır.

- Hedefler gerçekçi olmalıdırlar.
- Ulaşılabilir olmalıdırlar.
- Geçerli olmalıdırlar.
- Aşırı olmamak kaydıyla zorlayıcı, (challenging) ve çalışanı kendini zorlayarak daha çok çalışma yönünde olumlu olarak motive edici özelliklere sahip olmalıdırlar.
- Kişinin ilgi alanları, yetenek, beceri, deneyim gibi kişisel özelliklerine uygun olmalıdırlar.
- Çalışanı motive edici, harekete geçirici ve geliştirici özellikler taşımalıdırlar.

Hedeflere göre değerlendirme yöntemi, birey ve firma amaçlarını birbiriyle entegre ederek ve bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitme ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir.⁶¹ Hedeflere göre performans değerlendirme yönteminde, hedefler için süreler belirlenir. Bu süreler genellikle bir aylık, üç aylık veya bir yıllık gibi süreler olarak belirlenebilir. Hedeflerin belirlenmesinde yönetici ve ast birlikte hareket ederler. Hedeflere göre performans değerlendirmesi yapabilmek için öncelikle firmanın uzun vadeli hedeflerini belirlenmiş olması gerekir. Daha sonra ise organizasyonun bölümsel ve bireysel amaçlarının belirlenmiş olması gerekir.⁶² Buna bağlı olarak işletmenin amaçlarıyla çalışanların kişisel amaçlarının ortak amaçlar haline getirilmesi sağlanır.

Hedeflere göre performans değerlendirme yönteminin en büyük avantajı, değerlendirmenin son derece tarafsız olmasıdır. Bunun da nedeni çalışanın istenen başarı standartlarını yakalayıp yakalayamadığını görmek için sadece belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığına bakılmasıdır. Bu şekilde değerlendirici ihmali / kasıt veya yetersizliklerinden kaynaklanan değerlendirme hataları da en aza indirgenmiş olacaktır. Sistemin en büyük sorunu ise, hedef belirlemenin zorluğudur. Değerlendirmelerin doğruluğu tamamen hedefin doğru belirlenmesine bağlı olduğu için, eğer hedef daha önce de belirtilen sahip olması gereken özelliklere uygun olmayan bir şekilde belirlenirse yöntem daha baştan doğruluğunu yitirmiş olacaktır.

⁶¹ Graham H.T. , Bennett R. , a.g.e. , s. 239.

⁶² Sabuncuoğlu, a.g.e. , s. 212.

2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımı

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı, temel olarak çalışanın performansının sadece üstü tarafından değil, kendisine göre üst / alt / ve eşdeğer olan farklı derecelerdeki birçok değerlendirici tarafından değerlendirilmesini esas almaktadır. Şimdiye kadar değinilen yöntemlerden ana farkı, bu değerlendirme yöntemlerindeki tüm değerlendirme taraflarını bir çatı altında toplamasıdır.⁶³

360 derece performans değerlendirme sisteminin amacı, orta ve üst yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirlemek ve değerlendirilen kişilere profesyonel gelişim desteği sağlamaktır. Sistem temel olarak değerlendirilen bireyin üstü, astı, meslektaşı (eş düzey çalışanları), müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki kişiler tarafından gözlemlenmesini ve bu gözlemlerden elde edilen verilerin birlikte değerlendirilmesini esas almaktadır. Adı geçen pozisyonlarda yer alan taraflar, aynı biçimde yapılandırılmış bir ölçümleme sürecinin ardından, kişinin performansın ilişkin verileri ortaya koymaktadırlar. Bir başka tanıma göre çoklu geri bildirim sistemi, değerlendirilen bireyin davranışlarına ve bu davranışların etkilerine ilişkin algılar hakkında farklı kaynaklardan veri elde edilmesidir.⁶⁴

Bu yöntemde çalışanlar sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, diğer departman yöneticileri, iç ve dış müşteriler ve çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmektedir.⁶⁵ Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın kişisel olarak temas halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için çalışanların sadece üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre sistem daha adil, daha güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir.⁶⁶

360 derece performans değerlendirmesi yaklaşımının olumlu ve olumsuz yönleri aşağıdaki biçimde belirtilebilir:⁶⁷

⁶³ a.g.e. , s. 194.

⁶⁴ Alma M. Mccarty, Thomas N. Garavan “360 Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development” , **Journal of European Industrial Training** , 25/1, 2001, s.6.

⁶⁵ Edward Prewitt, (1998). “**360 Derece Feedback Yöntemi**”, Power / Harward Business Review Eki. s. 32.

⁶⁶ H. John Bernardin ve Joyce E.A. Russell,. **Human Resource Management An Experiential Approach**, 2.Baskı, Singapore: Irwin/Mc Graw Hill, 1998, s. 255.

⁶⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e. , s. 197.

Olumlu yönler:

- Bireysel gelişim ve öğrenmeye destek verir.
- Objektif ve güvenilir geri bildirim sağlar.
- Dijital ortamda gerçekleştirilmesi zaman tasarrufu sağlar.
- Müşterilerin değerlendirmeye katılması ürün ve hizmet kalitesini artırır.
- 360 derece, yani tüm yönlerden değerlendirildiklerini bilmek çalışanlarda değerlendirmeye yönelik daha güçlü bir inanç ve güven oluşmasını sağlamaktadır.

Olumsuz yönler:

- Değerlendirilen yönetici, çoklu değerlendirme dolayısıyla kendisini baskı altında hissedebilir.
- Değerlendirilen kişilerin oransal ağırlıkları doğru belirlenmezse sonuçlara olan güven azalır.
- Değerlendirme grupları, işletmeye yönelik olan kendi çıkarlarını değerlendirme sırasında ön plana alabilirler.
- 360 derece, yani tüm etkileşimde bulunulan gruplar tarafından değerlendiriliyor olmak çalışan üzerinde ekstra baskıya yol açabilir.

3. Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamasında Karşılaşılan Hatalar ve Sorunlar

Performans değerlendirme sistemi sonuçların ücretlerin belirlenmesinde kullanılması, kritik sorunlara yol açabilen bir uygulamadır. Performans değerlendirmesini yapanlar yöneticilerdir, yani uygulamanın içine insan faktörü girmektedir. Buna bağlı olarak, değerlendirme sürecinde subjektifliklere, taraflı değerlendirmelere rastlanması kaçınılmazdır. Ayrıca, değerlendiricilerin değerlendirme sistemi, yöntemi ve çalışanın durumu ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması da değerlendirme uygulamasında hatalar ortaya çıkmasına yol açar.

Aşağıda performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan önemli hatalar olan belirli seviyelerdeki puanlara yönelme hatası, kişisel problemler ve önyargılar nedeniyle taraflı değerlendirme hatası, hale etkisi, kontrast hataları ve yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hataları açıklanmaya çalışılacaktır.

3.1. Belirli Seviyedeki Puanlara Yönelme

Bu hata, değerlendiricinin çalışanların çoğunluğuna yüksek, ortalama veya düşük seviyede puanlar vermesi şeklinde ortaya çıkar. Yüksek seviyedeki puanlara yönelme, değerlendiricinin kendi çalışanlarını başarılı göstermeye çalışması gibi bir nedenden olabilir. Ortalama puanlara yönelmek, değerlendiricinin çalışan hakkında açıkça görüş bildirmekten çekinmesi veya ayırt edici bir değerlendirme yapacak bilgiye sahip olacak derecede astı tanımamasından kaynaklanabilir. Düşük puanlara yönelme ise, çoğunlukla değerlendiricinin kendini çok zor beğenen bir insan olarak göstermeye çalışmasındandır. Bazen farkında olmadan da yapılabilen bu hatalar, çoğunlukla aşağıda sıralandığı gibi nedenlerden kaynaklanır:⁶⁸

- Yöneticinin astları tarafından sevilme isteği
- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmalardan kaçınmak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği

⁶⁸ Kaynak vd., **a.g.e.** , s. 222 – 223.

- Kendi departmanındaki ast ve yöneticilerin, diğer departmanlardakilerden daha üstün olduğunu ortaya koyma endişesi
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek, başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği
- Başarılı olan astların ileride kendi yerine alacağı endişesi
- Kendisini zor beğenen ve mükemmeliyetçi bir değerlendirici olarak tanıtmaya isteği
- Organizasyondaki standartların aşırı derecede yüksek veya yüksek olması

3.2. Kişisel Problemler ve Önyargılar

Bu hata biçimi, değerlendiricinin çalışan ile arasında bulunan kişisel problemler nedeniyle, veya çalışana din, dil, ırk vs. özellikleri nedeniyle önyargı ile yaklaşılması yüzünden, çalışana hak ettiğinden daha düşük puanlar verilmesi şeklinde ortaya çıkar. Bunun dışında, bu hatalar şef ve müdür gibi çalışanlara her zaman yüksek puanlar vermek ve özellikle sıralama yönteminde onları hep en yüksek pozisyonlara yerleştirmek biçiminde görülebilir. Bunun da nedeni, değerlendiricinin müdür veya şef gibi yüksek pozisyondaki çalışanları düşük puanlarla değerlendirmekten, düşük sıralara yerleştirmekten korkması ve çekinmesidir.

Çalışanlar arasında ciddi fikir ayrılıkları varsa, sağlıklı ve iyi bir ilişkisi sürdürmek çok zordur.⁶⁹ Buna bağlı olarak, kişisel problemlerin ve önyargıların var olduğu bir durumda yapılan değerlendirmelerden de başarı beklemek mümkün değildir.

3.3. Hale (Halo) Etkisi

Hale etkisi, değerlendiricinin astın performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin olan özellikler arasındaki farkları yeterince göremeyip buna bağlı olarak hatalı değerlendirmeler yapması anlamına gelmektedir.⁷⁰ Değerlendiricinin astın çok iyi olan bir özelliğinden etkilenecek astı karşı olumlu bir bakış geliştirmesi, buna bağlı olarak da

⁶⁹ Di Kamp, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsan Yetenekleri**, Çeviren: Mehmet Zaman, Takımınızın Yeteneklerini Geliştirme Dizisi: 6, Hayat Yayınları: 47, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 176.

⁷⁰ Kaynak vd., **a.g.e.**, s. 222.

geri kalan özellikleri o özellik kadar yüksek derecede olmasa bile çok yüksek puanlar vermesi, hale etkisine tipik bir örnektir.

Benzer şekilde, değerlendiricinin çalışanın yarattığı ilk izlenimden memnun olmayıp veya, diğerlerine göre düşük bir özelliğinden yola çıkarak çalışan hakkında genel bir olumsuz görüş oluşturması durumu sonucunda çalışanın tüm özelliklerine düşük puanlar vermesi, hale etkisinin bir başka görülme durumudur.

3.4. Kontrast Hataları

Kontrast hataları, değerlendirilen bir astın kendisinden önce değerlendirilmiş olan ast ile kaçınılmaz olarak karşılaştırılmasına, ve buna bağlı olarak tarafsız değerlendirilmemesine yol açan hata türüdür. Birden çok kişiyi değerlendiren her değerlendiricinin, üst üste değerlendirdiği kişilerin performanslarını karşılaştırması kaçınılmazdır.

Çok başarılı bir çalışanın hemen arkasından değerlendirilen bir çalışan, ortalama puanları hak ediyor bile olsa, değerlendirici önceki çalışanın üstün başarısıyla karşılaştığında düşük puanlar verebilir. Bunun tersi olarak çok başarısız bir çalışanın arkasından değerlendirilen bir çalışana, çok yüksek puanlar verilebilir. Bu bahsedilen durumlar kontrast hatalarının tipik örnekleridir.

3.5. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirme uygulaması, genellikle 6 ay veya 1 yıl gibi dönemler için yapılmaktadır. Değerlendiricinin çalışan hakkında en çok aklında yer eden zaman dönemleri ise, bu değerlendirme döneminin sonlarıdır. Bu bağlamda, değerlendirme yapılırken başlangıç dönemlerinde gösterilen performanstan çok, son dönemlerde gösterilen performansın dikkate alınması ve böylece performans değerlendirmesi sonucunun gerçekçilikten uzak olması ortaya çıkabilir. İşte bu durum yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatasıdır.⁷¹

⁷¹ Uyargil, a.g.e. , s. 79.

Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatasının bir başka nedeni de, yöneticinin değerlendirme dönemi boyunca çalışanı yeterince gözlememiş olmasına bağlı olarak, sadece son dönemdeki performansına dayalı puanlama çabasında olmasıdır. Çalışanlar da, özellikler değerlendirme döneminin sonlarına doğru yüksek performans göstererek kendilerini tüm dönem boyunca başarılıymış gibi gösterme amacı taşıyabilir, böylece değerlendiriciyi yanıltabilirler.

4. Ücret Kavramına Genel Bakış

4.1. Ücret Kavramının Tanımı

Ücret kavramı birçok tanımla ifade edilmesine karşın, en sade haliyle çalışan kişinin emeği karşılığında aldığı maddi ve maddi olmayan faydaların tümüne denir. Ücret birçok çıkar grubu açısından önem taşıyan bir değerdir. Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığında ödenen bedeldir.⁷² İşverenlerin ücret düzeyi beklentisi, maliyetleri minimize edebileceği nokta olarak görülür.⁷³ Çalışanlar açısından ise ileride de bahsedileceği gibi, ücret büyük ihtimalle çalışanın tek geliri ve yaşam standartını belirleyici faktörü olacağı için büyük önem taşıyan bir tutardır.

22.05.2003 kabul tarihli, yürürlükte olan 4857 sayılı İş Kanununda ücret aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:⁷⁴

“Genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.”

Buna ek olarak ücretin en geç bir ayda bir ödenebileceği ifade edilmiştir.

Bilindiği gibi işletmelerin kar etmek için üretim yaparak mal satmaya, bunun üretim için de dört tane üretim faktörüne gereksinimleri vardır. Bu üretim faktörleri sermaye, girişim, doğal kaynaklar ve emektir. Üretim faktörlerinin bedelleri ise şu şekildedir :

- Sermaye – Faiz
- Girişim – Kar (ve/veya ücret)
- Doğal Kaynaklar – Kira
- Emek – Ücret

İfade edildiği üzere, bir üretim faktörü olan emeğin bedeli ücrettir. Fakat ücret çalışana ödendiği için yani işin içine insan faktörü dahil olduğu için diğer üretim faktörlerinden farklı bir nitelik taşımaktadır.

⁷² Sabahattin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitabevi, Yenilenmiş ve Genişletilmiş 10. Baskı, İstanbul, 1997, s. 184.

⁷³ Yücel Atış, **Ücret Yönetimi**, Human Resources, Aralık, 1997, s. 38.

⁷⁴ Mehmet Uçum, Ramazan Çakmakçı, **Gereğeli Atıflı – Karşılaştırma Tablolu Eski ve Yeni Kanun Metinleri ile Birlikte İŞ KANUNU ve İlgili Temel Mevzuat**, Legal Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 73.

