

KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



PERFORMANS YÖNETİMİNE GÖRE ÜCRETLENDİRME  
VE  
TÜRKİYE'DE KOBİLERDE UYGULANMASI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÖKÇE ÇETİN

Mayıs,2013



Gökçe Çetin

Yüksek Lisans Tezi

2013

PERFORMANS YÖNETİMİNE GÖRE ÜCRETLENDİRME  
VE  
TÜRKİYE'DE KOBİLERDE UYGULANMASI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

GÖKÇE ÇETİN

İşletme Programı'nda Yüksek Lisans derecesi  
için gerekli kısmi şartların yerine getirilmesi amacıyla  
Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne  
teslim edilmiştir.

KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ

Mayıs,2013

KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERFORMANS YÖNETİMİNE GÖRE ÜCRETLENDİRME  
VE  
TÜRKİYE'DE KOBİLERDE UYGULANMASI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

GÖKÇE ÇETİN

ONAYLAYANLAR:

Öğr. Gör. Dr. Pınar İMER Danışman Kadir Has Üniversitesi

Öğr. Gör. Dr. Elif AKBEN SELÇUK Kadir Has Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Ender DEMİR İstanbul Medeniyet Üniversitesi

ONAY TARİHİ: 13/05/2013

“Ben, Gökçe Çetin, bu Yüksek Lisans Tezinde sunulan çalışmanın şahsıma ait olduğunu ve başka çalışmalardan yaptığım alıntılarını kaynaklarını kurallara uygun biçimde tez içerisinde belirttiğimi onaylıyorum.”

---

GÖKÇE ÇETİN

## ÖZET

PERFORMANS YÖNETİMİNE GÖRE ÜCRETLENDİRME  
VE  
TÜRKİYE’DE KOBİLERDE UYGULANMASI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Gökçe Çetin

İşletme, Yüksek Lisans

Danışman: Öğr. Gör. Dr. Pınar İMER

Mayıs,2013

Bu çalışma performansa dayalı ücret sistemi ve performansa dayalı ücret sisteminin Türk KOBİlerinde nasıl uygulandığı ile ilgilidir. Bu kapsamda performansa dayalı ücret sistemini uygulayan özel sektörde faaliyet gösteren KOBİ ler incelenmiş ve bunlardan dört tanesi ele alınmıştır. İnceleme yapılan bu şirketlerin insan kaynakları departmanları ve ilgili kişilerle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bu görüşmeler sonucunda performansa dayalı ücret konusunu nasıl uyguladıkları anlaşılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Ücret, KOBİ

## **ABSTRACT**

**A CASE STUDY ON PRICING BASED ON PERFORMANCE MANAGEMENT  
AND  
ITS IMPLEMENTATION ON SMEs IN TURKEY**

**Gökçe Çetin**

**Master of Business Administration in Business Administration**

**Advisor: Dr. Pınar İMER**

**May,2013**

This study is interested in performance based salary system and its applications on the Turkish small and medium sized enterprises (SMEs). To do this the SMEs in the private sector were analyzed and four of them were selected to make a deeper analyze. In the selected SMEs, face to face interviews were conducted with the human resources managers to understand how they are performing the performance based salary system.

**Keywords: Performance,Wage,SME**



## **Teşekkür Notu**

Tez yazım sürecimde desteğini esirgemeyen saygıdeğer hocalarım Öğr. Gör. Dr. Pınar İmer ve Prof. Dr. M. Hüseyin Bilgin'e teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Performans Değerlendirme Kavramı.....	3
1.1.1. Performansın Tanımı.....	6
1.1.2. Performans Ölçümü.....	7
1.1.3. Performans Yönetimi.....	7
1.1.4. Performans Yönetim Sistemi.....	7
1.2. Performans Değerlendirmenin Önemi, Yararları ve Sonuçları.....	8
1.2.1. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	8
1.2.2. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	9
1.2.2.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları.....	9
1.2.2.2. Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları.....	10
1.2.2.3. Örgüte Sağladığı Yararlar.....	10
1.2.3. Performans Değerlendirmenin Sonuçları.....	11
1.3. Performans Değerlendirme Süreci.....	12
1.3.1. Performans Değerlendirme Sürecinin İşleyişi.....	12
1.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	14

1.4.1.	Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	14
1.4.1.1.	Basit Sıralama Yöntemi.....	15
1.4.1.2.	İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	15
1.4.1.3.	Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	17
1.4.2.	Ortak Performans Kriter ve Standartlara Dayalı Yaklaşım.....	17
1.4.2.1.	Grafik Dereceleme Ölçekleri.....	18
1.4.2.2.	Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri.....	19
1.4.2.3.	Davranışsal Gözlem Ölçekleri.....	19
1.4.2.4.	Kritik Olaylar Yöntemi.....	20
1.4.2.5.	Ağırlıklı Kontrol Listesi.....	21
1.4.2.6.	Amaçlara Göre Yönetim.....	22
1.4.2.7.	Doğrudan İndeks Yöntemi.....	23
1.4.2.8.	360 Derece Performans Değerlendirme.....	23
1.4.3.	Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	24
1.5.	Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar.....	26
1.5.1.	Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar.....	27
1.5.2.	Aşırı Hoşgörülülük ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar.....	27
1.5.3.	Merkezi Eğilim Hataları.....	28
1.5.4.	Yakın Zaman Etkisi Hataları.....	28
1.5.5.	En Son Ölçüme Bağlı Kalma.....	29
1.5.6.	Baskın Özellik (Halo Etkisi).....	29
1.5.7.	Tek Yönlü Ölçüm.....	30
1.5.8.	Taraflı Ölçüm.....	31
1.6.	Performans Değerlendirme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler Nelerdir?.....	32
1.6.1.	Geçerlilik.....	32
1.6.2.	Güvenilirlik.....	32
1.6.3.	Pratiklik.....	33

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÜCRET YÖNETİMİ VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ

2.1. Ücrete İlişkin Kavramsal Çerçeve.....	34
2.1.1. Ücretin Tanımı ve Önemi.....	36
2.1.2. Ücret Yönetiminin Amaçları.....	36
2.1.3. Ücret Seviyesini Belirleyen Faktörler.....	37
2.1.3.1. İşletme İçi Faktörler.....	37
2.1.3.2. İşletme Dışı Faktörler.....	37
2.1.4. Ücret Sistemleri.....	38
2.1.4.1. Kıdeme Dayalı Sistem.....	38
2.1.4.2. Beceriye Dayalı Sistem.....	38
2.1.4.3. Özendirici Ücret Modelleri.....	39
2.2. Performans Değerlendirme ve Ücret İlişkisi ve Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Tanımı.....	39
2.2.1. Performans Değerlendirme ve Ücret İlişkisi.....	39
2.2.2. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Tanımı.....	41
2.3. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Hedefleri.....	42
2.4. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları.....	43
2.5. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Gelişimi.....	43
2.6. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Türleri.....	44
2.6.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret.....	44
2.6.2. Ekip Performansına Dayalı Ücret Sistemleri.....	45
2.6.3. Organizasyon Performansına Dayalı Ücretlendirme.....	46
2.6.3.1. Kazanç Paylaşımı.....	47
2.6.3.2. Kar Paylaşımı.....	48

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE’DE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ VE KOBİ’LERDE UYGULAMASINA İLİŞKİN ÖRNEK OLAYLAR

3.1.	Türkiye’de Performansa Dayalı Ücret Sistemi.....	48
3.2	Türkiye de KOBİ ler.....	49
3.3.	Performansa Dayalı Ücretin Türkiye’de KOBİ’lerde Uygulanmasına İlişkin Örnek Olaylar.....	49
3.3.1	Çalışmanın Amaç ve Yöntem.....	49
3.3.1.1	Örnek Olay 1.....	51
3.3.1.1.1.	Firmanın Personel Politikası.....	51
3.3.1.1.2.	Firmanın Uyguladığı Performans Değerlendirme Sistemi ve Amaçları.....	52
3.3.1.1.3.	Değerlendirme Çalışmalarının Ücretlere Yansıtılması.....	52
3.3.1.2	Örnek Olay 2.....	51
3.3.1.2.1.	Firmanın Personel Politikası.....	51
3.3.1.2.2.	Firmanın Uyguladığı Performans Değerlendirme Sistemi ve Amaçları.....	52
3.3.1.2.3.	Değerlendirme Çalışmalarının Ücretlere Yansıtılması.....	52

3.3.1. 3 Örnek Olay 3.....	53
3.3.1.3.1. Firmanın Personel Politikası.....	53
3.3.1.3.2. Firmanın Uyguladığı Performans Değerlendirme Sistemi ve Amaçları.....	54
3.3.1.3.3. Değerlendirme Çalışmalarının Ücretlere Yansıtılması.....	54
3.3.1. 4 Örnek Olay 4.....	55
3.3.1.4.1. Firmanın Personel Politikası.....	55
3.3.1.4.2. Firmanın Uyguladığı Performans Değerlendirme Sistemi ve Amaçları.....	56
3.3.1.4.3. Değerlendirme Çalışmalarının Ücretlere Yansıtılması.....	56
SONUÇ .....	57
KAYNAKLAR.....	60

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1:** Etkin Bir Performans Yönetimi Sisteminin Unsurları