İşverenler açısından ücret, çok önemli bir maliyet kalemidir. Buna bağlı olarak da belirlenmesinde her zaman zorluklar çıkmasına açık bir konudur. İşverenler ve işletme için maliyetler, karların oluşmasını doğrudan etkileyen faktörler olmalarına bağlı olarak, büyük önem taşırlar ve azaltılmaları istenir. Üretimin ve karların belirlenmesinde; üretimin sosyal ve teknik koşulları, sermaye sahiplerinin finansal aktiviteleri, gerçek (reel) ücret, fazlalık olan işgücü ve doğal şartlar gibi faktörler rol oynamaktadır. Bazı görüşlere göre ise, bunların arasında en önemli olanı gerçek ücretler ve üretim koşullarıdır.⁷⁵

İşgören açısından ücret, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek; fiziksel ve düşünsel emeği karşılığı olarak aldığı paradır. Bu gelir ile çalışan yeme – içme, giyinme, barınma, korunma, sağlık ve eğlence / kültür gibi temel gereksinimlerini karşılamaya çalışır. Buna bağlı olarak, çalışanın yaşam standartı seviyesini arttırabilecek olan yüksek ve doyurucu bir ücret, çalışan için en iyi ücrettir.⁷⁶

Ücret kavramı, farklı çıkar gruplarını ilgilendiren çok önemli bir parasal tutarı ifade etmektedir. Dar anlamda ücretlerin belirlenmesi ve geniş anlamda ücret yönetimi ise, bu farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştirmeyi amaçlayan bir çalışmadır. Ücretlemede izlenmesi gereken ilkeler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:⁷⁷

- Eşitlik ilkesi: Burada geleneksel olarak benimsenen eşit işe eşit ücret ilkesinden söz edilebilir. İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikleri göz önüne alınarak ödenen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanmalıdır.
- Dengeli ücret ilkesi: Verilen ücretin, işgörenin yaşam kalitesini arttıracak kadar yüksek, fakat işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak ölçüde ve dengeli olması gerekir.
- Cari ücrete uygunluk ilkesi: İşgörene verilen ücret piyasada aynı tür işlere verilen ücretlerle eşit düzeylerde olmalıdır. Bunun tersi durumda, işgören başka bir işletmeye geçmek için fırsat arayacaktır.

⁷⁵ Ian Steedman vd., **The Value Controversy**, Verso Editions and NLB, London, 1981, s. 41.

⁷⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, AÖF Yayını, Ünite 7, Eskişehir, 1996, s. 125.

⁷⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. , II. Baskı, Bursa, 2005, s. 244.

- Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi: Normal koşullarda bir işgören bir pozisyona geçmekte ise bu yeni görevinde aldığı ücret eski görevinden daha yüksek olmalıdır. Bir başka anlatımla, bir ast bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır. Yoksa ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalktığı gibi, adil bir ücret yönetimi sağlanamamış olur.
- Bütünlük ilkesi: İşletmede beyaz yakalılar olarak bilinen ve daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile mavi yakalılar olarak bilinen ve daha çok bedensel çabalarını ortaya koyanlar arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı ve uçurum yaratılmaksızın işletmede çalışan tüm elemanları kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.
- Nesnellik ilkesi: İşletmede herhangi bir duygusal veya kişisel nedenle işgörene verilecek ücrette arttırma veya azaltma gerçekleştirilmemeli, tarafsız olarak herkese hak ettiği derecede hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmayacak şekilde ücret verilmesi ilkesi izlenmelidir.
- Açıklık ilkesi: Uygulanan ücret düzeninin işletmede bulunan her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olması gerekir. Bu amaç ile ücretleme konusunda tüm işgörenlere işe girdiği andan başlamak üzere ayrıntılı bilgi verilmesi ve onların bu konudaki görüş ve önerilerine açık bir politika izlenmesi gereklidir.

Ücret kavramının tanımında, ücretin sadece maddi faydalar ile sınırlı kalmadığı, çalışanın işletmeye sunduğu emeği karşılığı aldığı tüm faydalar olduğu belirtilmiştir. Çalışanların her ay veya gün başına aldıkları parasal tutar ücretin temelini oluşturmakla beraber, çoğu işletmede çalışanlara bunun dışında faydalar da sağlandığı görülmektedir. Bu diğer faydalara dolaylı ücret denir. Dolaylı ücret, genellikle birtakım sosyal içerikli çeşitli yardımları kapsar.⁷⁸ Dolaylı ücrete örnek olarak sayılabilecek yardımlar şu şekilde ifade edilebilir:⁷⁹

- Yakacak yardımları
- Çalışmayan eş yardımları
- İzinli günlerde ücret ödenmesi
- Sağlık sigortası

⁷⁸ a.g.e. , s. 246.

⁷⁹ Ömer Aksu, **Ücretler ve Verimlilik**, İstanbul, 1993, s. 71.

- Yaşam sigortası
- Çocukların eğitimi ile ilgili sigortalar
- Emeklilik planları
- Tasarruf sandıkları
- İşsizlik sigortası
- Bedava veya düşük fiyatla yemek, giyim ve ulaşım
- Kreş, anaokulu masrafları
- Lojmanlar
- Tam ücretle hastalık izni
- Eğitim giderlerinin karşılanması.

Şimdiye kadar bahsedilen bilgilerin ışığında, ücrete dair İngiltere Çalışma Bakanlığının yaptığı bir tanımlama şu şekildedir: “İşçilerin teknik bilgilerini ve enerjilerini işverenin emrine vermelerine karşılık elde ettikleri her türlü kazanç, ücreti oluşturur.”⁸⁰

4.2. Ücretin Önemi

Ücret konusu; çalışanlar, işverenler ve işletme organizasyonları, ve devlet için ayrı ayrı büyük önem taşımaktadır. Bir ülkede ücretlerin seviyesi o ülke için önemli bir ekonomik göstergedir. Çünkü ücretler gerek emeği karşılığında çalışan insanların gelirlerini ve hayat seviyelerini belirleyen bir faktör, gerek sanayinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet faktörü olarak ve gerek milli gelirin farklı çıkar ve gelir grupları arasındaki dağılım tarzını, o toplumda sosyal adaletin gerçekleşme oranını gösteren bir gösterge olarak çok cepheli bir önem taşırlar.⁸¹

Ücretin önemi konusunda, tanımda da belirtildiği gibi ücretin büyük ihtimalle çalışanın tek geliri olması noktasına değinmek gerekir. Buna bağlı olarak, çalışanın yaşam seviyesi ve statüsü tamamen ücretine göre belirlenecektir.⁸² Toplumların da bu çalışanlardan oluşan topluluklar olduğu göz önüne alındığında, ücretlerin seviyesinin gerçekte toplumun yaşam seviyesine yansıtacağı ve belirleyici bir faktör olacağı

⁸⁰ a.g.e. , s. 35.

⁸¹ Zaim, a.g.e. , s. 195.

⁸² İsmail Durak Ataay, **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Cihad Matbaası, İstanbul, 1985, s. 14.

görülür. Günümüz toplumlarında nüfusun büyük kısmı ücretli, yani bir işverene bağımlı olarak çalışmaktadır. Çalışanlar aile bireyleriyle birlikte düşünüldüğünde de, ücretin etki alanının neredeyse ülke nüfusunun tümünü kapsadığı sonucu ortaya çıkar.⁸³

Ücretler yükseldikçe, ücret karşılığı çalışan vatandaş ve ailelerin satın alma güçleri de artacak, aksi halde ise azalacaktır. Nüfusun büyük bir kısmının satın alma gücünde meydana gelen bir artma ya da azalma, o toplumda çeşitli malların sürümüne ve satışına büyük etki yapar. Dünyadaki birçok ekonomik krizlerin, yapılan üretimin o toplum içerisinde ve dışarısında yeteri kadar tüketim olanağı bulamayışından ileri geldiği göz önüne alınırsa, ücretlerin bu bakımdan da çok önemli bir gelir olduğu görülür.⁸⁴

Ücretin işletme için ve işveren için çok büyük önem taşımasının nedeni, ücretin işletmeye çok önemli bir maliyet kalemi olmasıdır. İşletmelerin temel amaçları kar etmek ve büyümek olduğu için, karı etkileyen en önemli faktörlerden biri olan maliyetleri en aza indirmek istemeleri doğaldır. Buna bağlı olarak da işletmeler çalışanlara verdikleri ücretleri de en aza çekme amacındadırlar. Fakat ücretlerin işletme için bir maliyet kalemi olmasından dolayı azaltılmak istemesi konusu, ücrete işletme açısından bakışı açıklamak için tek başına yeterli değildir. Ücret, çalışanlara verilen bir tutar olması bakımından insan faktörünü içermektedir. Dolayısıyla insan psikolojisi ve çalışanların beklentileri de işin içine dahil olmaktadır. Ücret, her zaman çalışanlar arasında ve çalışanlar – işverenler arasında yani toplumun önemli büyüklükte bir bölümünde toplumsal uyumsuzluklara neden olacak bir konudur. Çalışanlar ücretlerinden tatmin olmazlarsa, başka bir işletmeye geçmek için fırsatlar aramaya başlarlar. Ayrıca işini eksik / yanlış / düşük performansla yapmaya başlayıp, iş motivasyonlarını kaybedebilirler. Buna ek olarak çalışanlar ücretlerini birbirleriyle karşılaştıracaklarından dolayı, çalışanlar arasında ücrete ve karşılığında verilen emeğe bağlı olarak işsel ve kişisel sorunlar çıkabilir. Bu da işletme açısından önemli bir sorundur.

Devlet açısından ise, ücretin önemi temel olarak iki noktadan kaynaklanmaktadır. Bunlardan ilki ücretin ülkenin ve devletin ekonomik seviyesini belirleyen çok önemli

⁸³ Kaynak vd. , a.g.e. , s. 254.

⁸⁴ Zaim, a.g.e. , s. 196.

bir gösterge olmasıdır. Ücret konusu milli ekonomi çapında ele alındığında, ödenen ücretlerin yıllık toplamı emeği karşılığı ücretli çalışan kesimin, yani toplumun önemli bir çoğunluğunun milli gelirdeki payını gösterir. Milli gelir, çeşitli işkollarına ve gelir gruplarına göre incelendiği zaman, yıllık ücret tutarı, ücret karşılığı çalışan insanların o toplumun geliri içinde ne oranda yeri olduğunu oryaya çıkarır. Ekonomik gelişmeyle beraber, toplumun milli geliri artarken, ücretlerin toplamına bakarak ve milli gelirle karşılaştırma yaparak işçilerin payının milli gelir içinde azalıp azalmadığı kontrol edilebilir. Böylece ortaya çıkıyor ki, ücret konusu hem işletme, hem çalışan ve ailesi hem de devlet ve milli gelir açısından önemlidir.⁸⁵

Ücretin bir başka önemli olduğu alan da örgütün, yani işletmenin içindeki ilişkiler açısındandır. Burada ücretin psikolojik yönü devreye girer. İnsanlar her zaman için kendi aldıkları ücreti kendilerinden alttakiler, üsttekiler ve eşit seviyedeki çalışanlar ile karşılaştırma eğilimi taşırlar.⁸⁶ Bu karşılaştırma sonucunda da tatmin olmazlarsa, ortaya çeşitli memnuniyetsizliklerin, tatminsizliklerin ve bunların sonucu olan çatışmaların, uyumsuzlukların çıkması olasıdır. Performans değerlendirme uygulamaları bakımından da, ücret çok önemli bir faktör ve sonuçtur.

4.3. Ücret Türleri ve Ücret Kavramları

Ücret kavramını daha iyi ve derinlemesine anlamak için ücretle ilgili bazı kavramları bilmek gerekir. Aşağıda, ileride açıklanacak ücret türleri kısaca tanımlanmıştır:⁸⁷

- Nominal ücret: parasal ücret, ücretin geçerli para cinsinden tutarı
- Reel ücret: gerçek ücret, ücretin gerçek satın alma gücü
- Net ücret: çalışanın maaşı üzerinden birtakım kesintiler yapıldıktan sonra eline kalan net ücret miktarı
- Brüt ücret: çalışanın ücretinden kesintiler yapılmadan önceki tüm miktarı
- Ücret haddi: çalışanın parça veya zaman birimi başına aldığı ücret
- Ücret geliri: ücret haddi X parça / zaman birimi sayısı

⁸⁵ a.g.e.

⁸⁶ Ataay, a.g.e. , s. 17.

⁸⁷ Ahmet Cevat Acar, **Ücret Yönetimi**, Yayınlanmamış Ders Notları, İstanbul, 2003, s. 3.

- Ücret gideri: çalışanın işletmeye olan tüm mali yükü
- Ücret maliyeti: Toplam işçilik gideri / Üretim miktarı formülüyle bulunan, çalışanın işletmeye maliyet açısından olan yükü
- Giydirilmiş ücret: temel ücret dışında verilen tüm faydaları da içeren ücret
- Çıplak ücret: giydirilmiş ücretten temel ücret dışındaki tüm faydalar çıkarıldığında elde kalan değer
- Ayni ücret: çalışana mal şeklinde ödenen ücret
- Nakdi ücret: çalışana parasal tutar olarak ödenen ücret

4.3.1. Nominal Ücret – Reel Ücret

Ücretleri, ödenen ücretin değeri bakımından nominal (parasal) ücret ve reel (gerçek) ücret olarak ikiye ayırmak mümkündür.⁸⁸ İşveren için cebinden çıkacak olan ücret tutarı olan nominal ücret önemlidir, çünkü işveren maliyetlerini en aza indirmeyi ve dolayısıyla cebinden en az para çıkmasını düşünmektedir. Çalışan açısından ise reel ücret daha önemlidir. Bunun nedeni de reel ücretin, parasal ücretin o ülke şartlarındaki gerçek satın alma gücü anlamına gelmesidir.

Ücretlerin parasal tutar olarak artması, ücretlerin reel anlamda da arttığını yani reel ücretin yükseldiğini her zaman göstermeyebilir. Ücretin satın alma gücünün artıp artmadığı, yani reel ücretin yükselip yükselmediğini anlamak için, parasal ücret ile elde edilen satın alma gücünün artıp artmadığı kontrol edilmelidir. Bu satın alma gücü de nominal ücret artışları ile enflasyon karşılaştırılarak bulunur. Yani eldeki parasal tutar ile daha çok mal satın alınabilir hale gelmiş ise, gerçek ücret artmış demektir. Bu açıdan, enflasyonla parasal ve gerçek ücret kavramları yakın ilişkiindedir.

Türkiye gibi enflasyon oranlarının gelişmiş ülkelere oranla daha yüksek olduğu ülkelerde reel ücret çok önemlidir. Türkiye’de son yıllarda düşme eğiliminde olsa da uzun yıllardır var olan yüksek oranlı enflasyon, kamu ve özel sektörde ücretlerin belirlenmesinde ve toplu pazarlık görüşmelerinde her zaman etkili bir faktör olmuştur. Hatta ücret artışlarının performans ve verimlilik artışlarına göre değil sadece enflasyon oranlarına göre gerçekleştirilmesi uygulamaları, verimlilik olgusunun arka plana

⁸⁸ Zaim, a.g.e. , s. 207.

itilmesine neden olmuştur.⁸⁹ Buna bağlı olarak, reel ücret ve nominal ücret konusu verimliliği ve motivasyonu arttırmayı amaçlayan performans değerlendirme sistemi için de önemli bir konudur.

4.3.2. Net Ücret – Brüt Ücret

Brüt ücret çalışanın maaşının kesintiler yapılmadan önceki tüm hali demektir. Net ücret ise, çalışanın maaşından gelir vergisi, sosyal güvenlik kesintileri ve diğer kesintiler yapıldıktan sonra eline geçen miktara denir. Brüt ücret, işverenin çalışana ödeyeceği yani cebinden çıkacak olan tutarın tümüdür. Buna bağlı olarak, işveren açısından net ücret değil brüt ücret daha önemlidir. Çalışan ise ilk aşamada eline geçen net ücretle ilgilenecektir. Uzun vadede brüt ücretten yapılan sosyal güvenlik kesintilerinin yüksek olması çalışana ileride emekliliğinde yüksek maaş gibi avantajlar sağlayacak olsa da, kısa vadede önemli olan eline geçen net ücretin yüksekliğidir. Çalışan için önemli olan ve satın alma gücünü belirleyen net ücrettir. İşveren için önemli olan ve işsizlik masraflarının ve işsizlik maliyetinin hesaplanmasında da dikkate alınan brüt ücrettir. Toplu sözleşmelerde ve ücret istatistiklerinde belirtilen de brüt ücretlerdir.⁹⁰

Yukarıdaki bilgilerde işverenin aslında brüt ücretle ilgilendiği belirtilse de, bir ölçüde brüt ücretten yapılan kesintiler ve net ücretin miktarının ne olacağı da işvereni ilgilendirmektedir. Brüt ücret ve net ücretin arasındaki farkı ortaya çıkaran kesintilerin azalması konusunda çalışan ve işverenlerin çıkarları ortaktır. Çünkü işveren, cebinden çıkan paranın en az kesinti ile işçinin cebine girmesini ister.⁹¹ Bunun da nedeni, işverenin ücret maliyetlerini olabildiğince aşağıya çekmeye çalışmakla beraber, bunun yanında çalışanın ücretinden memnun olması, iş ve ücret tatmininin sağlanmasını da hedeflemesidir.

Brüt ücretten ilk önce SSK primi işçi payı, damga vergisi, işsizlik sigortası, tasarruf kesintisi, borç taksidi, sendika aidatı gibi kesintiler yapılır. Daha sonra ortaya çıkan ve vergi matrahı olarak alınacak tutar üzerinden de, çalışanın ücretinin denk

⁸⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş**, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Yayın No: DPT: 2542 – ÖİK: 558, Ankara, 2000, s. 1.

⁹⁰ Zaim, **a.g.e.**, s. 202.

⁹¹ **a.g.e.**, s. 202 – 203.

geldiği kazanç dilimine uygulanan gelir vergisi oranı kadar gelir vergisi kesintisi yapılarak sonuçta net ücrete ulaşılır. Dünya ekonomilerinde, brüt ücretten yapılarak net ücretin elde edilmesini sağlayan kesintilerin payı, genellikle %30 - %40 seviyeleri arasında seyreder.⁹²

4.3.3. Ücret Haddi – Ücret Geliri

Ücret haddi, çalışanın belirli bir zaman birimi veya belirli bir üretim miktarı başına elde ettiği parasal miktara denir.⁹³ Bu zaman birimi genellikle bir saat, bir gün veya bir ay olabilir. Üretim miktarı ise bir birim mal olabilir. Beyaz yakalılar olarak anılan, daha çok büro çalışanlarından ve avukat, muhasebe gibi alanlarında uzmanlaşmış işçilerden oluşan grupları içeren çalışanlar için daha çok zaman birimi kriterinin, fiziksel emeğini daha çok sunan çalışan grubu olarak anılan mavi yakalılar için ise daha çok üretim birimi kriterinin geçerli olabileceğini söylemek mümkündür.

Ücret geliri ise prensip olarak iş süresi ile ücret haddinin çarpımına eşittir.⁹⁴ Yani ücret geliri, ücret haddi ile zaman veya üretim birimi sayısının çarpımıyla bulunur.⁹⁵ Genellikle, iş seçme esasında işin çekiciliğini belirleyen ücret geliridir. Çalışan ve dolayısıyla ailesi için de önemli olan, eline geçecek ücreti belirleyecek olan ücret geliridir. Bir maliyet olarak çalışanın ücret geliri, işletme için de önemlidir. Fakat burada çalışanın işletmeye maliyetinin sadece elde ettiği ücret geliri ile sınırlı olmadığını belirtmek gerekir. Çalışanın işletmeye maliyetinin içinde, ücret gelirinin yanında işverenin ödemek zorunda olduğu sosyal sigorta işveren payları, tazminatlar, fonlar gibi birtakım giderler de vardır.

Ücret geliri genellikle gündelik ücret geliri, haftalık ücret geliri, aylık ücret geliri ve hatta yıllık ücret geliri olarak dikkate alınır. İşçi ailesi için önemli olan, yıllık ücret geliridir. Yalnız ücret haddini bilmek ile yıllık ücret geliri hakkında tam olarak fikir edinilemez. Çünkü ücret hadleri dışında ücret gelirine etki eden başka faktörler de

⁹² OECD, OECD web sayfası, OECD Ülkelerinde Ortalama Bir Üretim İşçisine Uygulanan Kesintilerin Oranları, (Çevrimiçi) <http://www1.oecd.org/publications/e-book/302005041P1T097.xls>, (Erişim Tarihi 25 Haziran 2007)

⁹³ Naci Önsal, **Ücretler ve Toplu Pazarlık Sisteminde Ücretlerin Oluşumu (Ders Notları)**, Kamu – İş Yayınları, Ankara, s. 3.

⁹⁴ Zaim, **a.g.e.**, s. 197.

⁹⁵ Önsal, **a.g.e.**

mevcuttur. Bu faktörler; fazla mesai ücretleri, çalışılmayan zamanlar için ödenen ücretler, yıllık çalışma günleri toplamının ücret gelirine etkisi, ikramiyeler, primler, performans primleri, sosyal yardımlar ve yüzde ve bahşiş gibi miktarı önceden tam olarak bilinemeyen ücret gelirleri olarak özetlenebilir.⁹⁶

4.3.4. Ücret Gideri ve Ücret Maliyeti

Ücret gideri ve ücret maliyeti kavramları, işverenin cebinden çıkan ücret yükü ile ilgili olmaları bakımından çalışandan çok işvereni ve işletmeyi ilgilendiren iki ücret kavramıdır. Ücret gideri, çalışanın işletmeye olan toplam ücret masrafının tamamı demektir. Ücret maliyeti ise üretim birimi başına düşen ücret gelirinin ne kadar olduğunu göstermeye yarayan bir orandır. Ücret maliyeti aşağıdaki gibi belirtilebilir:

Ücret Maliyeti : Toplam İşçilik Gideri / Üretim Miktarı

Bu iki kavram aynı anlama gelmemektedir. Ücretler , çalışılan iş saatine veya yapılan mamul birimine veya her ikisine göre hesaplanır. Buna karşın işçilik maliyeti, yalnız tek bir şekilde, o da mamul birimi başına düşen işçilik masrafı ile ölçülür. Sadece parça başı ücret sisteminde ücret ile işçilik maliyeti aynı şeydir. Diğer ücret sistemlerinin uygulanması durumunda, ücretler yüksek olduğu yani toplam işçilik masrafı yüksek olduğu halde, emek verimliliğinin de yüksek olması dolayısıyla parça başına işçilik maliyeti düşük olabilir; buna karşılık ücretler düşük olduğu halde düşük verimlilik yüzünden birim işçilik maliyeti yüksek olabilir.⁹⁷

Ücret gideri kavramı, ileride incelenecek olan giydirilmiş ücret kavramından farklılaşmaktadır. Giydirilmiş ücret, işverenin ücret maliyetinin tamamını oluşturmaz, ücret gideri ise işverenin ücret maliyetinin tamamını işaret eder. İşçinin ücret gelirine bağlı olarak işveren tarafından ödenen sigorta primleri ve konut edindirme, tasarrufu teşvik primleri ve nihayet işletmenin tüm ücret maliyeti bulunmak isteniyorsa, o yıl içinde yapılan ihbar ve kıdem tazminatları ödemeleri de dahil işverenin ücret maliyeti bulunmaktadır.⁹⁸

⁹⁶ Zaim, **a.g.e.** , s. 197.

⁹⁷ **a.g.e.** , s. 204.

⁹⁸ Önsal, **a.g.e.** , s. 52.

Şimdiye kadar verilen bilgilerin ışığında, işverenlerin ücret giderini ve ücret maliyetlerini en aza indirmek amacıyla oldukları söylenebilir. Fakat ücret giderini azaltmak için çalışanların ücretlerinde indirim yapılması gerekecektir ki, bu pratikte gerçekleşmesi mümkün olmayan bir durumdur. Bu halde, geriye kalan tek çözüm bir oran olan ücret maliyetini aşağı çekmektir. Bunun için de çalışanların performanslarının ve verimliliklerinin artırılması gereklidir. İşletmeler, karlarını ve rekabet güçlerini arttırmak için düşük maliyetleri temel amaç olarak alabilirler veya mal ve / veya hizmetin kalitesini yükseltmeye çalışabilirler. Başka bir ifadeyle, firmalar işgücü maliyetlerini düşürmeye çalışabilirler veya işgücünü daha verimli kullanmaya, insan kaynaklarını üretim sürecine ek değer katmak için var olan potansiyel bir yaratıcı kaynak olarak görebilirler.⁹⁹

4.3.5. Giydirilmiş Ücret – Çıplak Ücret

Ücret maliyeti ve ücret giderinin daha çok işletmeyi ve işvereni ilgilendirdiği gibi, giydirilmiş ücret ve çıplak ücret kavramları da çalışanın cebine giren parayı ifade etmeleri bakımından çalışan için daha büyük önem taşırlar. Giydirilmiş ücret, temel ücret artı temel ücretin yanında çalışanın elde ettiği her türlü diğer yararların hepsi demektir. Çıplak ücret ise temel ücret harici diğer yararlardan arınmış, tek başına temel ücret demektir.¹⁰⁰

Çıplak ücret, işgörenin çalışılan süreler ve çalışılmayan süreler için aldığı ücretlerin toplamı demektir. Çalışılan süreler için ödemeler; çalışanın çalıştığı süre birimi sayısı ile birim sayısı başına aldığı ücret ile yani, daha önce de açıklandığı gibi ücret haddi ile çarpımı ile bulunur. Çalışılmayan süreler için ödemeler ise, hafta izin günleri, ücretli izinlerdeki ücretler, tatil günleri, bayram tatili günleri gibi çalışanın işyerinde aktif olarak bulunmamasına karşın aldığı ücretler demektir.

Giydirilmiş ücretin içinde çıplak ücret, fazla mesai ücretleri, ihbar – kıdem tazminatları, ikramiyeler, primler, sosyal yardımlar vs. yer almaktadır. Giydirilmiş ücret bu belirtilen tutarların hepsinin toplamıyla bulunur. İşveren açısından da giydirilmiş ücret daha önemli bir göstergedir. Bunun nedeni de, işverenin cebinden çıkan paraya

⁹⁹ Chris Brewster, Wolfgang Mayrhofer ve Michael Morley, **New Challenges For European Human Resource Management**, McMillan Pres LTD, London, 2000, s. 203.

¹⁰⁰ Önsal, a.g.e. , s. 2.

yani kendisi için yük olacak maliyete bakmasıdır. Şimdiye kadar verilen bilgilere göre, ücretin önce çıplak ücretten giydirilmiş ücret haline arttığı, sonra da diğer tüm masraflar da katılarak işveren için toplam ücret gideri haline dönüştüğü yorumlanabilir.¹⁰¹

4.3.6. Ayni Ücret – Nakdi Ücret

Ücretin tanımında, ücretin parasal olarak ödenmesinin yanında, çalışanın elde ettiği mal biçimindeki faydaların da ücret olarak sayıldığı belirtilmişti. İşte ücretin mal ile ödenen kısmına ayni ücret denir. Nakdi ücret ise, ücretin parasal tutar olarak ödenen kısmına denir. İş Kanununa göre, ücretin tamamı ayni olarak ödenemez, mutlaka parasal olarak ödenen kısmı bulunmak zorundadır. Ayni ücrete örnek olarak işletmelerin çalışanlarına sosyal yardımlar olarak yaptıkları yemek, temizlik maddeleri, yakacak, giyecek, işletmede kullanılmış, işletmenin artık ihtiyacının olmadığı fakat hala kullanılabilir durumda olan çeşitli araç gereçleri vermesi gösterilebilir. Buna bağlı olarak da, ayni ücretin daha çok sosyal yardımlar şeklinde görüldüğünü belirtmek doğru olur.

¹⁰¹ a.g.e. , s. 9.

5. Ücret Yönetimi

5.1. Bir İşletme Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, iş piyasasının içerisinde yer alan işletmenin insan kaynakları fonksiyonu altında bir alt işlevdir. İşletme, her zaman için dış çevresine bağlı ve buradan gelebilecek etkilere açık bir kurumdur. Buna bağlı olarak da, ücret yönetiminin birçok dış çevre faktörüne bağlı olduğunu söylemek gerekir. Ücret yönetimi temel olarak çalışanlara verilecek ücretlerin hem çalışanların hem de işletmenin çıkarları belli ölçülerde gözetilerek belirlenmesi için bir ücret düzeyi belirlemeyi, ücret yapısını ve ücretin hangi ücret sistemleri kullanılarak ödeneceğini belirlemeyi amaçlar.

İşletmelerin ilk kurulduğu günden bu yana, çalışanların ortaya koyduğu bedensel ve düşünsel emeğin bedeli olarak tanımlanan ücretin nasıl belirleneceği, hangi düzeyde tutulması gerektiği ve bir motivasyon unsuru olarak nasıl bir rol oynadığı büyük önem taşımıştır, tartışma ve çatışmalara neden olmuştur. Bu tartışmaların nedeni büyük ölçüde, farklı kesimlerin ücret olgusuna kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda farklı biçimlerde bakmalarından kaynaklanmaktadır.¹⁰² Bugünün rekabetçi iş piyasasında işletmelerin en önemli sorunlarından biri, sağlıklı işleyen bir ücret yönetimi oluşturabilmektir. Ücret hem çalışan için hem de işveren için önem taşıyan bir kavram olduğu için, bu iki farklı çıkar grubunun karşı karşıya gelmeleri mümkündür. Başarılı bir ücret yönetimi; dengeli ve adil bir ücret yapısına sahip olmalıdır.¹⁰³

Ücret yönetimi, temel olarak üç kavramdan oluşur. Bunlar ücret düzeyi, ücret yapısı ve ücret sistemleridir. Ücret düzeyi, işletmenin diğer işletmelerin ücret seviyelerine göre izlediği ücret seviyesidir. Ücret yapısı, işlerin yapısı ile ücretlerin yapısının eşit olmasını ve ücretlerin adil hale gelmesini sağlamaya çalışan, eşit işe eşit ücret yapısını gerçekleştirmeyi amaçlayan, işlerin değerlerine göre ücretlerin ne olacağını belirleyen bir faktördür. Ücret sistemleri ise, çalışanlara ödenecek ücretlerin hangi sistemler ve düzenler ile ödeneceğini belirler. Sonuç olarak ücret yönetiminin amacı olan çalışanların ne düzeyde, ne kadar ve nasıl ücret alacakları belirlenmiş olur.

¹⁰² Sabuncuoğlu, a.g.e. , s. 243.

¹⁰³ Kaynak vd., a.g.e. , s. 262.