**Şekil 2:** Basit Şekli İle Performans Değerlendirme Süreci

**Şekil 3:** Performans Değerlendirme Sürecinin İşleyişi

**Şekil 4:** Değerlendirme Formu

**Şekil 5:** Müşteriyle İlişkiler Boyutunda Davranışlara Dayalı Değerlendirme Ölçeği Örneği

**Şekil 6:** Davranış Gözlem Ölçeği Örneği.

**Şekil 7:** Kritik Olaylar Formu

**Şekil 8:** Fırın Yöneticisinin Performans Değerlendirme için Kullandığı Ağırlıklı Kontrol Listesinden Madde Örnekleri

**Şekil 9:** 360 Derece Değerleme Seması

**Şekil 10:** Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

**Şekil 11:** Kobilerin Ülke Ekonomileri İçindeki Yerleri

**Şekil 12:** Örnek Olayların Değerlendirilmesi

## GİRİŞ

Günümüzde işletmeler her geçen gün daha da rekabetçi hale gelen ve çok hızlı bir şekilde küreselleşen iş dünyasında etkinliklerini artırmak ve kendileri için karşılaştırmalı olarak üstünlük sağlamak istemektedirler. Değişime ve gelişime ayak uyduramayan işletmeler iş dünyasının dışına itilmekte ve onların yerini başka işletmeler çok hızlı şekilde doldurmaktadır. Bu durum işletmeleri çok önemli ve kısa bir süre içinde yerinde ve doğru kararlar almak zorunda bırakmaktadır. Şüphesiz bu kararlardan en önemlilerden biri de işletmede uygulanan ücretlendirme sistemidir. İşletmelerdeki insan kaynağının etkinliği için en önemli değişken olan ücretlendirme sisteminin doğru kurgulanması işletmenin verimliliği adına çok önemlidir. Çünkü insan kaynağı işletme için en önemli faktördür. İnsanların işletmeleri benimsemesi ve aidiyet duygusu hissetmesi için ücretlendirme politikası önemli bir etkidir. Bu derece önemli olan bir konu elbette ki çok iyi değerlendirilmeli ve nasıl daha etkili hale getirilebilir sorusunun cevabı çok iyi şekilde araştırılmalıdır. Başta ABD olmak üzere bir çok gelişmiş ülkede bu konu ayrıntılı şekilde ele alınmakta ve her geçen gün ciddi şekilde geliştirilmektedir.

Etkili ve verimli yönetim küreselleşen dünyanın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Bir işletme için verimli çalışmak demek devamlılığını sağlamak adına yapmak zorunda olduğu ve rekabetçilik kazanmasının en temel şartlardan biridir. Bunu yapması için de en kritik faktör hiç şüphesiz ki insan faktörüdür. Bu sebeple bir işletme ilk olarak çalışanlarının verimliliğini artırmanın yollarını aramalı ve bunu çok iyi şekilde uygulamalıdır. İşletmeler günümüzde genellikle performansı artırmanın yolu olarak performansa dayalı ücretlendirme sistemini faydalı bulmaktadırlar. Ancak performansa dayalı ücretlendirme sistemi her ne kadar faydaları olsa da bazen uygulanması zor olmakta ve olumsuz neticeler de doğurabilmektedir. Bu sebeple performansa dayalı ücretlendirme sistemi her ne kadar



verimliliği artırmak için iyi bir yönetim Şekli olsa da bu sistemi uygulayacak ŐiŐletmelerin çok dikkatli olmaları gerekmektedir.

Bu alıŐma üç bۆlmden oluşmaktadır. Birinci bۆlmde performansa dayalı ücret sistemi için çok önemli olan ve performansa dayalı ücret sisteminin temeli olan performans kavramı ele alınmıştır. Performans değerlendirme kavramı, performans değerlendirmenin önemi ve süreci, performans değerlendirme yöntemleri ve taŐıması gereken özellikler ayrıntılı Şekilde açıklanmıŐtır.

İkinci bۆlmde ise ilk olarak ücret yönetimine ilişkin kavramsal bir ereve çizilmiŐtir. Ücretin tanımı, önemi ve amaçları ayrıntılı Şekilde anlatılmıŐ sonrasında ise performans değerlendirme ile cretlendirme arasındaki ilişki incelenmiŐtir. Performansa dayalı ücret sistemi ve performansa dayalı ücret türleri ayrıntılarıyla ele alınarak üçüncü bۆlm için bir çeşit taban hazırlanmaya çalışılmıştır.

nc ve son bۆlmde ise performansa dayalı ücret sisteminin Türkiye de KOBİlerde uygulanması üzerine çalışılmıştır. Bunu yaparken ilk önce Türkiye de performansa dayalı ücretin uygulanması üzerine daha sonra da Türkiye de KOBİler zerine genel bilgiler verilmiŐtir. En son olarak da seçilen bazı KOBİlerin performansa dayalı ücret sistemini nasıl uygulandığını görmek için örnek uygulamalar yapılmıŐtır. Bu amaçla dört farklı KOBİ ele alınmıŐ ve performansa dayalı ücret sistemini nasıl uyguladıkları üzerine çalışılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Ölçme ve değerlendirme kavramı insanın hayatında sürekli olarak karşılaştığı bir kavramdır. Bu durumun iş hayatında daha profesyonel olarak ele alınması ise gayet doğal olacaktır. İnsanların hayatlarını devam ettirmelerinde ve hayatlarına koydukları hedeflere ulaşmalarında iş hayatı çok önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü amaçlara ulaşmak için gerekli kaynaklar genellikle çalışarak elde edilir. Bu durum ise iş hayatının insan için ne derece önemli olması gerektiğini açıklamaktadır. Öyle ise ölçme ve değerlendirme konusu insan için hayati öneme sahip olan iş hayatında çok daha önemli bir yer tutmalıdır. Bu sebepten, konunun ayrıntılarının daha iyi anlaşılabilmesi için bu bölümde ölçme ve değerlendirmenin iş hayatındaki karşılığı olan performans konusunda kavramsal bir çerçeve oluşturulacaktır. Ayrıca hızlıca küreselleşen dünyaya ayak uydurmak için ölçme ve değerlendirmeler yapılarak işletmenin faktörleri sürekli gözden geçirilir ve böylece iyileştirilmesi gereken faktörlere gerekli müdahaleler yapılır. Böylece işletmelerin devamlılığı sağlanır. İşletmelerin devamlılığı için ölçme ve değerlendirme önemli bir konudur.

#### **1.1. Performansın Tanımı ve Performansın Değerlendirilmesi Kavramı**

Performans bir kişiye ait bir işteki beceri ve başarının ölçülmesi sonucunda ulaşılan değerlendirme sonucudur. Bu sonuç nicel veya nitel gözlemler sonucunda elde edilebilir. Performansın değerlendirilmesi kavramı iş hayatında çok önemli bir yer tutmaktadır. Bir çalışanın diğerleri ile karşılaştırılması ve ölçülüp değerlendirilmesi performans kavramı kullanılarak mümkün olabilmektedir. Bu sebepten performans çok iyi tanımlanması ölçülmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu bir işletme için hayati önem taşımaktadır. Çünkü işletmedeki çalışanların performansı aynı zamanda işletmenin genel performansı üzerinde

doğrudan etkilidir ve bu durum performans yönetiminin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca rekabet edebilmek için insan kaynağınızın performansı önemli bir etkidir.

Performans değerlendirilmesi bir işletmede insan kaynakları departmanı tarafından uygulanmaktadır. Eski adıyla personel yönetimi yeni adıyla insan kaynakları yönetimi performans değerlendirmesini profesyonel anlamda yapmaya çalışan işletmenin özelleştirilmiş bir bölümüdür.

Performans ve performans değerlendirmesi ile ilgili daha önceden yapılmış bazı tanımlamalar aşağıdaki gibidir:

“Bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derecede ulaştığını anlamak için uygulanan resmi bir araçtır.”<sup>1</sup>

Performans değerlendirme, kişinin işindeki başarı derecesi konusunda bir yargı elde etme çalışmasıdır.<sup>2</sup>

Kurumların belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izledikleri yolun ve bu hedeflere ulaşmak üzere yararlanılan metotlar ile yürütülen aktivite ve projelerin sonucunda elde edilen nihai sonucun değerlendirilmesidir.<sup>3</sup>

İşi yapan kişinin işteki başarısı veya başarısızlığını değerlendirme performans değerlendirmedir.<sup>4</sup>

Yapılan ölçümler sonucunda çalışanların, tanımlanmış hedeflere ne kadar ulaştığını veya iş için gerekli yetkinliklere ne ölçüde sahip olduğuna ilişkin karar vermedir.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Luecke, 2008: 101

<sup>2</sup> Tutum, 1976: 21

<sup>3</sup> Çevik, 2008: 18

<sup>4</sup> Sabuncuoğlu, 2000: 160

<sup>5</sup> Erbaşı, 2008: 47

Performans değerlendirme çalışan bir kişinin eksiklikler, fazlalıklar, yeterlilikler ve yetersizlikle gibi yönleri ile gözden geçirilmesidir.<sup>6</sup>

Daha önceden belirlenen kriterlere göre çalışanların başarılarının belirli dönemler ve belirli metotlar ile değerlendirir.<sup>7</sup>

Kişinin yapacağı işe göre sahip olduğu özelliklerinin bireysel olarak analiz edilerek işi başarma derecesini belirleme çalışmasıdır.<sup>8</sup>

Performans değerlendirme kişinin sahip olduğu, yetenekler, alışkanlıklar, davranışlar vs. gibi niteliklerinin çalışma ortamındaki diğer kişiler ile kıyaslanarak ölçülmesidir.<sup>9</sup>

### **1.1.1. Performans lm**

Performansın llmesi bir işletme için çok önemlidir. Bu durum sadece çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması amacıyla değil daha birçok amaca ulaşmak sebebiyle gerçekleştirilmektedir. Performansın llmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili birçok yöntem mevcuttur. Performansın llmesi ve değerlendirilmesi konuları sonraki bölümlerde uzun bir Şekilde açıklanacaktır.