Ücret yönetimi, belirli amaçlara ulaşmaya çalışan bir çalışma ve yönetim biçimidir. Temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla işgörenlerin daha verimli olma konusunda güdülenmesi ve böylece organizasyonun da performansının geliştirilmesidir. Ücretleri belirlerken gözetilecek amaçlar şu şekilde ifade edilebilir:¹⁰⁴

- Nitelikli çalışanları işletmeye çekme: Ücretler nitelikli yeni çalışanları işletmeye çekecek düzeyde olmalıdır. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için de piyasa ile rekabet edebilecek ücretler verilmelidir.
- Mevcut çalışanları elde tutma: Eldeki mevcut çalışanları işletmede tutmak için ücretlerin rekabet edilebilir düzeyde olması gerekir. Aksi durumda işgücü devri ve bunun olumsuz sonuçları artacaktır.
- Motive edicilik: Ücretler işletmede istenir işgören davranışlarını teşvik edici, pekiştirici ve bu davranışların gelecekte de devam ettirilmesini motive edici yönde olmalıdır. Bu nedene bağlı olarak; iyi performans, tecrübe, bağlılık, sorumluluk bilinci, yeni sorumluluk üstlenme gibi davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir.
- Örgüt performansının yükseltilmesi: Verilen ücretler ile işgücü verimliliği ve sonuçta örgüt performansı ile bir bağlantı kurulabilir. Bu tür uygulamalar yapan işletmelerde verimliliğin gelişmesiyle ücretlerin artışları arasında tutarlı ve pozitif yönde bir ilişki olacağı söylenebilir.

Ücretlerin belirlenmesinde birçok farklı taraf söz sahibidir. Bu taraflar temel olarak; çalışanlar (üretim işçileri, büro işçileri, teknik personel, profesyonel işgörenler, gözetimciler, yöneticiler), sendikalar, kamu, müşteriler, bireyler, hükümet, işletme (örgüt), satıcılar ve endüstriyel alıcılar olarak belirtilebilir.¹⁰⁵

5.2. Ücret Yönetimin Unsurları

Ücret yönetiminin unsurları, şimdiye kadar da belirtildiği gibi ücret düzeyi, ücret yapısı ve ücret sistemleridir. Bu üç faktörün ne olacağının belirlenmesi süreci tamamlanmışsa, ücret yönetiminin nasıl yapılacağı belirlenmiş demektir. İleride bu üç kavram; ücret düzeyi (ücret seviyesi), ücret yapısı ve ücret sistemleri sırasıyla açıklanacaktır.

¹⁰⁴ Ahmet Cevat Acar, **Ücret Yönetimi**, TÜSSİDE, Gebze, Kasım, 1995, s. 3.

¹⁰⁵ Ahmet Cevat Acar, **a.g.e.**, s. 4.

5.2.1. Ücret Düzeyi

Ücret düzeyi, işletmede çalışanlara ödenecek ücretlerin ne seviyede olacağını, işletmenin ücret düzeyi bakımından nasıl bir politika izleyeceğini belirleme çalışmasıdır. İşletmeler ücretlerini piyasa şartlarından ve özellikle de kendileri ile benzer durumdaki işletmelerin ücretlerinden bağımsız şekilde belirleyemezler. Buna bağlı olarak, daha doğru bir ifade ile ücret düzeyi, işletmenin ücretlerinin rakiplerin ve piyasanın genel ücret seviyelerinin karşısında ne düzeyde olduğunu belirtir.

İşletmeler ücret düzeylerini belirlerken; düşük ücret politikası, yüksek ücret politikası ve eşit ücret politikası olarak üç ayrı yol izleyebilirler. Bu noktada politika seçilirken, piyasa ücret ortalaması, rekabet şartları, coğrafi bölge şartları ve işletmenin piyasadaki ve sektöründeki genel durumunun da göz önüne alınması gereklidir.¹⁰⁶

Ücret düzeyi her şeyden önce çalışan kişinin kazancını, işletmenin ise maliyetlerini etkiler. Ücret düzeyi yüksek olan bir kuruluşta çalışan kişinin aldığı ücretin, benzer şartlardaki diğer kurumlarda, yine benzer koşul ve pozisyonlarda çalışan diğer kişilere göre daha yüksek olduğu kabul edilir. Ücret düzeyinin yüksek veya düşük olması, birtakım sonuçları da beraberinde getirir. İşletmenin ücret düzeyi düşük ise, böyle bir işletmenin nitelikli çalışanları kendine çekmesi zorlaşacaktır. Ayrıca mevcut çalışanları işletmede tutması da kolay olmayacaktır.¹⁰⁷ Buna karşılık ücret düzeyi çok yüksek ise, işletmenin rekabetçi piyasa şartları karşısında hamleler yapma esnekliği ve özgürlüğü büyük ölçüde azalır. Çünkü ücret giderleri, kısa süre içinde düşürülmesi mümkün olmayan bir maliyet türüdür.¹⁰⁸

Yüksek ücret politikası, işletmenin piyasa genel ücret düzeyine göre daha yüksek bir ücret vermeyi öngördüğü ücret politikasıdır. Yüksek ücret politikasının avantajı, nitelikli çalışanları işletmeye çekmenin ve mevcut çalışanları işletmede tutmanın kolay olmasıdır. Bunun yanında yüksek ücret alan çalışanların işlerini daha verimli yapmaya yönelik daha kolay ve etkin şekilde motive olacaklarını belirtmek gerekir. Yüksek ücret politikasının dezavantajı ise ifade edildiği gibi, ücretlerin kısa vadede düşürülmesi

¹⁰⁶ Kaynak vd., **a.g.e.** , s. 262.

¹⁰⁷ David Belcher, **Wage and Salary Administration**, 5. Edition, Prentice - Hall, 1959, s. 17.

¹⁰⁸ Kaynak vd., **a.g.e.** , s. 261.

imkanı bulunmadığından, işletmenin bir ekonomik kriz durumunda maliyetlerini azaltma esnekliğini kaybetmesi ve zorluğa düşmesidir. Ayrıca yüksek ücret politikası uygulamak isteyen işletme pazarında lider veya liderliğe oynayan bir işletme olmalıdır, yoksa yüksek ücret politikasını uygulaması pratikte pek mümkün değildir.

Düşük ücret politikası, işletmenin piyasa genel ücret düzeyine göre daha düşük bir ücret politikası izlemeyi öngördüğü ücret seviyesidir. İşletme açısından bu ücret düzeyinin izlenmesinin ana nedeni, büyük ölçüde maliyetleri azaltma amacıdır. Düşük ücret düzeyinin avantajı, işletmenin ücret maliyetlerinin artması ve buna bağlı olarak, maliyetler azaldığı için karını arttırma fırsatını yakalamasıdır. Fakat bu avantaja karşılık, düşük ücret politikasının önemli dezavantajları vardır. Bunlardan önemlisi, yüksek nitelikli çalışanları işletmeye çekme olanağının azalması hatta yok olmasıdır. Bunun yanında, işletmedeki çalışanlar da piyasa genel ücretlerinin altında ücret almaktan tatminsizlik duyacak ve ilk fırsatta daha iyi ücretli bir işe girme düşüncesinde olacaklardır. Buna bağlı olarak, mevcut çalışanları işletmede tutmanın da güçleşeceği belirtilebilir. Pratikte düşük ücret politikası genelde küçük ve orta boyutlu işletmelerde, ve genelde vasıfsız elemanlar için kullanılmaktadır. Düşük ücret politikası; düşük nitelikler, düşük verimlilik ve dolayısıyla düşük ücretten oluşan bir “vahşi döngü” yaratabilir.¹⁰⁹ Buna bağlı olarak, düşük ücret politikasının performans değerlendirmesi kullanan ve ücreti verimliliği arttırmak için bir motive edici olarak kullanmayı planlayan bir işletme için uygun olmadığını söylemek mümkündür.

Eşit ücret politikası ise, temel olarak işletmenin ücret seviyesini belirlerken piyasa ücretleri ile aynı düzeyde bir ücret seviyesi izlemesidir. Eşit ücret politikası yüksek ve düşük ücret politikalarının avantajlarına sahip olmamakla beraber, dezavantajları da yok denebilir. Bu bağlamda, risksiz ve sağlamcı bir ücret politikası uygulamak isteyen işletmelerin bu ücret politikasını seçmeleri akılcı olabilir. Uzun vadede rekabet artışları da, yüksek ve düşük ücret politikalarını eşite doğru iter.¹¹⁰

İşletme ücretlerini belirlerken, başka işletmelerin ücretleri ile oluşan piyasa genel ücretler seviyesini bilmek zorundadır. Bunun için de ücret araştırması yapılmalıdır. Ücret araştırmasını işletme kendisi yapabilir, veya bu işle profesyonel olarak uğraşan başka

¹⁰⁹ Karen Legge, **Human Resources Management : Rhetories and Realities**, Anniversary Edition, Management, Work and Organizations Series, New York, 2005, s. 367.

¹¹⁰ Acar, **a.g.e.** , s. 6.

bir işletmeye yaptırabilir. Piyasa genel ücret düzeyini etkileyen temel faktörler şu şekilde ifade edilebilir:

- Piyasa ücretleri
- İşletmenin finansal gücü
- Verimlilik
- Enflasyon
- İşgücü (emek) arzı
- Sendikalaşma oranı
- Yasal düzenlemeler ve hükümet kararları

5.2.2. Ücret Yapısı (İş – Ücret Yapısı)

Ücret yapısının belirlenmesi, çalışanlara adil ve tatmin edici bir ücret yapısının hazırlanması sorununu çözmeyi hedefleyen çalışmalardır. Ücret yapısı bir işe, diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini belirlemek için önemlidir.¹¹¹ Böyle yapılarak amaçlanan, teoride ilke olarak alınması gereken “eşit işe eşit ücret” ilkesinin pratikte de uygulamaya geçirilmesidir. İş – ücret yapısındaki dengenin sağlanması, işgörenin işine göre aldığı ücretten tatmin olmasını veya olmamasını belirleyen faktör olduğu için çok önemli ve kritiktir.

İşletme, ücret yapısını belirlerken işler ve ücretler arasında mantıklı ve adil bir yapı ve ilişki kurmak durumundadır. Bu hedefe ulaşmak için “iş değerlemesi” yapılmalıdır. Bunun yanında işletme dışı ücret uygulamaları da incelenerek çalışanlara piyasa şartlarına yakın yapıda ücretler verilmesi sağlanmalıdır. İş değerlemesi, işleri ve ücretleri sınıflayan bilimsel bir yöntemdir. Adil bir ücret yapısı oluşturulması için şarttır. İş değerlemesi işi gerçekleştiren kişiyi değerlendirmeyi değil, işi diğer işlerle karşılaştırarak göreceli bir değerlendirme yapmayı amaçlar.¹¹²

İş değerlemeyi ve iş yapısı – ücret yapısı dengesini daha iyi anlayabilmek için ileride iş değerlendirme metotları incelenecektir. İş değerlendirme metotları; yönetsel ihtiyaçları karşılamak, seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılacak olan iş tanımlarını netleştirmek, dolayısıyla işin hiyerarşideki yerini saptamak ve kişinin görev alacağı

¹¹¹ Kaynak vd., **a.g.e.** , s. 262.

¹¹² Sabuncuoğlu, **a.g.e.** , s. 228.

pozisyona uygunluğunu ve alacağı maaşı hem şirket içindeki dengeler hem de şirket dışındaki koşullara göre doğru belirlemek açısından önemlidir.

Bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda iş değerlendirme metodlarının önemi kavranabilir. Ücret belirleme sürecine girdi sağlayan iş değerlendirme süreci, şirketin bulunduğu piyasa yapısı ve şirket politikası ile bütünlük sağlamalıdır.

İş değerlendirme metodları temelde iki ana bölüme ayrılabilir:¹¹³

- Analitik iş değerlendirme metodları
- Analitik olmayan iş değerlendirme metodları

Bu iki ana bölüm yine kendi içinde çeşitlenmektedir.

Analitik olmayan iş değerlendirme metodları:

- İş sıralaması (job ranking)
 - İkili kıyaslama (paired comparison)
 - İş sınıflandırma (job classification)
 - Dahili kıyaslama (internal benchmarking)
- olarak dörde ayrılmaktadır.

- İş sıralaması (job ranking): Bu metod, yapısı itibariyle iş değerlendirme metodları arasındaki en sade metottur ve işleri bir bütün halinde ele alıp alt dereceden üst dereceye doğru sıralama şeklinde yapılır. Fazla çeşitli pozisyon olmayan küçük işletmelerde kullanılabilir.

Hızlı ve basit uygulanabilirliği ve maliyetinin düşüklüğü açısından avantajlı sayılsa da, pozisyon sayısı fazla olan büyük şirketlerde kullanılması uygun değildir. Çünkü kompleks yapılı şirketlerde pozisyonlar bir bütün halinde değil, daha detaylı şekilde incelenerek kıyaslanmalıdır. Bunun yanı sıra yine çok fazla pozisyon bulunan şirketlerde, tüm pozisyonları tek tek sıralamak gereksiz bir karmaşa yaratabilir.

- İkili kıyaslama (paired comparison): Bu metod, iki pozisyonu karşılaştırarak puanlamayı baz alan istatistiksel bir iş değerlendirme yöntemidir. Burada temel olarak

¹¹³ www.insankaynaklari.com, İş Değerleme Metodları, (Çevrimiçi)
http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020703/3725, (Erişim Tarihi : 28.08.2007)

dikkat edilmesi gereken; tüm pozisyonların ikişer ikişer karşılaştırılmasıdır. Öncelikle pozisyonların iş tanımları yapılır, daha sonra bütün pozisyonlar bir tablo üzerinde birbiriyle kıyaslanır; kıyaslama yapılırken 0, 1 ve 2 rakamlarıyla değerlendirme yapılır. (0; pozisyon diğerinden daha az değerliyse, 1; pozisyonlar eşit değere sahipse, 2; pozisyon diğerinden daha değerliyse kullanılır.) Bu şekilde değerlendirme yapıldıktan sonra, toplam puanlar alınır ve yüksek puanlıdan düşük puanlıya doğru pozisyonlar sıralanmış olur.¹¹⁴

Bu yöntem, aynı anda sadece iki pozisyonu karşılaştırdığı için kolay sayılabilecek bir yöntem olsa da pozisyon sayısı arttıkça iş değerleyen kişinin de iş yükünü artırmış olacaktır. Burada da işleri karşılaştırırken kullanılan belirli bir standart olmadığı için tamamen sağlıklı bir veri elde etmek mümkün olmayabilir. Özellikle 50'den fazla pozisyon olan bir şirkette uygulanabilir bir yöntem değildir.

- İş sınıflandırma (job classification): Bu yöntem, pozisyonları önceden tanımlanmış ve değerleri belirlenmiş derecelere yerleştirilmesini sağlayan bir yöntemdir. Her bir derecede pozisyonların içerdiği sorumluluk, beceri ve zorluk gibi özellikler değerlendirilir. Bu derecelerin 4'ten az, 8'den fazla olmaması önerilmektedir.

Bu yöntemde, işleri değerlendirmek için kullanılan dereceler önceden belirlendiği için, belirli standartlar vardır. Kolay anlaşılır bir yöntemdir ve pozisyonlar önceden belirlenmiş derecelere kolayca yerleştirilebilir. Fakat karmaşık pozisyonlar içeren şirketlerde uygulanması kolay bir yöntem değildir. Bunun yanı sıra hiyerarşik yapıda kariyer yolu izlemeyen pozisyonlar için uygulanması uygun olmayabilir. Esnek bir değerlendirme yöntemi olmadığı gibi, farklı iş gruplarındaki işleri karşılaştırmada da kullanılması tercih edilmez.