### **1.1.2. Performans Yönetimi ve Performans Yönetim Sistemi**

Performans yönetimi bir işletmede insan kaynakları yönetimi tarafından oluşturulur. Buradaki asıl amaç insan kaynakları ile ilgili birçok fonksiyona girdi oluşturmak amacıyla sistemli bir çalışma ortaya koymaktır. İşletmelerdeki verimlilik ve etkinlik seviyesi ancak etkili bir performans yönetimi ile mümkün olabileceğinden kurgulanacak sistemin de buna

---

<sup>6</sup> Fındıki, 2001: 297

<sup>7</sup> ifti, 2007: 168

<sup>8</sup> Palmer, 1993: 9

<sup>9</sup> Atay, 1990: 154

uygun olması beklenir. Burada işletmedeki en önemli faktör olan insan unsurunun en etkili şekilde yönetilmesi ve idare edilmesi amaçlanır. Bunu gerçekleştirirken de çok çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler işletmelerin özelliklerine göre farklılık gösterebilir. Fakat bu durumu şu şekilde genelleştirmek mümkündür. “Performans değerlendirme sistemi, organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmesi doğrultusunda dört temel beklentisini ölçmek üzere yapılandırılmalıdır.”<sup>10</sup> Bunlar:

- Finansal Beklentiler,
- Müşteri Beklentileri,
- İşe ait, içe dönük beklentiler,
- Değişim ve buna bağlı öğrenme beklentileri.

Bir işletmedeki insan unsurunun yönetilmesi bilindiği gibi işletme yönetiminin en önemli kısmını ifade eder. Bu sebepten de işletmelerin ihtiyaç duyduğu her şeye cevap verebilen bir insan kaynakları yönetimi işletme için zorunludur. Böyle bir insan kaynakları yönetimi için ise yukarıdaki temel ihtiyaçlara cevap verebilen ve bunun ötesinde işletmenin spesifik ihtiyaçlarını da kapsayan bir performans yönetim sistemi oluşturmak işletmenin başarısında kritik öneme sahiptir.

“Performans yönetimi sistemi entegre insan kaynakları sistemi içerisinde, organizasyonun çalışanlardan beklentilerini ortaya koyarak çalışanın bu doğrultudaki çalışmalarını değerlendiren, bu doğrultuda kariyer (terfi, tayin, yedekleme), eğitim ve ücret yönetimi gibi diğer insan kaynakları süreçlerine girdi sağlayan temel bir sistemdir.”<sup>11</sup>

---

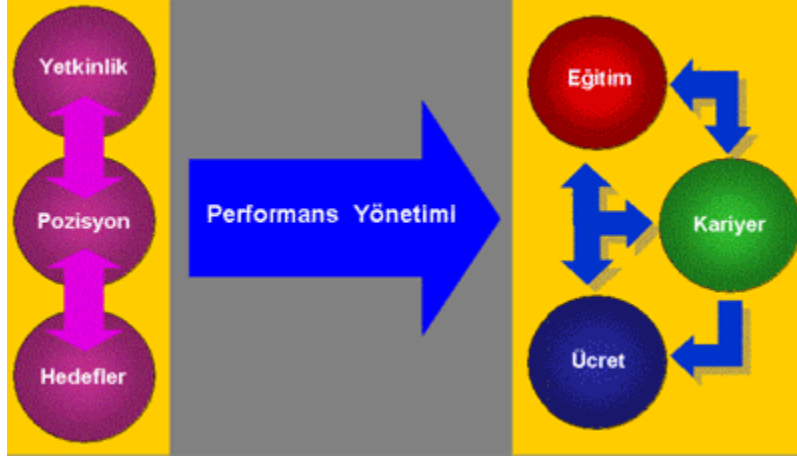
<sup>10</sup> Taskın, 2003:6

<sup>11</sup> Paksoy A, 2006: 11-12

## Sekil 1: Etkin Bir Performans Yönetimi Sisteminin Unsurları

Girdi

Çıktı



**Kaynak:** Sentürk, 2004: [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com))

### 1.2. Performans Değerlendirmenin Önemi, Yararları ve Sonuçları

Performans değerlendirme kavramı bir işletmede hem yönetici hem de yönetilenler açısından oldukça önemlidir. Yönetici yönettiği kişilerin performansını onlara karşı uygulayacağı yaptırımlar için referans olarak kullanırken; yönetilenler ise kendi performanslarını görerek kendi durumlarını analiz etme fırsatı bulurlar. Bir işletmenin en önemli unsuru olan insanın değerlendirilmesi elbetteki kolay olmayacaktır. Ancak işletme için sağlayacağı faydalar ve işletmeye sağlayacağı getiriler dikkate alındığında performans değerlendirme kavramını anlamanın ve performansı etkili şekilde değerlendirmenin işletme için vazgeçilmez önemde olduğu anlaşılacaktır.

### **1.2.1. Performans Değerlendirmenin Önemi**

Performans değerlendirmedeki asıl amaç insanları başarılı ya da başarısız olarak sınıflandırmak demek değildir, işletmenin temel amacı olan karlılığı ve verimliliği maksimize etme adına katkı yapmaktır. Bunu yapmak elbette çalışanların performansını maksimum düzeye çekmekle mümkündür. Öyle ise performans değerlendirme çalışan insanların verimliliğini artırmak için bir araçtır. Peki, insan ne zaman verimliliğini artırması gerektiğini düşünür? İşte bu soru aslında çok kolay görünen fakat aslında suyun kaldırma kuvvetini bulmak kadar zor bir sorudur. Çünkü işletmenin ayakta kalması bu sorunun cevabını bulabilmesi ile mümkündür. Evet, aslında insan kaynakları yönetimi hatta daha genel bir çerçeveye ile ifade edersek insanın yönetilmesi biraz da felsefi yönü olan bir süreçtir. Aslında işin temelinde insanın doğasını ve olayları anlamak yatmaktadır. Bu da insan kaynakları yönetimini ve onun temel aracı olan performans yönetiminin ne kadar önemli olduğunu göstermek için yeterlidir.

### **1.2.2. Performans Değerlendirmenin Yararları**

Günümüz işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan performans değerlendirmenin yararlarını; değerlendiren, (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve organizasyon açısından aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.<sup>12</sup> Bir işletmede organizasyon şeması ile kimin kimi yönettiği, kimin karar veren konumunda olduğu açık bir şekilde ifade edilir. Bu durumun bu şekilde olması performans değerlendirmenin de ne şekilde olması gerektiği ile ilgili fikir vermesi açısından faydalıdır.

---

<sup>12</sup> Canman, 1993 : 35-36

### **1.2.2.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları**

Performans değerlendirmenin yönetici açısından faydalarını genel olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İşletmenin performansının ve verimliliğinin artırılması,
- Çalışanların etkili yönetilmesi için imkân oluşturması,
- İşletme içinde adil ve güvenilir bir yönetim havası oluşturması,
- İşletmede iletişim yeteneğini artırması,
- Yöneticinin astlarla arasındaki ilişkileri düzenlemesi,
- Yöneticinin yönetim becerilerini artırması için imkân tanınması.

### **1.2.2.2. Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları**

Performans değerlendirmenin değerlendirilenler açısından yararlarını genel olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İşletmeye ne kadar faydalı olduğunu görmesi için fırsat oluşturması,
- Kendi performansını görmesi ve bu sayede işletme içinde kendine gerçekçi hedefler koymasına yardımcı olması,
- Kontrol edildiğinin farkında olması sayesinde iş disiplini kazanması,
- İşletmede diğer çalışanların performansını görerek, kendi gelişimi ve performansı hakkında fikir sahibi olması.



### 1.2.2.3. İşletmeye Sağladığı Yararlar

Performans değerlendirmenin işletmeye sağladığı yararları genel olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İşletmenin verimliliğinde, hizmet ve üretim kalitesinde artış sağlar,<sup>13</sup>
- İnsan kaynakları yönetiminin ihtiyaç duyduğu girdileri elde etmesine yardımcı olur,
- İnsan kaynaklarının etkili şekilde yönetilmesine imkân sağlayarak işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.
- İşletmenin ihtiyaçlarını belirlemesine yardımcı olur (eğitim, yeni personel alınması vs.)
- Doğru iş kararları alınmasına yardımcı olur.<sup>14</sup>

### 1.2.3. Performans Değerlendirmenin Sonuçları

Performans kavramı ve işletmeye, yöneticilere ve yönetilenlere sağladığı faydalar birlikte analiz edildiği zaman performans değerlendirmenin sonuçlarını görmek daha kolay olacaktır. Bu durumu aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:<sup>15</sup>

- Uyumluluk: Performans değerlendirmenin bir sonucu olarak işletmenin hedefleri ile çalışanların performansları arasındaki uyumluluk artacaktır. Çünkü çalışanlar performanslarının değerlendirilmesi sayesinde kendilerinden

---

<sup>13</sup> Argon, 2004: 226

<sup>14</sup> Samiloğlu, 2003: 80

<sup>15</sup> Barutçu, 2002: 26-30

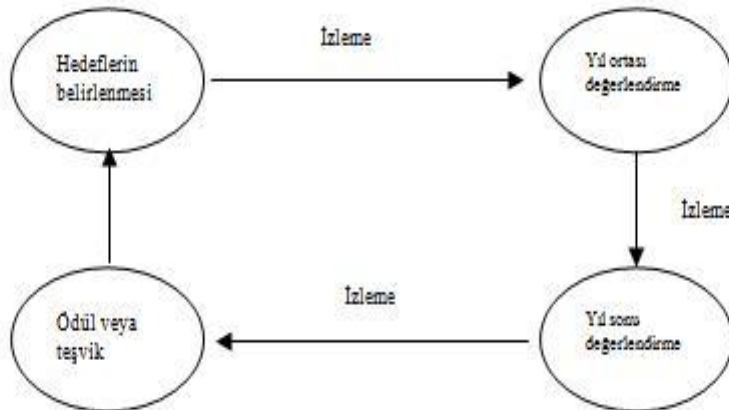
beklenenlerin farkına varacaklar ve bu beklentilerle uyum sağlama eğilimine gireceklerdir.

- Gelişim: Performans değerlendirme sayesinde bir işletmedeki çalışanlar performanslarında düzenli bir artış sağlamaları gerektiğini göreceklerdir. Bu sayede de kendilerini geliştirecekler ve bu gelişim işletmenin gelişmişlik seviyesine katkı sağlamak olacaktır.
- Öğrenme: Performans değerlendirme sayesinde çalışanlar yaptıkları işi daha iyi yapmak adına sürekli olarak işlerini öğrenmek zorunda kalacaklardır.
- Yeteneklerin Değerlendirilmesi: Performans değerlendirme sayesinde çalışanların hangi konuda daha yetenekli oldukları belirlenir ve bu sayede uygun olanla işler uygun olan çalışanlarla eşleştirilir. Bu durumda çalışanların yetenekleri doğru şekilde değerlendirilmiş olur.
- Takdir Etme: Performans değerlendirilmesi sayesinde bir işletmede performansı daha yüksek olan çalışanlar belirlenir ve onları diğerlerinden ayırarak takdir etmek mümkün olur.( ücret artışı, terfi vs ile)
- Geri Bildirim: performans değerlendirme yöntemleri kullanılırken uygulanan yöntemler değerlendirilen kişilere geri bildirim yapmaya imkân vermektedir.

### 1.3. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme süreci performans ile hedeflerin belirlenmesi ile başlayan, belirlenen hedeflerin standartlar haline dönüştürülmesi ile süren, arkasından verilerin toplanarak ölçümlerin yapılmasıyla devam eden ve değerlendirme sonrası nasıl bir programın uygulanacağına karar vermeyi sağlayan bir döngüdür. Süreç içerisinde sayılan her bir basamak birbirini takip ederken aynı zamanda o anki durumu ifade eden bir anlık fotoğraf gibi yöneticilere destek sağlayan bir sistematige sahiptir.<sup>16</sup> Performans değerlendirme formları insan kaynakları tarafından hazırlanır ve bu işleyişin devam ettirilmesi kontrol edilmesi ve güncelleştirilmesi tamamıyla insan kaynaklarının sorumluluğundadır. Performans değerlendirme sürecinin sonunda çalışanların kendilerini ayrıca değerlendirmesine fırsat verilmesi bu sürece ayrı bir katkı yapacaktır. Bu durum hem yapılan değerlendirmenin ne kadar sağlıklı olduğunu görmeyi sağlayacak hem de çalışanın kendisi ile ilgili özdeğerleme yapmasına imkân tanıyacaktır. Performans değerlendirme sürecini şekil yardımıyla aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

**Şekil 2:** Basit Şekli İle Performans Değerlendirme Süreci



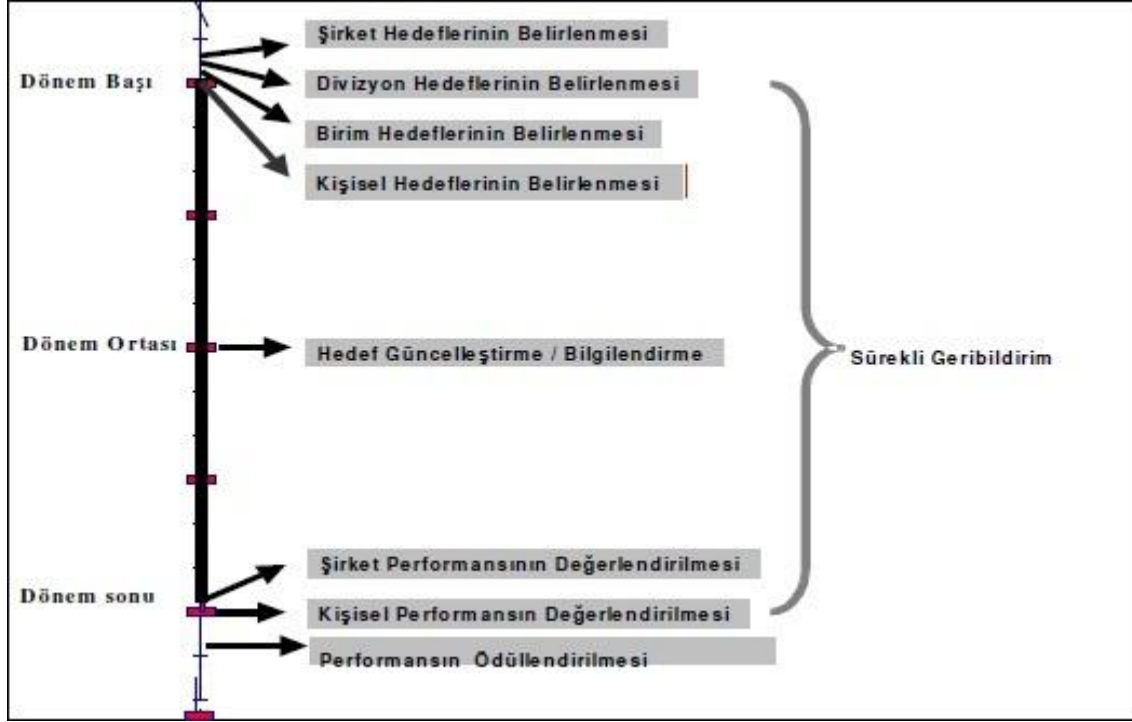
**Kaynak:** <http://grcnozdemir.brinkster.net>

<sup>16</sup> [www.grcnozdemir.brinkster.net](http://www.grcnozdemir.brinkster.net)

### 1.3.1. Performans Değerlendirme Sürecinin İşleyişi

Aşağıdaki tablo bir işletmede performans değerlendirme sürecinin işleyişini çok güzel bir şekilde özetlemektedir.

**Şekil 3:** Performans Değerlendirme Sürecinin İşleyişi



**Kaynak:** Eren, 2000: 21

### 1.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Günümüzde birçok performans değerlendirme yönteminden bahsetmek mümkündür. İşletmeler yapıla işin niteliğine göre en uygun performans değerlendirme yöntemini belirlemek zorundadır. Uygulanacak olan performans yönteminin doğru seçilmesi performans değerlendirmenin en önemli adımudur. Çünkü kullanılacak olan yöntemin yanlış seçilmesi sonucunda elde edilecek sonuç da yanlış olacak bu ise bir işletmenin karşı karşıya kalabileceği en önemli problemlerden biri olacaktır. Kişilerin performans seviyelerini ölçmek

için geliştirilmiş yöntemlerden bazıları, performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılacak yöntemlerdir.<sup>17</sup> Aslında kullanılacak yöntemin klasik ya da gelişmiş olmasından ziyade doğru yöntem olması daha önemlidir. Kullanılacak yöntem seçilirken dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde değerlendirebiliriz:

- Hangi yöntemin tam olarak neyi ölçtüğü iyi analiz edilmeli,<sup>18</sup>
- Kullanılacak yöntemin işletmenin prensipleri ile uyum sağlaması,
- Kullanılacak yöntemin performansı değerlendirilecek olanlar tarafından da kabul edilmesi.

#### **1.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım**

Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yaklaşımda bir çalışanın başka bir çalışana göre göreceli olarak performanslarının belirlenmesi ve bu performansların kendi arasında karşılaştırılması yoluyla performans değerlendirilmesi yoluna gidilmektedir. Bir çalışanın başka bir çalışan karşısında veya ikiden fazla çalışanın kendi aralarında değerlendirilmesi sonucunda gösterilmesi gereken temel performansa ulaşılır ve çalışanlar bu temel performansa dayalı olarak kendi aralarında değerlendirilirler. Bu yaklaşımı üç ana başlık altında aşağıdaki gibi ele alabiliriz.

---

<sup>17</sup> Türker,2003:130

<sup>18</sup> Palmer, 1993: 39-40

#### **1.4.1.1. Basit Sıralama Yöntemi**

Personelin genel basarı durumlarına yaptıkları işlerin gerektirdiği belirli özellik ve niteliklere veya değerlendiricinin genel izlenimine göre yapılan bir değerlendirmedir.<sup>19</sup> Bu değerlendirme yönteminde değerlendirme, bireyleri sıraya koyarak veya ikili karşılaştırmalarla yapılır.<sup>20</sup> En eski ve en basit yöntemlerden biri olan basit sıralama yöntemi çalışanların belirli bir kritere göre işe yaptıkları katkı tek bir ölçüt göz önünde tutularak basit bir şekilde sıralanmasından ibarettir.

#### **1.4.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi**

Bu yaklaşım da kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşım türüdür. Bu karşılaştırma yönteminde önce çalışanların isimleri bir kâğıda ya da kartlara yazılır. Daha sonra her çalışan başka bir çalışan ile karşılaştırılır ve daha başarılı olanın önüne bir işaret koyulur. Bu işlem bütün personel için tamamlandıktan sonra isimlerin karşısına koyulan işaretler sayılır ve bu sayıya göre tüm personel sıralanır. İsmine önüne en çok işaret konulan personel en başarılı personel anlamına gelir. Eğer karşılaştırması gereken personel sayısı çok fazla ise yapılması gereken iş çok fazla olduğu için çok zaman alacaktır bu da bu yöntemin az sayıda çalışana uygulanmasının daha verimli olacağı anlamına gelir. Diğer taraftan ikili karşılaştırma yöntemi farklı departmanlarda çalışan personele uygulanması çok zordur. Farklı işler yapan personeli karşılaştırmak için daha farklı yöntemler kullanılması daha sağlıklı olacaktır.

---

<sup>19</sup> Sabuncuoğlu, 2000: 172

<sup>20</sup> Taymaz, 1997:171

### 1.4.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi yolu ile çalışanlar arasındaki farklılıklar ortaya konabilmekle ve daha etkin bir değerlendirme yapılabilir. <sup>21</sup> Bu yöntem, normal dağılım eğrisinin özelliklerinden yararlanılarak geliştirilen bir yöntem olup, değerlendiriciler, değerlendirecekleri çalışanları önceden belirlenen yüzdelere göre çeşitli başarı derecelerine dağıtmak zorundadırlar. <sup>22</sup> Bu yönteme göre; ön koşul olarak işgörenlerin %10'u çok yetersiz grubunda, %20'si yetersiz grubu içerisinde, %40'ı orta başarı grubunda, %20'si iyi grubunda ve %10'u en iyi grup içerisinde yer alacaktır. <sup>23</sup> Çalışanlar değerlendirildikten sonra bu şekilde belirlenen yüzdelere yerleştirilirler.