- Dahili kıyaslama (internal benchmarking): Bu yöntem, pozisyonları değerlendiren kişilerin sezgilerini kullanarak yaptıkları bir değerlendirme yöntemi olduğu için kurumsal şirketlerde kullanılan bir yöntem değildir. Tamamen subjektif bir değerlendirme yöntemidir ve değerlendirmenin doğruluğu tartışılır. Sadece çok az

¹¹⁴ www.insankaynaklari.com, İş Değerleme Metotları, (Çevrimiçi)
http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020703/3725, (Erişim Tarihi : 28.08.2007)

pozisyonun bulunduğu küçük şirketlerde uygulanabilir. Diğer değerlendirme metodları ile birlikte kullanıldığı zaman, değerlendirme sürecinin hızlanmasını sağlayabilir.

Analitik iş değerlendirme metodları:¹¹⁵

- Faktör kıyaslama (factor comparison)
- Faktör-Puan (point-factor rating)

- Faktör kıyaslama (factor comparison): Bu değerlendirme yönteminde, pozisyonlar uluslararası geçerliğe sahip olan; sorumluluk, çalışma koşulları, fiziksel gereklilik, zihinsel gereklilik, beceri ve benzeri yönlerden gerekliliklerine göre değerlendirilir. Bu değerlendirmeler, sayılar yardımı ile yapılıyorsa klasik yöntem, düşük–orta–yüksek şeklinde yapılıyorsa derecelendirme yöntemi kullanılmış olur.

Bu metotta, öncelikle kıyaslamada baz alınabilecek bir iş seçilir, bu işin diğer pozisyonların çıkış noktası olmasına ve uluslararası kriterleri ifade edebilmesine dikkat edilir. Seçilen pozisyonlar, seçilen kriterleri ne derecede gerektirdiklerine göre değerlendirilirler. Daha sonra her pozisyona toplamda 100 puan vermek koşuluyla, bu 100 puan gerekliliklere işin gerektirdiği oranda dağıtılır. Örneğin, her pozisyonun toplam 100 puanı vardır; 25 puan fiziksel beceri, 30 puan zihinsel beceri, 5 puan sorumluluk gerekmektedir gibi. Daha sonra seçilen temel işlerin fiyatı belirlenip her kriter ne kadar fiyat düştüğü hesaplanır, her kriterin fiyatı belli olduktan sonra diğer işlerin değerleri saptanır.

Bu yöntem, her pozisyon için gereken ücreti doğrudan belirleyen bir yöntemdir, fakat kompleks ve anlaşılması zor bir yöntemdir. Burada ücret belirlemede baz alınacak pozisyonu seçmekte zorluk çekilebilir. Ayrıca analitik bir yöntem olduğu halde objektif olmayan değerlendirmeler içermektedir.

- Faktör-Puan (point- factor rating): Bu metotta, öncelikle iş değerlemede incelenecek kriterler (faktörler) belirlenir. Bu faktörlerin şirketteki tüm pozisyonlara uygulanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Her faktöre, faktörün önemine göre puan

¹¹⁵ www.insankaynaklari.com, İş Değerleme Metodları, (Çevrimiçi)
http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020703/3725, (Erişim Tarihi : 28.08.2007)

dereceleri belirlenir. Örneğin; sorumluluk alma; 150 puan, bilgi ve beceri; 300 puan, karar verme; 200 puan, takipçilik; 150 puan gibi. Daha sonra bu puanlar derecelere ayrılır.¹¹⁶

Faktörler belirlenirken çok dikkatli davranılmalıdır çünkü her pozisyonda ortak olarak bulunan bu faktörler, şirketin özellikle ücret belirlerken nelere dikkat ettiğini ve çalışanlarını seçerken aradığı genel özellikleri ortaya koymaktadır. Örneğin satış odaklı bir şirkette; satışçılarda bulunması gereken iyi müşteri ilişkileri ve insanlar arası iletişim gibi özellikler yoğun olarak ön plana çıkarken, uluslararası bir inşaat ya da otomotiv firmasında mühendislere has özellikler ve yabancı dil şartı vurgulanabilir. Ya da bir tasarım veya reklamcılık şirketinde yaratıcılık / yenilikçilik özellikleri, rekabete dayalı çalışan şirketlerde ise sürekli gelişim ve rekabetçilik ön planda tutulan kriterlerdir.

Faktörlerin, pozisyonun iş tanımını doğru yansıtması ve pozisyonda çalışacak kişinin yapacağı işi netleştiriyor olması gerekmektedir. Faktörler belirlendikten sonra faktörlerin dereceleri tanımlanır. Derecelerin üçten az, altıdan fazla olmamasına dikkat edilmelidir. Üçten az derece; aralıkların çok geniş olmasına neden olduğu için ayırt edici olamadığı için, altıdan fazla özellik ise dereceler arasında net bir farkın olmasına engel olduğu için tercih edilmez.

Bu metot, rasyonel, gerçekçi ve analitik bir yöntem olduğu için en çok tercih edilen yöntemlerden biridir. Ayrıca elektronik ortama aktarılabilen ve yazılımlarla kolayca hesaplanabilen bir yapısı olması da yine tercih sebepleri arasındadır. İyi bir dokümantasyon elde edilmesine yardımcı olur. Fakat temelde çok karmaşık bir yapıya sahiptir, az da olsa subjektif değerlendirmeye neden olabilir. Çok zaman harcanması gereken bir yöntemdir.

- Piyasa bazlı ücretlendirme (market pricing)

Analitik ve analitik olmayan yukarıdaki metotlar dışında, şirketler ücret belirlerken piyasa bazlı ücretlendirme yöntemini de kullanmaktadırlar. Bu yöntem,

¹¹⁶ www.insankaynaklari.com, İş Değerleme Metotları, (Çevrimiçi)
http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020703/3725, (Erişim Tarihi : 28.08.2007)

piyasa araştırmaları sonucunda, pozisyonun piyasadaki eşdeğer pozisyonlara göre değerlendirilmesi ve cretlendirmesi şeklinde gerçekleşmektedir.¹¹⁷

Bu yöntemi kullanmak isteyen şirketler, öncelikler hangi piyasaı baz alacaklarını belirlemelidir. Bu piyasalar, şirketin bulunduğu yerel piyasa olabileceği gibi, bölgesel, ulusal ya da uluslararası piyasalar da olabilir. şirket yapısına ve bulunduğu rekabet ortamına göre bu piyasalardan herhangi biri seçilir.

Piyasa seçildikten sonra, hangi pozisyonların piyasa bazlı değerlendirmeye tabi tutulacağı belirlenmelidir. Hemen hemen her şirkette aynı işi yapan sekreter, muhasebeci ve benzer ürünleri pazarlayan satış uzmanları gibi pozisyonları piyasa odaklı değerlendirmek daha kolay olurken, şirketin yapısına özgü pozisyonlarda piyasa bazlı değerlendirmeler uygulanabilirlik açısından zor olabilmektedir.

Yukarıdaki iş değerleme yöntemleri, teker teker kullanılabileceği gibi, gerektiği zaman bir arada da kullanılabilirler. Bu metotlar:¹¹⁸

- iş tanımlarını netleştirme,
- pozisyonların gerektirdiği bilgi, beceri ve sorumlulukları netleştirme,
- seçme ve yerleştirme süreci öncesinde ve sırasında açık ve net veri oluşturma,
- performans değerlendirme sürecinde rasyonel kriterler belirleyebilme,
- pozisyonlara hem şirket içinde hem pazarda tutarlı ücret belirleyebilme,
- kariyer yolu tasarımı,
- iş geliştirme planları oluşturma,
- organizasyon tasarlama ve
- başarı ve gelişim planı oluşturmada kullanılabilir.

İş değerleme metotları, hangi amaç için kullanılırsa kullanılsın, metodun şirket yapısıyla uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.

¹¹⁷ www.insankaynaklari.com, İş Değerleme Metotları, (evrimii)
http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020703/3725, (Erişim Tarihi : 28.08.2007)

¹¹⁸ www.insankaynaklari.com, İş Değerleme Metotları, (evrimii)
http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020703/3725, (Erişim Tarihi : 28.08.2007)

5.2.3. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, çalışanlara ücretlerin ne şekilde, hangi zaman aralıkları ile, hangi esaslara göre, kısaca nasıl bir düzende ödeneceğini belirleyen sistemleri kurma çalışmalarıdır. Ücret düzeyi ve ücret yapısı genellikle ücretlerin nasıl ödeneceğinden çok ne kadar ödeneceğini belirleyen çalışmalardır. Ücret sistemleri ise daha çok belirlenmiş ücretlerin nasıl ödeneceğini ortaya çıkarır. Genel bir tanımla ücret sistemleri, işgörene ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzenleri ifade etmektedir.¹¹⁹

Ücret sistemlerinden bazıları giderek daha fazla önem kazanırken, bazıları ise etkinliklerini kaybetmektedirler. Bu gerçekleşen değişimde işletme yönetiminin gereksinimleri, işlerdeki yapısal değişimler ve işgörenlerin ücrete ilişkin görüş ve beklentilerindeki değişikliklere ilişkin etkenler rol oynamıştır. Yeni yönetim anlayışları, işletmenin iş ortamını tazeleyecek yeni güçler, işgörenleri motive edecek yeni faktörler ve yeni yöntemler aramaya başlamıştır. Teknolojik gelişmeler, işteki yapısal değişiklikleri ortaya çıkarmış ve işlerin talep ettiği nitelikleri ve sorumlulukları arttırmıştır.¹²⁰

Ücret sistemleri, en temel şekliyle zamana göre ücret ve çıktıya göre ücret olarak ikiye ayrılmaktadır. Zamana göre ücrette çalışan çalıştığı zaman birimi başına, ürettiği çıktıdan bağımsız olarak ücret alır. Çıktıya göre ücret anlayışında ise, çalışanın gösterdiği performans ve bu performans sonucunda kendisinden beklenen iş çıktısını ne ölçüde üretebildiğine göre ücret alır. Yani zamana göre ücret sabit ücret, çıktıya göre ücret değişken ücret olarak ifade edilebilir. Performans değerlendirme uygulaması gerçekleştirilecekse, doğal olarak ücretin çıktıya göre belirlenmesi gereklidir. Ücret bir işletmede çıktıya göre belirlenmiyorsa, yani sabitse, bunun nedeni de çoğunlukla çıktının ölçmek ve belirlemek için zor olması veya çıktıdaki değişmelerin büyük ölçüde işçinin kontrolünde olmayan faktörler tarafından belirleniyor olmasıdır.¹²¹

¹¹⁹ Kaynak vd., **a.g.e.** , s. 302.

¹²⁰ **a.g.e.** , s. 304.

¹²¹ Edward P. Lazear, **Personnel Economics, Third Printing**, The MIT Pres, Cambridge, Massachutes, London, 1998, s. 13.

Çıktıya göre ücret sistemleri, kendi aralarında parça başı ücret sistemleri ve primli ücret sistemleri olarak ikiye ayrılabilir. Parça başı ücret sistemlerinde, çalışana ürettiği birim sayısı ile ücret haddinin çarpımı kadar toplam ücret verilir. Primli ücret sistemlerinde ise, önceden çeşitli koşullara göre kazanılması belirlenmiş primler, çalışanın belirlenmiş hedeflere ulaşması durumunda kendisine verilir. Bu şekilde belirlenen ücrette genellikle bir kök yani temel ücret, bir de bunun üstüne eklenen primler vardır. Çalışanın toplam ücret geliri bu şekilde belirlenir. İleride ücret sistemleri; zamana dayalı ücret sistemleri, parça başı ücret sistemleri ve primli ücret sistemleri olmak üzere incelenecektir.

5.2.3.1. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri

Zamana dayalı ücret sistemleri, çalışanın ücretini çalıştığı zamana göre almasını öngörür. Bu sistemde ücret geliri, zaman birimi sayısı ile ücret haddinin (saatlik/günlük) çarpılmasıyla bulunur.

Bu ücret sisteminin genellikle beyaz yakalı olarak anılan, yani büro işlerinde çalışan ve bedensel emeğinden çok düşünsel emeğini ortaya koyan çalışanlar için uygulandığı söylenebilir. Sistemin avantajı, uygulamasının kolay olması ve problem çıkma ihtimalinin düşük olmasıdır. Dezavantajı ise, çalışanları daha verimli çalışmaya itecek olan motive edici yönünün az olmasıdır. Bu sistem verimliliği, performansı, çalışma hızını ve kalitesini arttırmaya yönelik bir etki göstermez.¹²² Yüksek performans gösteren çalışanlar ile düşük performans gösteren çalışanların aynı ücreti almaları durumu söz konusu olabileceği için, bu sistemde ücretlerde adaletsizlikler ortaya çıkabilir.

Sonuç olarak, zamana dayalı ücretin uygulanacağı durumlar temel olarak şu şekilde sıralanabilir:¹²³

- Üretimin sağlıklı biçimde saptanamaması, veya bu saptama çabasının ekonomik olmaması
- Üretim çıktısının büyük ölçüde işgören çabası ile değişmeyecek özellikte olması
- Çalışma koşullarının belirsizliği

¹²² Zaim, **a.g.e.** , s. 264.

¹²³ Kaynak vd., **a.g.e.** , s. 309.

- İş başarımlı kriterlerinin oluşmamış bulunması
- Önceden saptanamayan iş gecikmesi, iş beklmeleri gibi nedenlerle üretim sürekliliğinin sekteye uğraması
- Teknik ve iş güvenliğini önlemlerine rağmen makine, araç gereç ile işgörenlerin güvenliğini sağlanmasının zor olması
- Üretilmesi hedeflenen üründe, hızlı çalışma nedeniyle yeterli özen gösterilmemesi durumunun kabul edilemez olması

5.2.3.2. Parça Başı Ücret Sistemleri

Parça başı ücret sistemi, çalışanın ürettiği parça başına ücret alması nedeniyle, daha verimli çalışmaya, özellikle zaman verimliliğini arttırmaya yönelik motive edici özelliği büyük olan bir ücret sistemidir. Bu ücret sistemlerinde esas olan, çalışanın ücretinin ürettiği parça birimi ile ücret haddinin çarpılarak bulunmasıdır. Bu sistemde birbiriyle karşılaştırılan iki çalışandan biri diğerine göre aynı zaman içinde daha fazla parça üretiminde bulunursa, daha fazla ücret alma şansı vardır. Bu sistemin en önemli özelliği ve zamana dayalı ücret sistemlerinden en önemli farkı budur. Zamana dayalı ücret sisteminde işçinin üretimindeki değişiklikler sonucu kazanç veya kayıp işverene aitti, parça başı sistemde ise bu kazanç veya kayıp işçiye ait olmaktadır. Bu bakımdan bu sistemin verimliliği arttırıcı özelliği büyüktür.¹²⁴

Parça başı ücret sistemlerinin avantajı, verimliliği arttırıcı yönde motive edici özelliklerinin bulunması, verimlilik artışına bağlı olarak sabit masrafların etkisinin hafifletilmesi ve birim maliyetlerin düşürülmesi, çalışanların kazançlarının emekleriyle doğru orantılı olarak artmasıdır. Bu sistemin dezavantajları ise çalışanların fazla kazanç elde etme hedefine aşırı odaklanarak fazla üretim yaparken dikkatsizlik, özensizlik gibi nedenler sonucu ürün kalitesinde düşmelere ve iş kazalarında artmalara neden olabilmektedir. Buna ek olarak, performans dayalı bir ücret sistemi olduğundan, ücret farklılıkları çalışanlar arasında problemlere neden olabilir.