### 1.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre her çalışanın performansı diğer çalışanlardan bağımsız olarak kendi iş tanımı içinde ele alınır ve değerlendirilir. Bu yaklaşımda önceki kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımlardan farkı kullanılan değerlendirme ölçütlerinin birden fazla olması ve ortak olarak belirlenmiş olmasıdır. <sup>24</sup> Yani bu yaklaşımda her çalışan kendi iş tanımında belirlenen standartlara göre değerlendirilir. Diğer çalışanlarla arasında herhangi bir karşılaştırma yapılmaz değerlendirme sadece kendi içinde yapılır.

---

<sup>21</sup> Kaynak ve Diğerleri, 1998: 211

<sup>22</sup> Canman, 1995: 23

<sup>23</sup> Bingöl, 1997:233

<sup>24</sup> Paksoy A, 2006, 23

### 1.4.2.1. Grafik Dereceleme Ölçekleri

Grafik dereceleme ölçekleri geliştirilirken ilk önce iş analizi yoluyla önemli bulunan performans boyutlarında, işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, işe devam, disiplin veya kişilik özellikleri, güvenilirlik, çalışkanlık, iletişim, dürüstlük biçiminde belirlenir ve daha sonra boyutlar kendi içinde “yetersiz“ “yeterli“, ve “mükemmel“ gibi bir derecelendirmeyle belirtilir. Bu dereceler sayı veya harfle ifade edilebilir. Derecelere sayısal ağırlıklar (puanlar) verilerek de işgörenlerin performans dereceleri sayısal olarak saptanabilir.<sup>25</sup>

Şekil 4: Değerlendirme Formu

Faktörler	İş Adı :	Tarih :			
Bölüm :	İş Numarası :	Derece :			
	Değerlendirme				
Faktörler	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
Nitelik					
Nicelik					
Anlama Kabiliyeti					
İşe Devam					
Ekipman Koruma					
Değerlendiren					
Düşünceler					İmza
Tarih					

**Kaynak:** Zairı, 1997: 502.

### 1.4.2.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Bu yöntem performansı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedeflemektedir. Bu yönteme göre çalışanlar her iş ve iş grubu için belirlenen performans boyutlarında yerine getirmesi gereken davranışları yalnız çeşitli kişisel özelliklerine bakmaksızın ne kadar yerine

<sup>25</sup> Paksoy A, 2006, 25



getirebildiklerini değerlendirir. Aşağıdaki tabloda değerlendirmenin nasıl yapıldığını görmek mümkündür.

**Şekil 5:** Müşteriyle İlişkiler Boyutunda Davranışlara Dayalı Değerlendirme Ölçeği Örneği

Davranış örnekleri	Dereceleme Ölçeği Puanları
Müşterisine, İşinin bir parçası olmasa bile ofisinden memnun olup olmadığını öğrenmek için sıklıkla telefon eder.	A
Çok karmaşık bir problemin nedenini ortaya çıkarmak için müşterisine sürekli zaman ayırır.	B
Müşterisinin kızgın yaklaşımına karşı her zaman sakin davranır.	C
Müşterisinin problemini çözecek düzeyde önemli bir bilgiye sahip değilse bilgisinin olmadığı yönünde cevap verir.	D
Başka bir işle meşgul olmadığı halde resepsiyonun önünde müşterinin beklediğini görmemezlikten gelir.	E
Uzun süre bekleyen müşterisinin sorularına karşı "bilemiyorum" ya da "doğru bir yerde bulunmuyorsunuz" gibi yanıtlar vererek tepkiler gösterir.	F

**Kaynak:** Torrington ve Hall, 1995, s.325

### 1.4.2.3. Davranışsal Gözlem Ölçekleri

Bu yöntemin amacı davranışsal beklenti ölçeklerinin problem olan yönlerini ortadan kaldırmaktır. Bu yöntem çalışanların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil somut gözlemlenen davranışlara göre değerlendirilmesi ile oluşur.<sup>26</sup> Bu somut kavramlar önceden belirlenir ve çalışanların bu kavramları ne şekilde uygulayıp uygulamadığı araştırılır. Bunu aşağıdaki şekil yardımıyla daha iyi anlamak mümkündür.

<sup>26</sup> Torrington ve Hall, 1995, s. 324

## Şekil 6: Davranış Gözlem Ölçeği Örneği.

### Liderlik / Personel Denetimi

---

1) İşgörenlerini performanslarını geliştirmeleri için eğitir ve rehberlik eder.

Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman

2) İşgörenlerinin iş sorumluluğuna sahip olmaları için onlardan ne beklendiğini tam olarak açıklar.

Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman

3) Astarlarını çalışmalarını kontrol etme esnasında, sürece katılımını sağlar.

Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman

4) İşgörene işlerini daha iyi yapma yöntemleri konusundaki fikirlerine danışmanlık yapar.

Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman

5) İşlerini iyi yapan işgörenlerini över-ödüllendirir.

Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman

6) Önemli bilgileri astlarına iletir.

Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman

---

**Kaynak:** Torrington ve Hall, 1995, s.325

### 1.4.2.4. Kritik Olaylar Yöntemi

Kritik olaylar yönteminde bazı kritik olaylara göre çalışanların değerlendirilmesi söz konusudur. Bu yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin, bir satış elemanının müşteriye davranışı, takım arkadaşlarıyla ilişkileri, olumlu ve olumsuz iş tutumları ele alınabilir. Kritik olay yöntemiyle işgörenin değerlendirilmesinde, belirli bir dönem içinde işgören tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan değerlemenin daha objektif olması sağlanır; gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili işgörene iletilmekle onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olunur. Değerlendirilen kişiler devamlı gözlemlendiklerini bilerek tedirgin olabilirler. Bunun yanı sıra bu yöntemle kişiler arası performans farklılıklarını ortaya çıkarmak mümkün değildir. Bu

yöntemle kişinin karakteri değil gerçek çalışması, eylem ve davranışları değerlendirilir.<sup>27</sup>

Kritik olayların nasıl belirlendiğini ve değerlendirildiğini gösteren bir form nasıl oluşturulur ve kullanılır aşağıdaki şekil ile gösterilmiştir.

**Şekil 7: Kritik Olaylar Formu**

A İŞLETMESİ KRİTİK OLAYLAR FORMU	
AÇIKLAMALAR: Aşağıda ismi yazılı personelin kritik olaylarını, ilgili bölümlere kaydediniz.	
Personelin Adı Soyadı: Kürşat DEMİR	Bölümü: Boya
Değerleyen Adı Soyadı: Mustafa EOŞKUN	Değerleme Süresi: 01/10-31/12
GÜVENLİK:	
Tarih	Olumlu Personel Davranışı
12/10	Merdiven basamaklarından birinin gevşediğini bildirdi.
14.12	Olumsuz Personel Davranışı
	Hortumu deponun önünde yolortasına bıraktı.
MALZEME İSRAFI:	
Tarih	Olumlu Personel Davranışı
03/10	Uzun süre kullanılmayacak boya kutusunun ağzını hava almaması için iyice kapattı
Tarih	Olumsuz Personel Davranışı
12.09	Püskürtme araçlarını temizlemeden işi bıraktı

**Kaynak:** Ceylan, 1992: 179

#### 1.4.2.5. Ağırlıklı Kontrol Listesi

Bu yöntemin ağırlıklı kontrol listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki farklı türü mevcuttur. Ağırlıklı kontrol listesi yönetilirken bir iş için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan çok sayıda cümleler oluşturulur. İş iyi bilen uzmanlar tarafından gerçekleştirilir. Etkinliğin tüm düzeylerini temsil eden bu ifadelere değerler verilerek yapılır. İşyeri için en önemli olan davranışa en yüksek puan verilir ve önem sırasına göre diğer davranışlara da bir ile on arasında puan verilir. Bu sayede işyeri hangi davranışa ne kadar önem verdiğini puanlayarak belirtmiş olur ve bu durumu performans değerlendirme kriteri olarak değerlendirmiş olur. Bu durumu bir tablo yardımı ile aşağıdaki gibi ifade edebiliriz.

<sup>27</sup> Paksoy A, 2006, 23

**Şekil 8:** Fırın Yöneticisinin Performans Değerlendirme için Kullandığı Ağırlıklı Kontrol Listesinden Madde Örnekleri

Madde	Ölçek Değeri
Vitrinini her zaman müşteriye çekici gelecek şekilde düzenler.	8.5
İşgörenini girişimci davranması için cesaretlendirir.	8.1
Söylediği bir şeyi nadiren unuttur.	7.6
Satış oranları oldukça yüksektir.	7.4
Bir veya birden fazla uygulanabilir yeni formüller ortaya çıkarabilir.	6.4
Bir ticari derneğe üyedir.	4.9
Haftalık ya da aylık raporlarında arasıra hata yapar.	4.2
Olası acil durumları önceden sezinleyemez.	2.4
İşgörenini gerektiği gibi disipline etmede ağır kalır.	1.9
Nadiren ürünlerinin değerini etiketlendirir	1.0
Dükkanında kemirgenler ve böcekler bulunur.	0.8

**Kaynak:** Bernardin ve Beatty, 1984, s.67.

#### 1.4.2.6. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim şeklinde yöneticiler ve astlar amaçları birlikte belirlerler ve ulaşacakları sonuçların neler olacağına birlikte karar veririler. Bunu yaparken de belirli aralıklarla hedefledikleri amaçlara ulaşip ulaşamadıklarını birlikte değerlendirirler. Yönetici ve astlar amaçların ne derecede gerçekleştirildiğini ölçmeye çalışırlar. Amaçlar çalışanların performans değerlendirmesi olarak kullanılır. Değerlendirmede çalışanların bu amaçları ne derece gerçekleştirdiği ölçülür. Bu yöntem ile her çalışan bireysel olarak değerlendirilmiş olur.