5.2.3.3. Primli Ücret Sistemleri

Primli ücret sistemleri de, parça başı ücret sistemleri gibi özendirici bir ücret sistemidir. Bu sistemde çalışanın ücreti genellikle kök ücret ve bunun üzerine eklenen

¹²⁴ Zaim, a.g.e. , s. 265.

primler ile oluşur. Prim, işgörenin belirli bir iş davranışına yönelmesi veya belli bir üretim niceliği veya niteliğinin üstüne çıkması gibi, önceden belirlenmiş kriterlere ve hedeflere ulaşması sonucu gerçekleşen bir sonuçtur.¹²⁵

Performans değerlendirme yöntemlerinde açıklanan hedeflere göre performans değerlendirmesi yöntemi, primli ücret sistemleri ile büyük ölçüde uyumaktadır. Hatırlanacağı gibi hedeflere göre performans değerlendirme yönteminde de primlerle benzer olarak, belirlenen başarı kriterine ulaşılmasına bağlı olan bir hedef önceden belirlenir ve buna ulaşıp ulaşılamamasına bağlı olarak başarı değerlendirilir, ücret şeklinde bir ödül verilir.

Primlerin ve primli ücret sistemlerinin, mutlaka gerçekleştirmeye çalıştıkları amaçları olmalıdır. Bu sistemlerin en genel amacı, özendirmedir. Çalışana prim verilmesi, çalışanı motive etmek amacı taşır. Bu sistemin parça başı ücret sisteminden farkı, primin ilave performans karşılığında verilmesidir. Prim alınmasını belirleyen kriterler, her çalışan grubu için aynı olmayabilir. Genellikle profesyonel çalışanlar ve yönetici personele doğru gidildiğinde, özendirici faktörlerin de değiştiği görülür. Yönetici personel için kar, pazar payı artışı gibi kriterlerin daha önemli ve belirleyici nitelikte olması beklenebilir. Yönetim kademelerinde performans değerlendirmesinde üretim miktarı, karlılık gibi maddi kriterler kullanıldığı zaman değerlendirme sorunları en aza iner.¹²⁶

Primli ücret sistemlerinin avantaj ve dezavantajları, özendirici ücret sistemlerinin klasik özellikleridir. Sonuç olarak doğru uygulandığında bu sistemin günümüz modern iş piyasaları, yeni yönetim anlayışları ve modern insan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde daha başarılı ve seçilmesi mantıklı bir sistem olacağı belirtilebilir.

¹²⁵ Kaynak, a.g.e. , s. 330.

¹²⁶ Faruk Türkoğlu, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması**, Arthur Andersen Danışma Ltd. Şti. , Sabah Yayıncılık A.Ş. , İstanbul, 2000, s. 53.

6. Ücretlerin Belirlenmesinde Etkili Unsurlar

Ücretler, birçok bakımdan taşıdıkları önem nedeniyle, birçok değişik unsur belirlenmelerinde etkili olmaktadır. Temel olarak ücretleri belirleyen unsurlar işletme içi ve işletme dışı olarak ayrılabilir. İşletme içi unsurlar, işletmenin kendi tasarrufunda olan ve belirlenmesinde göreceli olarak serbestçe hareket edebileceği unsurlardır. İşletme dışı unsurlar ise, iş ve ekonomi çevresine ait olan, işletmeden bağımsız olarak değişmeler uğrayan ve işletmeye de büyük etkileri olan unsurlardır. İşletme ücretlerini belirlerken, bunlardan bağımsız hareket edemez. Aşağıda ücretlerin belirlenmesinde etkili olan işletme içi ve işletme dışı unsurlar açıklanacaktır.

6.1. İşletme İçi Unsurlar

Ücretlerin belirlenmesinde etkili olan işletme içi unsurlar; işletmenin insan kaynakları yönetim sistemi, işletmenin pazarındaki yeri ve mali gücü ve ücreti belirlenmesi söz konusu olan çalışanın bireysel özellikleri ve yetenekleridir.¹²⁷ Bunlara ek olarak performans değerlendirme uygulamasının etkisi, iş değerlemesinin etkisi ve toplu pazarlığın etkisi de ücretlerin belirlenmesinde etkili olan işletme içi unsurlardandır.

İşletmenin insan kaynakları departmanı ve insan kaynakları yönetim sistemi, işletmenin nasıl bir yönetim anlayışı içinde olduğuna bağlı olarak ücretlerin oluşumunu etkilemektedir. Sağlam bir organizasyon ve yönetim yapısı olan, insan kaynakları yönetimine önem veren bir işletme performans değerlendirme ve iş değerlemesi gibi uygulamaları uygulayacağı için ücretlerini daha adil ve doğru bir şekilde belirleyecektir. Fakat insan kaynakları yönetimine gerekli önemi vermeyen, daha çok kararların bir veya birden çok patronun kişisel tasarrufunda olduğu bir işletmede sağlıklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve buna bağlı olarak adil ve tatmin edici, sağlam dayanakları olan bir ücret sistemi beklemek pek mümkün değildir.

İşletmenin mali gücü ve rekabet piyasasındaki pozisyonu, ne seviyede ücret verebileceğini belirleyici bir faktör olması açısından, ücretlerin belirlenmesinde etkili ve önemli bir faktördür. İşletmenin yüksek, eşit veya düşük ücret politikalarından hangisini

¹²⁷ Uyargil, a.g.e. , s. 127.

izleyeceğinin belirlenmesinde rol oynayan en büyük faktör işletmenin mali durumu ve gücüdür. Bu etken, ücretlerin belirlenmesinde etkili olacağından dolayı, çalışanlar üzerinde de doğrudan etkili olacaktır.

Ücretlerin belirlenmesinde büyük ölçüde etkili olan bir başka faktör de, çalışanın kişisel özellikler ve yetenekleridir. Çalışanın bireysel özellikleri genel olarak; çalışanın eğitim durumu, bildiği yabancı diller, iş tecrübesi, yaşı, medeni durumu, şimdiye kadar olan kariyeri vb. gibi birtakım önemli kişisel özellikleri ve yetenekleridir. Çalışanlar arasındaki nitelik farkları büyük ölçüde eğitimden kaynaklanmaktadır. Fakat bunun dışında bir de deneyim faktörü dikkate alınmalıdır. Belli bir işi uzun süredir yürüten bir çalışanın, bu işe yeni başlayan bir çalışana göre işgücünü daha verimli ve etkin kullanacağı inkar edilemez.¹²⁸

Ücretin belirlenmesinde etkili olan diğer işletme içi faktörler olan iş değerlemesi, performans değerlendirmesi ve toplu pazarlık unsurlarına da değinmek gerekir. İş değerlemesi, çalışanın değil işin değerlendirildiği, işin gereklerinin ve çalışanın bu işi yapabilmek için sahip olduğu özelliklerin ifade edildiği iş tanımları yapılması ve bu sayede adil bir iş- ücret yapısı kurulması çalışmalarıdır. Buna bağlı olarak, adil ve çalışanları tatmin edici ücretlerin belirlenmesi için iş değerlemesi uygulamasının yapılması kritik bir faktördür. Performans değerlendirmesi uygulaması, önceki bölümlerde de değinildiği gibi verimli çalışmayı motive etme amacı taşıyan, bunu da çalışanın ücret bakımından ödüllendirerek yapmayı amaçlayan bir çalışmadır. Bu özelliğine bağlı olarak işletmenin ücret sistemine göre değişerek, ücretlerin belirlenmesi üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkili olmaktadır. Toplu pazarlık faktörü ise, genellikle ücretlerinin belirlenmesinde performans değerlendirmesinin değil toplu pazarlığın kullanılmasını isteyen sendikacı personelin ücretlerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

6.2. İşletme Dışı Unsurlar

Ücretlerin belirlenmesi üzerinde etkili olan işletme dışı unsurlar, piyasa genel ücretler düzeyi, piyasanın genel ekonomik durumu seyri, enflasyon, sendikalar ve

¹²⁸ Yılmaz Akyüz, **Emek – Değer Teorisi ve Nitelikli İşgücü Sorunu**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No : 441, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1980, s. 101.

devletin etkisidir.¹²⁹ Bu faktörler işletme tarafından kontrol edilemeyen özelliğe sahip oldukları için, işletme kendi içindeki faktörlere göre belli bir dereceye kadar belirlemiş olduğu ücreti, bu faktörleri göz önüne alarak bir daha gözden geçirmelidir. Ayrıca piyasanın, ülke ekonomisinin genel durumu ve enflasyon gibi göstergelerdeki ani olumsuz değişimler işletmeyi krize sokabilir, ücret politikasını yeniden gözden geçirmesine neden olabilecek kadar etki yapabilir.

Devletin etkisi, devletin yasa ve düzenlemeler çıkararak işletmeyi bazı zorunluluklar altına sokması ile görülür. Devlet, genellikle işçi – işveren çatışmalarına neden olan bir konu olan ücretlerin belirlenmesinde zayıf olan tarafı yani işçiyi koruyucu bir politika izlemelidir. Ücret geniş anlamda ülkenin tümünü ilgilendiren bir sosyal siyaset sorunudur. Sosyal siyaset sorunlarının da çözümü genellikle devlet müdahalesiyle olmaktadır. Devletin sosyal siyaset sorunlarına müdahalesi, üç şekilde gerçekleşmektedir. Bu müdahaleler aşağıda belirtildiği gibidir:¹³⁰

- Devlet doğrudan yasalar, iş kanunları çıkartarak çalışma koşullarını düzenler.
- Çalışanlara örgütlenme olanakları verir, yani sendikal örgütlerin kurulması hakkını verir ve bu hakkı çeşitli uygulamalarla koruyup destekler.
- Eğitim, gelir dağılımı, sağlık, sosyal güvenlik, istihdam politikaları uygulayarak sosyal gelişmeyi hızlandırma çabalarında bulunur.

Şimdiye kadar değinilen işletme dışı faktörler içinde en dikkat çekicisinin sendikaların etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Türkiye’de uzun yıllardır işveren ve işçi arasında bir çatışma konusu olan ücretlerin belirlenmesinde, sendikalar ve toplu pazarlık görüşmelerinde ücretlerin belirlenmesi için gerçekleştirdikleri pazarlık, grev gibi faaliyetler önemli rol oynamıştır. Performans değerlendirmenin ücretlerde belirlenmesi konusunda da, sendikaların etkisi önemlidir. Özellikle çalışanların çoğunluğunun sendikalı olduğu bir işletmede, sendikanın performans değerlendirmesi ile ücretlerin belirlenmesini istemediği bir koşulda, bu uygulamayı gerçekleştirmek işletme için ciddi bir problem haline gelebilir. Sendika ve işletmenin ücret politikaları karşıt çıkar gruplarını temsil etmeleri nedeniyle doğal karşılanırsa bile, her iki tarafın işbirliği içinde çalışması ücretlerin belirlenmesi sürecinin sağlıklı işlemesi açısından

¹²⁹ Uyargil, a.g.e. , s. 127.

¹³⁰ Nusret Ekin, **Endüstri İlişkileri**, 6. Bası, Beta BasımYayım, İstanbul, 1994, s. 12 – 13.

büyük önem taşımaktadır. Genellikle sendikalar, ücret derecelerinin toplu iş sözleşmesi görüşmeleri içinde saptanması görüşünü kabul ederler ve bu konuyu belli başlı görevleri içinde saymaktadırlar.¹³¹

¹³¹ Sikula, F. Andrew, **Personnel Administration and Human Resources Management**, John Wiley and Sons Inc., Canada, 1976, s. 301.

7. Performans Değerlendirme Sisteminin Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanımına Bakış

7.1. Ücretlerin Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sistemi Uygulama Sonuçlarının Kullanımı

Ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılması, performansa dayalı bir ücret sistemi kurulmasını gerektirir. Bu konu ücretlerin öneminin büyük olması açısından, büyük dikkat verilmesi gereken bir konudur. Performans değerlendirmenin sonuçlarından ücret – maaş yönetiminde yararlanılması, performans değerlendirme sisteminin en kritik ve sorun yaratan konusunu oluşturur.¹³² Performansa dayalı ücret sistemi, performans düzeyindeki artış ile ücret düzeyi arasındaki artış arasında ilişki kurmaktadır.¹³³

Performansa dayalı ücret sistemleri, günümüzde çok büyük ölçüde ilgi gören ve sendikaların aksine işveren tarafından desteklenen bir sistemdir.¹³⁴ İşletmeleri performans değerlendirmeye yönelten nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹³⁵

- İşletmede stratejik iş hedeflerine ulaşmak
- İşletmeye esneklik sağlamak ve insangücü maliyetlerini düşürmek
- Verimlilik, kalite, karlılık gibi alanlarda işletmenin daha yüksek bir performans düzeyine yönelmesini sağlamak
- Performans düzeyini iyileştirerek çalışanların kazanımlarını genişletebilme yeteneğine sahip olmak
- İşgücü maliyetlerini arttırmadan yüksek performansa sahip çalışanları ödüllendirmek
- Yetenekli ve nitelikli personel için cazip bir firma olabilmek

¹³² Uyargil, **a.g.e.** , s. 124.

¹³³ Michael Armstrong, **Performance Management**, Kogan Page, London, 1994, s. 166.

¹³⁴ Sabuncuoğlu, **a.g.e.** , s. 255.

¹³⁵ Sriyan de SILVA, An Introduction to Performance Based and Skill – Based Pay Systems, (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/dialogue/actemp/papers/1998, s. 3. (Erişim Tarihi : 30.08.2007)

Performans değerlendirme sistemi sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanılması, çoğunlukla ücret artışları, ücret düzenlemeleri veya temel ücretin dışında olan primlerin belirlenmesi gibi ücret gelirleri şeklinde olmaktadır. Buna bağlı olarak performans değerlendirme sonuçlarının temel ücretten çok; motive etme, performans arttırmaya teşvik edici etkisi olan primler gibi ilave ücret kalemleri üzerinde etkili olacağı söylenebilir.

Performans değerlendirme sisteminin ücretlerde kullanılabilmesi için, etkin bir performansa dayalı ücret sistemi kurulmalıdır. Etkin bir performansa dayanan ücret sistemi kurmak için de dikkate alınması gereken önemli faktörler, şu şekilde sıralanarak açıklanabilir:¹³⁶

- Performansın doğru ölçümü: Performans değerlendirmesi sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanılması, çalışanlar arasında ücret farklılıklarını da beraberinde getirecektir. Bu farklılıkların çatışmalara dönüşmemesi ve iş yerinde ücret tatminsizlikleri çıkmaması için, performansın ölçümü mutlaka doğru şekilde yapılmalıdır. Bunun için de gerekli olan temel faktörler şirketin ve çalışanların yapılarına uygun bir performans değerlendirme yönteminin seçilmesi, ve değerlendirmenin tarafsız ve değerlendirmeyi doğru biçimde yapabilecek bilgi ve birikime sahip yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi gereklidir. Sonuç olarak performansın doğru ölçülmesi, sağlıklı bir performansa dayalı ücret sistemi kurulabilmesi için en önemli faktördür.
- Performans priminin belirlenmesi: Performans değerlendirme sistemi, temelinde çalışanları daha verimli çalışmaya motive etmek amacındadır. Bu amacı gerçekleştirmek için ise, motive ediciler gereklidir. Bu motive edici, ücret artışı veya başka bir ifade ile performans primidir. Buna bağlı olarak, performans priminin belirlenmesi ve çalışana bildirilmesi, çalışanın daha verimli çalışmasına olumlu motivasyon yaratmak için anahtardır. Ayrıca performans primlerinin belirlenmesi, bu konunun hem çalışan ve yaptığı iş arasında denge, hem de farklı performans gösteren çalışanların alacakları

¹³⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e. , s. 256.

performans primleri arasında denge sağlanarak adil bir ücret yönetimi oluşturulması açısından önemlidir.

- Çalışanların sistemi kabullenmesi: Performans değerlendirme sistemini ücretlerde kullanılması, ileride de değinileceği gibi işveren tarafından büyük ölçüde desteklenmekle beraber, birtakım kesimlerden de büyük tepki almaktadır. Buna bağlı olarak, eğer performans değerlendirme sistemine gerçek bir inanç ve güven duyulmuyorsa, bu sistem fazla işe yaramayan bir formaliteden öteye gidemeyecektir. Performans değerlendirme sistemi konusundaki araştırmaların çoğu, sadece çalışanlardan nasıl daha verimli performans alınacağına ve uygun motive edicilerin nasıl daha iyi tasarlanabileceğine yöneliktir. Oysa bir o kadar da dikkat, çalışanların performans değerlendirme sistemi hakkındaki algılarına, görüşlerine ve yönetim hakkındaki şüphe ve kaygılarına gösterilmelidir.¹³⁷
- Ödüllendirme zamanı: Performansa dayalı ücret sistemi geçmiş dönem içindeki başarıların gelecek döneme taşınmasını amaçlar. Örneğin, performans değerlendirmesi altı ayda bir yapılıyorsa, birinci altı ayda elde edilen başarı sonuçlarına göre ikinci altı ayda elde alınan kök ücrete ek olarak performans primi ödenir.¹³⁸
- Sistemin içerdiği çalışanların belirlenmesi: Performansa dayalı ücret sistemi, çoğunlukla büro işlerinde çalışan elemanlar için yani beyaz yakalı olarak tabir edilen çalışan grubu için kullanılır. Buna ek olarak, performans değerlendirme sisteminin ücretlerde belirlenmesi genellikle sendikalı olmayan çalışanlar için uygulanmakta, sendikalı olan çalışanların ücretleri ise toplu pazarlık yöntemiyle belirlenmektedir.

7.2. Ortaya Çıkan Sorunlar

Performans değerlendirme sonuçları kullanılarak ücretlerin belirlenmesi, başarılı çalışanlar ile başarısız çalışanların farkının ortaya konmasını beraberinde getirir. Sistem, sadece başarılı çalışanlara ödüller verilmesini değil, başarısız olanların da ödülünden

¹³⁷ David Marsden, **A Theory of Employment Systems: Micro Foundations of Social Diversity**, Oxford University Pres, London, 1999, s. 153.

¹³⁸ Sabuncuoğlu, **a.g.e.** , s. 258.

mahrum kalarak bir anlamda cezalandırılmasını ve yetersiz görülen çalışanların önce eğitime gönderilmesini, yine yetersiz görülenlerin işten çıkarılmasını da öngörmektedir. Bu özelliklere bağlı olarak, eski ücret sistemlerine alışmış olan çalışanların performans değerlendirme sisteminin adil olmadığını, zaman ve maliyet alıcı olduğunu vs. neden göstererek bu sisteme karşı tepkiler ortaya koyabilirler. Buna bağlı olarak sistemin uygulanmasında sorunlar çıkabilir.

Performans değerlendirme sistemine karşı, değerlendirilenler (astlar) ve değerlendiriciler (yöneticiler) tarafından geliştirilmiş birtakım olumsuz tutumlar vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹³⁹

Yöneticiler açısından:

- Performans değerlendirme uygulamasını zaman alıcı ve masraflı bir uygulama olarak görmeleri
- Yöneticilerin bu işi gerçekleştirmek için yeterli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmamaları
- Yöneticilerin, performans değerlendirmeye karşı sahip oldukları olumsuz düşüncelerin, onları yanlış değerlendirme yapmaya yönlendirmesi
- Performans değerlendirmenin hazırlık gerektiren bir faaliyet olması
- Örgütün bireylerle ve birbirleriyle çatışan amaçlarını uyumlu hale getirmenin güçlüğüne yöneticiler açısından sıkıntı yaratması
- Yöneticilerin demokratik yönetim tarzını benimseme zorunluluğu altına girmekten hoşnut olmamaları
- Yöneticilerin, performans değerlendirme sonuçları kullanılarak yapılan düzenlemeler sonucunda astlarının kendileriyle aynı veya daha yüksek seviyeye gelmeleri endişesi

¹³⁹ İnal Cem Aşkun, **İşgören Değerlemesi**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 158 / 100, Eskişehir, 1976, s. 136 – 137.

Astlar açısından:

- Performans değerlendirme sistemini objektif olduğuna inanmamaları
- Performans değerlendirme sisteminin amacına yönelik endişeleri
- Performans değerlendirme sistemi uygulamalarına rağmen eski sistemin ve komuta sisteminin değişmediğini düşünmeleri
- İşlerini kaybetme kaygıları

Başarılı bir performans değerlendirme sonuçlarına dayalı ücret uygulaması kurulabilmesi için, bu belirtilen olumsuz tavırların etkilerinin en aza indirgenmesi gereklidir. Bu da büyük ölçüde, değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin sistemi olan inanç ve güveninin sağlanması ile gerçekleştirilebilir.

7.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanılmasına Devlet ve Sosyal Güvenlik Anlayışı Açısından Bakış

Sosyal güvenlik anlayışı ve bir ülkenin tümündeki ücretlerdeki adalet, devlet tarafından sağlanmaya ve sağlandıktan sonra, korunmaya çalışılan bir düzendir. Performans değerlendirmesinin ücretlerde kullanılması ve ücretlerin buna göre belirlenmesi ise, çalışanlar arasında ücret farklılıkları yaratacak olan ve işletmelerin ücretleri bireyselleştirdikleri bir sistemdir. Bu bakımdan performans değerlendirme sistemiyle ücretlerin belirlenmesi uygulaması ve sosyal güvenlik anlayışı arasında çatışmalar çıkabilir.

Performans değerlendirme sistemi ve ücretlerin bu sisteme göre belirlenmesi, temelinde modern insan kaynakları yönetiminin, daha geniş açıdan bakılırsa ise liberal ekonominin ve vahşi kapitalizmin bir uygulamasıdır. Devletin uyguladığı sosyal güvenlik anlayışı ise, her çalışanın gösterdiği performansa bağlı olmaksızın belli bir ücret almasını ve belli yaşam standartlarına ulaşmasını hedeflemektedir. İşte bu açıdan yukarıda değinilen çatışmaların kaynağı ortaya çıkmaktadır.

Bu noktada, performans değerlendirme sistemini kullanan işletmelerin, değerlendirilen çalışanların ve uygulamalarıyla devletin, çatışmalar yerine ortak bir güç ve sinerji

yaratmak için uyumlu şekilde hareket etmesi gerektiğini belirtmek gerekir. Bir ülkenin ekonomisinin ve insan kaynakları politikalarının başarısı şu iki amacın gerçekleşip gerçekleşmediği ile anlaşılır:¹⁴⁰

- Uluslar arası pazarda rekabet gücünün artırılması
- Çalışanların çalışma koşullarını iyileştirebilme ve yaşam standartlarını yükseltebilme

Hem uluslar arası pazardaki rekabet gücünü yükseltme, hem de özellikle çalışanların yaşam standartlarını yükseltmenin yolu ücretlerin yani çalışanların gelirlerinin artırılmasından geçmektedir. Fakat bir ekonomide tüm göstergeler normal olduğunda ve verimlilik artışı söz konusu olmadığında, çalışanların ücretlerini enflasyon ötesinde yani reel anlamda arttırmak mümkün değildir, işveren çalışanlara olmayan bir parayı veremez. Dolayısıyla büyük ölçekli ilerleme hedeflerinin gerçekleştirilmesi için insan kaynaklarının verimliliğinin artırılması gereklidir. Bu da, performans değerlendirme ve bunun sonucu motivasyon artırma, ücretler ile ödüllendirme gibi uygulamalarla mümkün olabilir.

7.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanımına İlişkin Görüşler

Performans değerlendirme sistemi sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanılması, ücretlerin kritik önemi nedeniyle her zaman için sorunlar yaratmaya açık bir uygulamadır. Performans değerlendirmeye dayalı ücret belirlenmesinde, ücret artışları ve terfiler olduğu sürece yani çalışanların başarılı performansları ödüllendirildiği sürece sorun yoktur. Fakat performans değerlendirme sonucunda umulduğu kadar ücret artışı alınamaması, çalışanın yetersiz bulunması, işten çıkarmaya kadar giden uygulamalar olması durumlarında sisteme karşı geliştirilen olumsuz tavırlar su yüzüne çıkacaktır.

Performans değerlendirmesinin ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasına ilişkin görüşler, aşağıda olumlu ve olumsuz görüşler olarak ikiye ayrılarak incelenecektir.

¹⁴⁰ Thomas A. Kochan, Paul Osterman, **The Mutual Gains Enterprise : Forging A Winning Partnership Among Labour, Management and Government**, Harvard Business School Press, 1994, s. 19.

Olumlu görüşler altında çoğunlukla işverenlerin ve özel sektörün görüşleri, olumsuz görüşler altında ise sendikaların ve kamu sektörünün görüşleri yer almaktadır.

7.4.1. Olumlu Görüşler

Performans değerlendirmesi ve sonuçlarına göre ücretlerin belirlenmesi uygulamasının, bugünün modern ve yeni yönetim anlayışları tarafından hükmedilen iş piyasasında büyük ve sağlam organizasyon yapılarına sahip olmak isteyen işletmeler tarafından izlenmemesi mümkün değildir. Bir işletmenin insan kaynakları, o işletmenin başarılı olup olamayacağını büyük ölçüde belirleyen bir faktördür.¹⁴¹ İşveren de çalışanlardan mümkün olan en yüksek performans ile faydalanmak isteyecektir. Bu bilgilerin ışığında, işletme organizasyonunun ve dolayısıyla işverenlerini performans değerlendirmesine dayalı ücretlere olumlu baktığı söylenebilir.

İşverenler, işletmelerini büyütmek, iş ve kar hacimlerini arttırmak, organizasyon yapılarını sağlamlaştırmak ve modernleştirmek amacındadırlar. Performans değerlendirme sisteminin organizasyonun tümü için yarattığı olumlu sonuçlar mevcuttur. Bu olumlu sonuçlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir:¹⁴²

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru bir biçimde belirlenir.
- İnsan kaynaklarının planlaması için gerekli olan bilgiler daha kolay, daha doğru ve daha güvenilir bir biçimde elde edilir.
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru bir şekilde belirlenebilir.
- Kısa dönemli insan gücü gereksinimlerinin giderilmesinde esneklik sağlanır. (devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan)

Performans değerlendirme sonuçlarına dayalı ücret sistemi günümüzde, sendikaların aksine işverenler tarafından daha çok destek bulan bir sistemdir.¹⁴³ Sendikalar ve işverenlerin özellikle ücretlerin belirlenmesi konusunda her zaman için karşı karşıya geldiği ve çatışmalar yaşadığı düşünülürse, işverenlerin performans

¹⁴¹ Gerald R. Ferris, Sherman D. Rosen ve Darold T. Barnum, **Handbook of Human Resource Management**, Blackwell Business, Oxford, 1996, s. 631.

¹⁴² Uyargil, **a.g.e.**, s. 10.

¹⁴³ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 255.

değerlendirme sistemine göre ücretlerin belirlenmesini tercih etmeleri ve savunmaları için bir neden de, ücretler sendikalar ile yapılacak toplu pazarlık ile değil performans değerlendirme ile belirlenirse, sendikaların güçlerini kaybedecekleri ve ücretin belirlenmesinde hükümlerinin kalmayacağı gerçeğidir.

Olumlu görüşlere kamu – özel sektör ayrımı açısından bakılırsa, kamu sektörü yerine özel sektörün performans değerlendirme sonuçlarının ücretlerde belirlenmesine bakışının olumlu olduğu görülür. Bugünün global iş piyasasında en önemli işletmeler çok uluslu şirketlerdir. Bu şirketler sağlam organizasyonlara sahip büyük işletmeler oldukları için, performans değerlendirmesine uygun bir altyapıları ve yetkin insan kaynakları departmanları vardır. Çok uluslu şirketler, insan kaynakları planlamasında uzun dönemli çalışma zorunluluğuna ve bu işin gerekliliğine en çok inanmış olan kuruluşlardır. Dev yatırımları ve üretimleriyle çok büyük ekonomik birimler haline gelmiş olan ve çağa damgasını vuran bu işletmelerin de, günümüzde en büyük önem verdiği konulardan birisini insan kaynakları planlaması ve buna bağlı olarak da performans değerlendirme uygulaması ve sonuçlarına bağlı olarak ücretlerin belirlenmesi oluşturmaktadır.¹⁴⁴ Sonuç olarak, performans değerlendirmesine dayalı ücret belirlenmesine karşı olumlu görüşler büyük ölçüde işverenler ve özel sektörden gelmektedir.

7.4.2. Olumsuz Görüşler

Ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirmesine karşı geliştirilen olumsuz görüşler, çoğunlukla bu uygulama ile çıkarları çatışan gruplar tarafından oluşturulmuştur. Bu grupların ise temel olarak, sendikalar ve kamu sektörü olduğu söylenebilir. Sendikalar, özünde çalışanların birlikten kuvvet doğar düşüncesiyle kurdukları ve temel amaçları çalışanların tüm haklarını korumak ve iyileştirmek olan kuruluşlardır. Sendikaların daha iyi tanınması açısından, temel amaçları aşağıdaki gibi sayılmıştır:¹⁴⁵

- Üyelerinin yaşam standartlarını ve ekonomik koşullarını korumak ve mümkün olduğunca geliştirmek

¹⁴⁴ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş İkinci Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1989, s. 5.

¹⁴⁵ Mondy, Noe, **a.g.e.**, s. 474.

- Piyasa şartları, teknolojik değişimler veya yönetim kararlarından meydana gelebilecek tehditlere karşı bireysel güvenliği geliştirmek ve mümkünse garanti altına almak
- Toplumsal sistemdeki güç ilişkilerini, sendikaların amaç ve çıkarları yönünde etkilemek, bu ilişkilerin sendikalara bir tehdit oluşturacak yönde gitmesini önlemek
- Sendika üyesi olup olmamasına bağlı olmanızın tüm çalışanların durumlarını geliştirmek
- İş ortamındaki belirsizliklere, yönetimin keyfi uygulamalarına, değişken koşullara ve bunların oluşturabileceği tehditlere karşı korunma mekanizmaları geliştirmek

Sendikalar, bir işletmede aynı kademedeki işçiler arasında oluşabilecek ücret farklarını önlemek için işçiye göre değil, işe göre ücret ödenmesini hedef alan bir ücret sisteminin uygulanmasını isterler.¹⁴⁶ Performans değerlendirme sistemine göre ücretlerin belirlenmesi ise tamamen zıt olarak, aynı kademedede de olsa çalışanlar arasındaki performans farklarının ücrete yansıtılarak ücret farklılıkları olmasını temel amaç alır. Sendikalar ve performans değerlendirme sistemi arasında çıkan çatışmalar ve sendikaların performans değerlendirme sistemi sonuçlarına göre ücretlerin belirlenmesi uygulamasına karşı sahip oldukları olumsuz görüşlerin temeli buradan kaynaklanmaktadır.