#### 1.4.2.7. Doğrudan İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin; performans, devamsızlık ve işgücü devri gibi. Yöneticiler için astlarının devam ya da isten

ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan işgörenler de gene aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça, miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri olarak puanlarla belirlenmiş olduğundan, bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir.<sup>28</sup>

#### **1.4.2.8. 360 Derece Performans Değerlendirme**

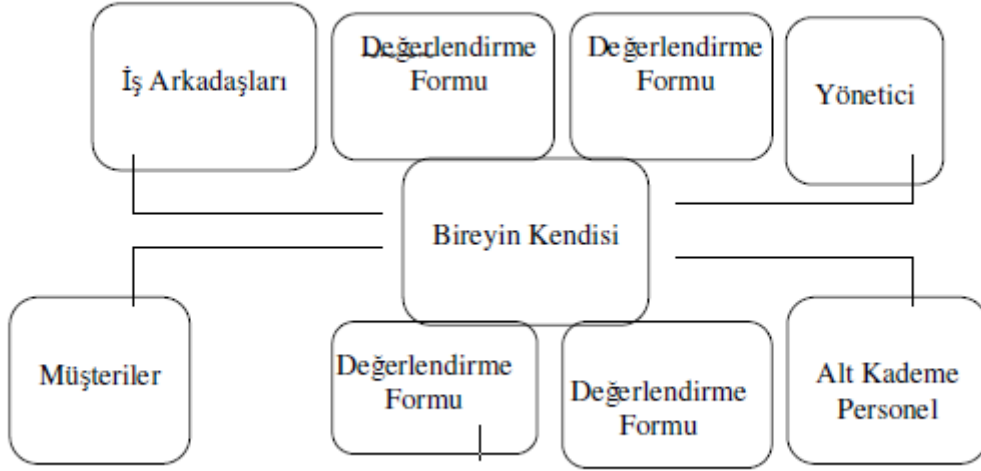
360 derece geribildirim, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için ve kullanılan kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece geribildirim yöntemi, bu tip tek taraflı geribildirim ötesinde çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun (örneğin; kişinin iş arkadaşları, üstleri, müşterileri) çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır.<sup>29</sup> Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından değerlendirilmiş olması bu yöntemi çok etkili bir yöntem haline getirmektedir. Son dönemde bu yöntem bu etkinliği nedeniyle çok popüler bir yöntem haline gelmiştir. Bu yöntemde çalışanın kendi kendini değerlendirmesi de söz konusudur. Çünkü çalışanın kendisi de her türlü değerlendirici kavramının içine girmektedir.

---

<sup>28</sup> Uyargil C., 1994: 51

<sup>29</sup> Yıldız, 1998: 125

**Şekil 9:** 360 Derece Değerleme Seması



**Kaynak:** Sabuncuoglu, 1998: 169

#### 1.4.3. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Günümüzde işletmeler kendi içinde güçlü ve zayıf yönleri sahiptirler. Bu işletmelerin içinde bulunduğu endüstriye bağlı olduğu kadar işletmenin kendi iç kültürüne de bağlıdır. Bu sebeple bir işletmede yönetici ve karar verici pozisyonunda olan çalışanlara çok büyük görevler düşmektedir. Özellikle performans ölçümü yaparken hangi yöntemin kullanılması gerektiği konusunda çok ayrıntılı analizler yapılması zorunludur. Aksi takdirde performans ölçümü gibi insan kaynaklarında ve dolayısıyla işletmenin kendi içinde çok önemli bir yeri olan bir iş yanlış veya eksik yapılmış olur ki bu da çok ciddi hatalara ve eksikliklere sebep olabilir. Yukarıda ayrıntılı şekilde anlatmış olduğumuz performans değerlendirme yöntemleri kendi içinde güçlü ve zayıf yönleri sahiptirler. Bu sebeple insan kaynakları yöneticileri hangi performans ölçme yönteminin kendi işletmeleri için en doğrusu olduğuna karar verebilmeleri için bu güçlü ve zayıf yönleri çok iyi bilmelidirler. Bu daha önce belirttiğimiz gibi performans

ölçümü yapılırken çok kritik bir öneme sahiptir. Bu durumu bir tablo yardımıyla aşağıdaki gibi özetleyebiliriz

**Şekil 10:** Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	<b>Geleneksel Değ. Skl.</b>	<b>Sıralama</b>	<b>Dav. Bek. Skl.</b>	<b>Dav. Gözl. Skl.</b>	<b>Amaç. Göre Yön.</b>
Değerlemelerin doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Personel kararlarına katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yetiştirme/geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	Çok Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta/ Yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta/ Yüksek
Değerlendirilenleri motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta/ Yüksek	Yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük/ Orta	Düşük/ Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük/ Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenlerden gerektirdiği beceriler	Düşük	Düşük/ Orta	Orta	Orta	Yüksek

**Kaynak:** UYARGİL Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s. 53

### **1.5. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar**

Değerleme konusu insan ve değerlendirenler de insan olunca, bir takım değerlendirme hatalarının yapılması da kaçınılmazdır. Bu hatalar sistemden ve özellikle de değerlendirenler kaynaklanmaktadır. Bir işletmede uygulanan değerlendirme sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun, ona işlerlik kazandıracak olan değerlendirilenlerin yapmış oldukları hatalar, değerlendirmenin güvenilirliğini ve geçerliliğini ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle özellikle değerlendirmeyi yapacak olan kişi veya kişilerin, değerlendirme konusunda eğitilmeleri ve

değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ile ilgili bilgilendirilmeleri gerekmektedir.<sup>30</sup> Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu, değerlendirenlerin değerlendirme ile ilgili kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayanmaktadır. Ancak bu konuda eğitilmiş yöneticiler bile, performans değerlendirme sürecinde birtakım güçlüklerle karşılaşmaktadırlar.<sup>31</sup>

### **1.5.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar**

Örneğin, bir fabrikada makine basında çalışan bir iş görenin ürün miktarını ölçme işi somut verilere dayandığı için ne kadar kolay ise, bir öğretmenin performansını ölçmek soyut verilere dayandığı için o kadar zor olacaktır. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda yani ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekir. Ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır.<sup>32</sup>

### **1.5.2. Aşırı Hoşgörülülük ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar**

İnsan davranışını değerlendirme ve bu davranışları da bir insanın değerlendirmesi söz konusu olmasından ötürü bu tür sorunlarla karşılaşılır. Bu bağlamda, aşırı hoşgörülülük veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla iş gören hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Ceylan, 1992: 117

<sup>31</sup> Tınaz, 1999: 392

<sup>32</sup> Schermerhorn: 432 ve Woods, 1997: 193

<sup>33</sup> Woods, 1997: 194



### 1.5.3. Merkezi Eğilim Hataları

Performans değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunlardan birisi merkezi eğilim (central tendency) ya da orta yol değerlemedir. Merkezi eğilim hatası, değerleyicinin, çalışanın tümünü orta derecede başarılı olarak değerlemesi durumunda ortaya çıkar. Böylece gerçekte hiçbir değerlendirme yapılmamış olur. Hiç kimse yüksek başarılı olarak değerlendirilmediği gibi başarısız olarak da değerlendirilmez. Yönetici ya da değerlendirici, çalışanlara yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bu tür bir değerlemenin ne çalışana, ne de organizasyona bir yararı vardır. Çalışan da başarıları konusunda geçerli bilgi almadığı için, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalır. Organizasyon da kimin yükseltilip, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime gereksinmesi olduğuna ilişkin göstergelerden yararlanamaz. Ancak zorunlu dağıtım yöntemi gibi bazı başarı değerlendirme yöntemleri bu tür hataları giderme potansiyeline sahiptir.<sup>34</sup>

### 1.5.4. Yakın Zaman Etkisi Hataları

Değerlendiricilerin kısa bir süre içerisinde birçok kişiyi değerlendirmeleri ve art arda yapılan bu değerlendirmelerde, kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle her bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir.<sup>35</sup> "Çok iyi" bir performans gösteren bir astla yapılan değerlendirmeden sonra "ortalama" performansı olan bir ast değerlendiriyorsa, normalde hak ettiği gibi orta düzeyde puan alabilecek bu ast, "çok iyi" performans gösteren ilk astın değerlendirmesinin etkisi ile "kötü" olarak değerlendirilebilecek; aksine, "vasat" bir çalışan "çok kötü" birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından vasatın

---

<sup>34</sup> Öztürk, 2008:23

<sup>35</sup> Kaynak ve Diğerleri, 1998: 226

üstünde "iyi" olarak değerlendirilebilecektir.<sup>36</sup> Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için, kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırmaya tabi tutulması ve daha sonra değerlendirmeye tabi tutulması uygun olacaktır.<sup>37</sup>

### **1.5.5. En Son Ölçüme Bağlı Kalma**

Yöneticilerin, iş görenlerin performansını bir önceki değerlendirmeye benzer bir şekilde değerlendirme eğiliminde olmasından kaynaklanan hatalardır. Örneğin 11 ay boyunca hiç devamsızlık göstermemiş birisi, 12.ayda devamsızlık gösterince, kişiyi sanki kronik devamsızmış gibi değerlendirmek hatalı olur.<sup>38</sup>

### **1.5.6. Baskın Özellik (Halo Etkisi)**

Hale etkisi, yöneticilerin, çalışanları belirli bir iş alanındaki mükemmelliklerine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmeleridir. Bu durumun tersi de söz konusudur. Belirli bir alanda başarısız olan personel, diğer alanlarda da başarısız olarak değerlendirilebilir.<sup>39</sup> Bu şekilde personelin başarısız olan yönünün ön plana çıkması durumuna ise "Boynuz Etkisi" denir. Bu tür hatalar çalışanların gelişimini büyük ölçüde olumsuz yönde etkilemektedir.<sup>40</sup>