Performans değerlendirmesine göre ücret belirlenmesi, genellikle yöneticiler için daha kolay, sendikalı personelin çoğunluğunu oluşturan mavi yakalı yani daha çok bedensel emeğini harcayan personel için daha zordur. Sonuçta, ücret yönetiminin sahip olması gereken eşit işe eşit ücret ilkesiyle çelişen bazı sonuçlar ortaya çıkabilir.¹⁴⁷ Eşitlik ilkesi, sendikaların yapıları gereği benimsedikleri bir ilkedir. Performans değerlendirme sistemi ise temel fonksiyonu itibariyle çalışanlar arasında ücret farklılıkları yaratarak mutlak eşitliği bozmaktadır. Bu bağlamda, sendikaların performans değerlendirme sistemine bağlı ücret belirlenmesine olumsuz görüşler

¹⁴⁶ Zaim, **a.g.e.** , s. 494.

¹⁴⁷ Uyargil, **a.g.e.** , s. 134.

beslemeleri, bu görüş ve tepkilerin de uygulamada sorunlara yol açabilecek olması beklenebilir bir durumdur.¹⁴⁸

Performans değerlendirmesiyle ücretlerin belirlenmesine karşı geliştirilen olumsuz görüşlerin bir kısmı da kamu kesiminden kaynaklanmaktadır. Kamu sektöründe, ücretlerin belirlenmesinde siyasi etkenler diğer etkenlerden daha etkili olmaktadır.¹⁴⁹ Ayrıca, kamu sektörünün çalışanlar için en büyük cazibesi iş ve ücret garantisidir. Performans değerlendirme sistemine göre ücret ve terfi, işten çıkarma gibi kararların verilecek olması ise bu avantajı belirli ölçüde azaltacağı, kamu kesiminde geçerli olan kıdeme göre ücret sistemini performansa göre ücret sistemine çevireceği için olumsuz görüşlerle karşı karşıya kalmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin emperyalist anlayışların bir dayatması, Amerikan tarzı yönetim anlayışının bir uzantısı olduğu savıyla da, kamu kesimi bu uygulamaya olumsuz bakmaktadır. Sonuç olarak, performans değerlendirme sistemine ve sonuçlarına göre ücretlerin belirlenmesine karşı olumsuz görüşler, büyük ölçüde kamu sektöründen ve sendikalar tarafından kaynaklanmaktadır.

¹⁴⁸ **a.g.e.**

¹⁴⁹ Hacer Ansal vd., **Türkiye Emek Piyasasının Yapısı ve İşsizlik**, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, İstanbul, 2000, s. 77.

SONUÇ

Ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılması, temel olarak çıktıya dayalı ücret sistemlerinin, yani verimliliği esas alan ve çalışanların verimliliğini arttırmaya çalışan ücret sistemlerinin bir uygulamasıdır. Sistemde gerçekleştirilmek istenen amaç çalışanlarının gerçek performanslarının ne olduğunun doğru bir biçimde belirlenmesi ve performans değerlendirme sistemi uygulamalarının sonuçlarını göre hak edenin, hak ettiği şekilde ödüllendirilmesi veya eksiklerinin belirlenmesidir, mümkünse eğitim ile eksiklerinin giderilmesidir. Yüksek performansı ödüllendirmenin amacı bu yüksek performansın devamlılığını sağlamak, eğitim faaliyetlerinin amacı ise işletmenin insan kaynakları ihtiyaçlarını eldeki çalışanlarından sağlayarak, işçi devrini azaltmak ve yeni alınan işçilerin alışma sürecindeki verim düşüklüğünü önlemektir.

Ücretler, çalışanlar ve işverenler arasında problemlere neden olma potansiyeline sahip olan en önemli konulardan birisidir. Ücretin çalışan açısından önemi, çalışanın tek gelir kaynağı olmasıdır. Toplumun büyük çoğunluğu da ücretli çalışanlar olduğu için, ücretin öneminin aslında tüm ülke ekonomisini etkileyecek kadar büyük olduğunu söyleyebiliriz.

Performans değerlendirme sistemi, her ne kadar verimliliğin artırılması için kullanılması gerekli bir uygulama olsa da, günümüzde daha çok büyük işletmelerde ve sağlam organizasyon yapılarına sahip çok uluslu şirketlerde görüldüğü söylenebilir. Bunun nedeni de, sistemin sağlam ve iyi çalışan bir insan kaynakları departmanı gerektirmesidir.

Çalışmanın ilk bölümünde performans değerlendirme sistemi tanıtılmış ve incelenmiştir. Buna göre performans değerlendirme sisteminin en önemli amaçlarının ücretlerin belirlenmesi, terfi, eğitim ve işten çıkarma kararlarının belirlenmesi olduğu anlaşılmıştır. Ek olarak, performans değerlendirme sistemi sonuçları işletmeye kendi insan kaynaklarının güçlü yönleri ve zayıf yönleri hakkında bilgi sağlar. Performans değerlendirme yöntemleri incelendikten sonra ise, işletmenin başarı sağlamak istiyorsa, mutlaka kendi boyutuna, çalışanların yapılarıyla özelliklerine ve esnekliğine uygun olan bir performans değerlendirme yöntemi seçilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ücret konusunun incelenmesi ile, ücret kavramları ve ücretin öneminin ne kadar büyük olduğu anlaşılmıştır. Ücretin önemi, çalışanın tek ve en önemli gelir kaynağı olmasından ileri gelir. Buna ek olarak, ücrete makro ekonomik açıdan bakıldığında da, bir ülkenin ekonomisinde ücretli çalışanların ve onlara bağlı olan ailelerinin oluşturduğu kesimin büyük bir yer kapsadığı görülür. Ücretlerde artış için, verimlilikte ve üretimde reel anlamda artış olmalıdır. Buna bağlı olarak da, performans değerlendirme sistemi ve sonuçlarına göre ücretlerin belirlenmesi uygulamasının verimliliği artırıcı etkileri olması bakımından, ücretle ilişkisinin önemi ortaya çıkar.

Performans değerlendirme uygulaması olumlu etkilerine rağmen, her zaman için çeşitli özellikleri nedeniyle birtakım tepkilere neden olmaktadır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde de ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanımı incelenmiştir. Performans değerlendirme sistemi tarafsız ve doğru değerlendirmeler yapılacağı varsayımıyla çalıştığından, böyle olursa sonuçlarının kullanımı da adil ve sorunsuzca, kolay olacaktır. Fakat pratikte işin içine insan faktörünün girmesi ile taraflı değerlendirmeler, yanlış sonuçlar veya kasıtlı olmasa da yeterli bilgi ve becerinin bulunmayışından kaynaklanan yanlışlar ortaya çıkabilmektedir. Son bölümde de, ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasında ortaya çıkan en önemli problemlerin performans değerlendirme sistemi yöntemlerinde yapılan hatalar ve sisteme karşı olan çeşitli çıkar gruplarının olumsuz görüşleri olduğu sonucuna varılmıştır.

Şimdiye kadar yapılan yorumlar temel alınırca, özellikle Türkiye şartlarında performans değerlendirmeyle ücretlerin belirlenmesi uygulamasının gerçekleşmesi için, tarafsız ve doğru değerlendirmeler yapılması, aynı zamanda çalışanların ve sendikaların sisteme güvenip inanmasının sağlanması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

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

AKSU, Ömer. **Ücretler ve Verimlilik**. İstanbul. 1993.

AKYÜZ, Yılmaz. **Emek – Değer Teorisi ve Nitelikli İşgücü Sorunu**. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No : 441. Ankara Üniversitesi Basımevi. Ankara. 1980.

ANCONA, Deborah vd.. **Organizational Behavior and Processes, Massachutes Institute of Technology**. Module 7. Workforce Management : Employee Relationships in Changing Organizations. 1999.

ANSAL, Hacer vd., **Türkiye Emek Piyasasının Yapısı ve İşsizlik**. Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı. İstanbul. 2000.

ARMSTRONG, Michael. **A Handbook of Human Resource Management Practice**. Seventh Edition. Kogan Page Limited. London. 1999.

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

AŞKUN, İnal Cem. **İşgören Değerlemesi**. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 158 / 100. Eskişehir. 1976.

ATAAY, İsmail Durak. **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. Cihad Matbaası. İstanbul. 1985.

ATIŞ, Yücel. **Ücret Yönetimi**. Human Resources. Aralık. 1997.

AUSTİN, Robert D. . **Measuring and Managing Performance in Organizations**. Dorset House Publishing. New York. 1999.

BARUTÇUGİL, İ. **“Performans Yönetimi”**. Kariyer yayınları. 2.basım. İstanbul. 2002.

BEACH, D. S. . **Personel, The Management of People at Work**. Mac Millan Publishing Co.. New York . 1985.

BELCHER, David. **Wage and Salary Administration**. 5. Edition. Prentice – Hall. 1959.

BERNARDİN, H. John ve RUSSELL, Joyce E.A.. **Human Resource Management An Experimental Approach**. 2.Baskı. Singapore: Irwin/Mc Graw Hill. 1998.

- BREWSTER, Chris, MAYRHOFER, Wolfgang ve MORLEY, Michael. **New Challenges For European Human Resource Management**. McMillan Pres LTD. London. 2000.
- DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş**. Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Yayın No: DPT: 2542 – ÖİK: 558. Ankara. 2000.
- DIVERREZ, J. **L'Appreciation du Personel, Troisieme Edition, Entreprise Moderne d'Édition**. Paris. 1981.
- EDDİSON, Tony, EMREALP, Sadun ve DUBEN, Alan. **Human Resource Management in Local Government**. IULA – EMME. Kent Basımevi. İstanbul. 1993.
- EKİN, Nusret. **Endüstri İlişkileri**. 6. Bası. Beta BasımYayım. İstanbul. 1994.
- FERRİS, Gerald R., ROSEN, Sherman D. ve BARNUM, Darold T.. **Handbook of Human Resource Management**. Blackwell Business. Oxford. 1996.
- FINDIKÇI, İ. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. AlfaYayımları. İstanbul. Kasım. 1999.
- GRAHAM, H. T. ve BENNET, R.**Human Resources Management, The M and E Handbook Series**. 7th Edition. Singapore. 1992.
- KAMP, Di. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsan Yetenekleri**. Çeviren: Mehmet Zaman. Takımınızın Yeteneklerini Geliştirme Dizisi: 6. Hayat Yayınları: 47. Hayat Yayıncılık. İstanbul. 2002.
- KAYNAK, Tuğray vd.. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Yayın Vakfı No. 7. 2. Baskı. İstanbul. 2000.
- KAYNAK, Tuğray. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. Alfa Yayınevi. İstanbul. 1995.
- KAYNAK, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**. Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş İkinci Baskı. Alfa Basım Yayın Dağıtım. İstanbul. 1989.
- KOCHAN, Thomas A.ve OSTERMAN, Paul. **The Mutual Gains Enterprise : Forging A Winning Partnership Among Labour, Management and Government**. Harvard Business School Press. 1994.
- LAZEAR, Edward P.. **Personnel Economics, Third Printing**. The MIT Press. Cambridge. Massachutes. London. 1998.
- LEGGE, Karen. **Human Resources Management : Rhetories and Realities**. Anniversary Edition. Management, Work and Organizations Series. New York. 2005.

- MARSDEN, David. **A Theory of Employment Systems: Micro Foundations of Social Diversity**. Oxford University Press. London. 1999.
- MARTİN, Martin. **One Stop Personel**. Second Edition. The One Stop Series. ICSA Publishing. London. 1999.
- MONDY, R. Wayne ve NOE, Robert M.. **Human Resource Management**. Sixth Edition. Prentice Hall International Inc. . 1996.
- ÖNSAL, Naci. **Ücretler ve Toplu Pazarlık Sisteminde Ücretlerin Oluşumu (Ders Notları)**. Kamu – İş Yayınları. Ankara.
- PALMER, Margaret ve WINTERS, Kenneth T. **İnsan Kaynakları**. Rota. 1993.
- PALMER, Sally. **People and Staff Management**. Team Leader Development Series. Butterworth – Heinemann. Oxford. 1998.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)** . Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. . II. Baskı. Bursa. 2005.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**. AÖF Yayını. Ünite 7. Eskişehir. 1996.
- STEEDMAN, Ian vd.. **The Value Controversy**. Verso Editions and NLB. London. 1981.
- SİKULA, F. Andrew. **Personnel Administration and Human Resources Management**. John Wiley and Sons Inc.. Canada. 1976.
- THOMSON, Rosemary. **People Management**. Orion Business Books. London. 1999.
- TÜRKOĞLU, Faruk. **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması**. Arthur Andersen Danışma Ltd. Şti. . Sabah Yayıncılık A.Ş. . İstanbul. 2000.
- TYSON, Shaun ve YORK, Alfred. **Essentials of Human Resource Management**. Fourth Edition. Butterworth – Heinemann Publications. Oxford. 2000.
- UÇUM, Mehmet ve ÇAKMAKÇI, Ramazan. **Gerekçeli Atıflı – Karşılaştırma Tablolu Eski ve Yeni Kanun Metinleri ile Birlikte İŞ KANUNU ve İlgili Temel Mevzuat**. Legal Yayıncılık. İstanbul. 2003.
- UYARGİL, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**. İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No : 262. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No : 154. İstanbul. 1994.
- ÜLSEVER, Cüneyt. **XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi : Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış**. OM Yayınevi, İstanbul. 2003.

YILDIRIM, Ferzan Bayramoğlu, **Belediyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi**. Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı. El Kitapları Dizisi. Kent Basımevi. İstanbul. 1993.

ZAIM, Sabahattin. **Çalışma Ekonomisi**. Filiz Kitabevi. Yenilenmiş ve Genişletilmiş 10. Baskı. İstanbul. 1997.

Makaleler

CANITEZ, B. "Performans Değerlendirme". **Türk Psikoloji Bülteni**. Sayı 16. 2000.. s. 25.

CEM, Cemil. "İşgörenin Değerlendirilmesi". **Sevk ve İdare Dergisi**. İstanbul. 1977. Sayı: 107. s. 24.

MCCARTY, Alma M. ve GARAVAN, Thomas N.. "360 Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development". **Journal of European Industrial Training** . 25/1. 2001. s.6.

PREWITT , Edward. "360 Derece Feedback Yöntemi". **Power / Harvard Business Review Eki**. 1998. s. 32.

Elektronik Kaynaklar

BARUTÇUGİL, İsmet. "Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları Ve Yararları". (Çevrimiçi)
<http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/PerfYon.htm>. (Erişim Tarihi: 12.07.2007). s. 5.

OECD, OECD web sayfası, OECD Ülkelerinde Ortalama Bir Üretim İşçisine Uygulanan Kesintilerin Oranları. (Çevrimiçi)
<http://www1.oecd.org/publications/e-book/302005041P1T097.xls>. (Erişim Tarihi 25 Haziran 2007).

Sriyan de SILVA, An Introduction to Performance Based and Skill – Based Pay Systems. (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/dialogue/actemp/papers/1998. s. 3. (Erişim Tarihi : 30.08.2007).

www.insankaynaklari.com, İş Değerleme Metotları. (Çevrimiçi)
http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020703/3725. (Erişim Tarihi : 28.08.2007).

Diğer Kaynaklar

ACAR, Ahmet Cevat. **Ücret Yönetimi**. Yayınlanmamış Ders Notları. İstanbul. 2003.

BİRİNCİ, Emine. **Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması ve Konuyla İlgili bir Örnek Olay Çalışması**. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. İstanbul. 1995.

KAHYA, E.. **"Performans Değerlemesi"**. Osman Gazi Üniversitesi. Ders Notları. Eskişehir. s. 15.