### **1.5.7. Tek Yönlü Ölçüm**

Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olur. Kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına

---

<sup>36</sup> Yasarbank, 1999: 25

<sup>37</sup> Kaynak ve Diğerleri, 1998: 226

<sup>38</sup> Budak, 2004: 312 - 313

<sup>39</sup> Dısbank, 1999: 13

<sup>40</sup> Palmer, 1993: 20

neden olabilir. Performans değerlendirmede amaç, kişiye bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakısı sağlayabilmektir.<sup>41</sup>

### **1.5.8. Tarafly Ölçüm**

Performans değerlendirme sürecinde yapılan en yaygın hatalardan birisi de, "nesnel davranmama"dır. Değerlendirme sürecinde, personelin bireysel ve sosyal özelliklerine (yas, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk vb) ağırlık verilmesi, buna karşılık ise ilişkin davranışlarının göz ardı edilmesi sonucunda, nesnel davranılmamış ve adil olma ilkesi çiğnenmiş olur.<sup>42</sup> Performans değerlendirmesi, yapılan isin üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirmek için gerçekleştirilir. Ne var ki çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konular da isin içine karıştırlmaktadır. Kişisel yargıların değerlendirme sürecine sokulması, nesnelliği ortadan kaldırdığı gibi, değerlendirmenin de amacından sapmasına neden olur. Bu nedenle, değerlendirme sürecinde, nesnel faktörler, ise ilişkin kriterler gibi konularda azami derecede dikkat sarf edilmesi gerekir.<sup>43</sup>

### **1.6. Performans Değerlendirme alışmalarının Taşınası Gereken Özellikler Nelerdir?**

Performans değerlendirme çalışmalarının taşınası gereken özellikleri genel olarak üç başlık altında toplayabiliriz. Bunlar; geçerlilik, güvenilirlik ve pratiklik olarak karşımıza çıkar.

---

<sup>41</sup> Akbal, 2010: 31

<sup>42</sup> Can ve Diğerleri, 1995: 179

<sup>43</sup> Akal, 1998: 95

### **1.6.1. Geçerlilik**

Performansın lülmesi sonucunda elde edilen değerin performansın gerçek anlamda karşılığı olup olmadığı ile ilgilidir. Yani performans ölçümü sonucunda elde edilen veriler uzun vadede ölçüm yapılan kişi adına performans kriteri olarak kullanılacağından doğru olarak elde edilmi olması çok önemlidir. Diğer bir yönü ise, performans ölçümü sonucunda elde edilen değerler anlaşılır olmalıdır. Bu değerler gerek yönetici tarafından gerekse de ölçüm yapılan çalışan tarafından anlaşılır seviyede olması geçerli olması adına bir zorunluluktur. Aynı zamanda yapılan performans değerlendirmesinin performansı her yönüyle ele alıyor olması da geçerli bir performans değerlendirmesi olması adına çok önem taşımaktadır.

### **1.6.2. Güvenilirlik**

Güvenilirlik performans değerlendirme çalışmalarının taşıması gereken en önemli şartlardan biridir. Güvenilirlik çalışanın performansında herhangi bir değişiklik olmadığı zaman yapılan ölümün de sonucunun değişmemesi gerektiğini ifade eder. Çalışanın performansı değiştiği zaman da yeni performansa karşılık gelen sonucu vermelidir. Yani kısacası, güvenilir bir ölüm tesadüfi sonuçlar vermez, ortaya konan performans her ne ise kişilere bağlı kalmaksızın aynı sonucu vermesi gerekir.<sup>44</sup> Yani diğer bir ifade ile yapılan performans değerlendirme ölçümleri ile elde edilen sonuçların tutarlı olması güvenilir bir ölüm olduğu anlamına gelir.

---

<sup>44</sup> Bilgin, 2002, s.82

### **1.6.3. Pratiklik**

Yapılan değerlendirme çalışmalarında kullanılan yöntemlerin ve standartların bu sonuçları kullanacak olan yöneticiler ve ölüm yapılan çalışanlar tarafından anlaşılıp karşılaştırmalar yapabilecek kadar açık sade ve basit olması demektir. Bu Şekilde bu ölümler etkili ve pratik bir Şekilde kullanılabilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÜCRET YÖNETİMİ VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ

Bu bölümde sadece performansa dayalı olarak değil genel anlamda çok fazla öneme sahip olan ücret ve ücretlendirme kavramı üzerinde durulacaktır. Sonrasında ise bizim asıl ilgi alanımız olan performansa dayalı ücret sisteminde ücret konusu ayrıntılı şekilde incelenecektir.

#### 2.1. Ücrete İlişkin Kavramsal Çerçeve

Birçok ekonomist-bilim insanın, ücret hakkındaki farklı düşünceleri çeşitli iktisadi doktrinlerin doğmasına neden olmuştur. İktisadi düşünce tarihini en çok meşgul eden konulardan birisi olan ücret teorilerine aşağıda kısaca yer verilmektedir: İlk olarak 16 ve 17. yüzyılda, Merkantilistler, ücreti bir maliyet unsuru olarak görmüşlerdir. Merkantilistlere göre bir ülkedeki ücretler ne kadar düşük olursa, o ülkede üretilen malların fiyatı da o ölçüde düşük olabilecek ve dış ticaret (ihracat) artarak ülke daha çabuk zenginleşecektir.<sup>45</sup> Yani Merkantilistlere göre ücretler ile üretilecek malın maliyeti arasında ters bir ilişki mevcuttur. Bir mal üretilirken üretimde kullanılan işçiliğe ödenen ücret ne kadar az olursa üretilecek olan malın maliyeti de düşük olacak bu durum uluslar arası alanda ticaret yaparken o ülke için avantaj sağlayacaktır. Çünkü bu sayede aynı mal daha ucuza satılabilecek ve karşılaştırmalı olarak üstünlük sağlanacaktır.

Ricardo, ücretlerin işçinin aynı işi yapmaya devam edebilmesi için gerekli fiziki durumunu korumaya yeter bir gelir düzeyinde olması gerektiğini iddia etmiştir; bu miktarın yaşam standardını yükselten bir düzeye ulaşsa bile bu düzeyin geçici olacağını, nüfus artışı ile

---

<sup>45</sup> Göksu, 2003: 5

emek arzının da artacağını, böylece ücretlerin tekrar eski asgari fiziksel yaşamı sürdürecektir. düzeye düşeceğini ileri sürmüştür.<sup>46</sup> Aslında Ricardo'nun demek istediği şey ücretlerin yüksek olmasının kötü bir şey olmadığıdır. Her ne kadar üretim maliyetleri açısından bakıldığında ücret çok önemli olsa da ücreti düşük tutmak yerine her iki tarafı da memnun edecek olan en etkin ücreti belirlemek mantıklı olacaktır. Çünkü unutulmamalıdır ki ücretli olarak çalışıyor olsalar bile mevcut çalışanların kendileri de müşteri olabilir ve onların da hayatlarını devam ettirmeleri için ihtiyaç duydukları şeyler vardır. Eğer temel ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli kadar kazanamazlarsa verimlilikleri düşer hatta bu durum bir süre sonra işletmeye zarar verecek duruma gelebilir.

K. Marx, Ricardo'nun ücret teorisinden hareketle işçilerin nasıl istismar edildiğini, bu istismarın giderek arttığını ve sonuçta büyük bir işsiz ordusunun oluşmasıyla geniş kitlelerin sefaletinin dayanılmaz bir noktaya geleceğini, bunun da sınıf mücadelesinin nedeni olduğunu söylemiştir.<sup>47</sup> Bir diğer bakış açısı da Karl Marx tarafından geliştirilmiştir. Ona göre de ücret insanları sömürmek için bir araç olarak da kullanılabilir. Eğer bir toplumda ihtiyaç duyulandan fazla miktarda işgücü varsa insanlar iş sahibi olmak için düşük ücretlerle çalışmayı kabul edebilirler. Bu durum o toplum adına endişe verici bir şeydir. Çünkü sonuç olarak düşük ücret seviyesi kesin olacağı gibi bu durumda bir sürü de işsiz insanın varlığı garantidir.

Ücrete ilişkin bütün bu farklı bakış açılarına dayanarak diyebiliriz ki ücret kavramı iş hayatının hatta gerçek hayatın genel anlamda en önemli olayıdır. İnsanların hayatlarını devam ettirmeleri için ihtiyaç duydukları en temel şey ücrettir ve bu da ücretin çok iyi ve etkili şekilde yönetilmesi gerektiğini açıklamaktadır.

---

<sup>46</sup> Ünal, A: 1999

<sup>47</sup> Artan, 1985: 86

### **2.1.1. Ücretin Tanımı ve Önemi**

Ekonomik anlamı ile mal ve hizmet üretiminde harcanan insan emeğinin karşılığı, başka bir ifadeyle işgücünün fiyatıdır<sup>48</sup> ücret en genel anlamıyla işgücüne karşılık ödenen bedeldir denilebilir. Yani nasıl ki sermayenin karşılığı faiz (interest) ise işgücünün karşılığı da ücrettir (wage).

Bir üretim faaliyetine bedensel ve düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı, üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paradır.<sup>49</sup>Yapılan iş için ödenecek ücret belirlenirken kullanılan belirli yöntemler vardır. Bu yöntemler belirlenirken gösterilen çaba, üretim miktarı ya da zaman dikkate alınabileceği gibi daha kapsayıcı bir ifade ile performans da dikkate alınabilir. Biz de bu çalışmada daha çok performansa dayalı ücretlendirme üzerinde duracağız.

### **2.1.2. Ücret Yönetiminin Amaçları**

Bir işletmedeki performansa dayalı ücret yönetiminin amacı o işletmenin masraflarını azaltmak değildir. Bunun tam tersine bu sistem ücret dışında kullanılacak yöntemleri kullanarak performansı artırıp işletmeye fayda sağlamak amaçlanmaktadır. Burada çalışanların moralini yüksek tutarak çalışanların performansının artırılması ve böylece etkili ve verimli bir işletme oluşturmak amaçlanmıştır.

### **2.1.3. Ücret Seviyesini Belirleyen Faktörler**

Bir işletmede ücret seviyesini belirleyen birçok faktör vardır. Bunlardan en önemli olanları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

---

<sup>48</sup> Artan, 1979: 224

<sup>49</sup> Zerenler, 2003: 3



### **2.1.3.1. İşletme İçi Faktörler**

Bir işletmedeki ücret sistemini belirleyen işletme içi faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- ✓ İşin güncel değeri,
- ✓ Çalışanın göreceli değeri,
- ✓ İşletmenin ücretleri ödeme gücü

### **2.1.3.2. İşletme Dışı Faktörler**

Bir işletmedeki ücret sistemini belirleyen işletme içi faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- ✓ İşgücü pazarının içinde bulunduğu şartlar,
- ✓ Piyasadaki ücret seviyesi,
- ✓ Enflasyon oranı,
- ✓ Sendikalar veya bazı kuruluşlar aracılığıyla yapılan toplu pazarlık sistemi,
- ✓ Devletin etkisi.

## **2.1.4. Ücret Sistemleri**

Ücret sistemlerini aşağıdaki gibi üç başlık altında inceleyebiliriz.

### **2.1.4.1. Kıdeme Dayalı Sistem**

Genel anlamıyla kıdem bir işletme için çalışanın o işletmeye yapmış olduğu hizmetin süresi olarak ifade edilebilir. Kıdemin ücret sisteminde etkili olması ise bilinen en eski yöntemlerden birisidir. Kıdeme dayalı ücret sisteminde çalışma süresi daha fazla olan

çalışanlara ek ödeme yaparak işletmedeki çalışanların uzun ömürlü olmasını sağlamak amaçlamaktadır.

#### **2.1.4.2. Beceriye Dayalı Sistem**

Ücret artışlarında uzun zamandır uygulanan genel bir yöntem olan ve bireysel performansa dayalı bir artış gösteren beceriye dayalı ücret sistemlerinin uygulanabilirliği ve etkinliği uygun bir performans değerlendirme sisteminin olmasına bağlıdır. Beceriye dayalı ücret sistemlerinde amaç, kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde, ücret yapısını bozmadan, belirli bir değişiklik yapmaktır. Ancak, düşük performans gösterildiğinde bu ücret sisteminde değişiklik yapılmadığı için ücretin özendiriciliği ortadan kalkmaktadır.<sup>50</sup>

#### **2.1.4.3. Özendirici Ücret Modelleri**

Beceriye dayalı ücret sistemlerinde kullanılan bireysel performansa göre daha somut (satış hacmi) bir ölçüm kullanan özendirici ücret sistemlerinde, alınan ek ücret kök ücrete dahil edilmez ve alınacak olan komisyon daha önceden çalışan tarafından bilinir ve dönemsel olarak performanstaki değişikliklere göre dalgalanmalar gösterebilir.<sup>51</sup> Satış komisyonlarındaki değişikliğin çalışanın performansına göre değil de daha çok ürünün kalitesi, markası ve ürünün fiyatına göre değişiklik göstermesi bu ücret sisteminin eleştirilen tarafıdır.

---

<sup>50</sup> Açıkalın, 1996: 47

<sup>51</sup> Acar, 1995: 76

## **2.2. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Tanımı ve Performans Değerlendirme ile Ücret İlişkisi**

Bu bölümde öncelikle performansa dayalı ücret sisteminin tanımı yapılacaktır. Daha sonra ise performans değerlendirme ile ücretlendirme arasında nasıl bir ilişki vardır sorusuna cevap aranacaktır.

### **2.2.1. Performans Değerlendirme ve Ücret İlişkisi**

Ulusal ya da uluslararası pazarlarda satmak amacıyla üretim yapan her işletme, belirli bir noktadan sonra, üretimde kullandığı her tür kaynağı diğer işletmelerden daha verimli kullanmak zorundadır.<sup>52</sup> Ancak böylelikle varlığını sürdürebilir, kendini geliştirerek yeniden üretebilir. Aynı şekilde toplumların refah düzeylerinin daha da yükseltilmesinin, ülkelerin ekonomik ve siyasal bağımsızlıklarını koruyabilmesinin temel faktörlerinden biri de, o toplumun ve ülkenin sahip olduğu kaynakları önceki toplum ve ülkelerden daha verimli kullanmasıdır.<sup>53</sup> Diğer taraftan, gelişmiş ülkelerde yapılan çeşitli araştırmalar, bugünün gelişmiş ülkelerindeki ekonomik büyümenin, girdi miktarlarındaki artışlardan çok, toplam performans artışlarıyla sağlanabildiğini açıkça ortaya koymuştur.<sup>54</sup> Endüstride performans konusunun hiç şüphe yok ki işçilik giderleri ile çok yakın ve doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Bütün bu faktörler dikkate alındığında, performans-ücret ilişkisinin işçi ve işveren kesimlerinin yakından ilgilendirdiği açıktır. Bu anlamda performans-ücret artışı ilişkisine dayanan bir ücret politikasının işçi, işveren ve genel ekonomi bakımından faydalanabileceği şekilde sıralanabilir: Çalışanın artan verimden pay alacağını bilmesi, ona güven hissi sağlar. Bunun için çalışan daha fazla ücret elde edebilmek amacıyla, eskiye oranla daha akılcı çalışarak

---

<sup>52</sup> Tınaz, 1999: 398

<sup>53</sup> Kestane, 2003: 74

<sup>54</sup> Safak, C :2004

üretim artırılmasına katkı verir.<sup>55</sup> Performans-ücret artışına dayalı Bir ücret politikası, optimal maliyet; bu ise daha fazla mal satabilme, daha fazla üretim ve daha fazla istihdam demektir. Performans-ücret artışı ilişkisi aynı zamanda kurulu kapasiteden tam yararlanma imkanı sağlar. Atıl işgücü veya gizli işsizlik ortadan kaldırılabılır. Performans-ücret artışı ilişkisi ekonomik büyümeyi hızlandırır, Ekonomik büyüme, kıt olan üretim kaynaklarının daha etkili kullanılması demektir.<sup>56</sup>

Performans-ücret artışı ilişkisi; işçiler açısından daha fazla ücret artışı, daha fazla iş güvenliği, daha huzurlu çalışma ortamı, maliyetlerin daha fazla düşmesi, dolayısıyla fiyatların düşmesi demektir. İşverenler ise, performans-ücret artışı ilişkisini, artan performanstan hisse alma, daha düşük maliyet, daha fazla ürün elde etmek, kurulu kapasiteden tam yararlanmak, kıt kaynakların rasyonel kullanılması, daha işlevsel bir ücret yapısı, maliyetlerin düşmesi nedeniyle o endüstri veya işletmenin rekabet gücünün ve ihracat imkânlarının artması olarak kabul etmektedirler.<sup>57</sup> Performansın sosyal taraflara ve ülke ekonomisine sağladığı tüm faydalar dikkate alındığında, performans-ücret ilişkisinin ülkemizde artık ciddiyle ele alınmasının gereği ortaya çıkmaktadır. Gelişmiş ülkelerde ücret artışı performans artışını, performans artışı da ücret artışını beraberinde getirmektedir. Bu nedenle ücret ve performans arasındaki ilişki iki yönlüdür. Ancak az gelişmiş ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde verimliliğe örgütsel düzeyde önem verilmemesi ve performans artırma tekniklerinin kullanılmaması sonucu, performans ve ücret arasındaki neden-sonuç ilişkisi kurulamamaktadır. Ücret diğer bir açıdan motivasyon aracı olarak da ele alınabilir.

---

<sup>55</sup> Sabuncuoğlu, 1997: 126

<sup>56</sup> Akal, 1998: 1981

<sup>57</sup> Tortop, 1999: 49

Motivasyon ücret- performans ilişkisinin temel alındığı ücret sistemlerinde ücret, motivasyon aracı olmaktadır.<sup>58</sup>

### **2.2.2. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Tanımı**

En genel tanımı ile performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurarak oluşturulan ücret sistemlerini içerir.<sup>59</sup> Genellikle performans yönetim sisteminin bir parçası olan performansa dayalı ücretlendirmede, ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenir. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda ücreti farklılaştırmak, performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturur.<sup>60</sup> Genel olarak performansa göre ücret sisteminde iki temel amacın gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bunlardan birincisi, sistemin yönetsel değişim çabalarında sembol olarak algılanmasıdır. Geleneksel olarak merkezde toplanan güç daha alt yönetsel birimlere aktarılır ve yöneticiler kendi astlarının ücretlerini belirlemede daha fazla yetkiyle donatılmaktadırlar. Diğer yandan ise performansa göre ücret, iyi performansın ve personelin daha iyi motive edilmesinin bir aracı olarak algılanmaktadır. Çünkü yönetim, personel ile daha yakın ilişkiye girmekte ve isin amaçlarını daha açık olarak ortaya koyabilmektedir.<sup>61</sup>

### **2.3. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Hedefleri**

Verimliliğe dayalı ücret politikası, ekonomik gelişmede ücretli kesimin çıkarlarını koruyan ve diğer ekonomi politikası hedeflerinin gerçekleştirilmesini tehlikeye düşürmeyen,

---

<sup>58</sup> Kobu, 1987: 608

<sup>59</sup> Kelleroglu, 2003: 4

<sup>60</sup> Özgen ve diğerleri, 2002: 268

<sup>61</sup> İnce, 2003: 5

uygun bir ölçüye bağlanması ihtiyacından doğmuş, ekonomik gerileme ve enflasyona neden olmadan ücretlerin çıkabileceği üst sınırı objektif olarak gösteren ölçü olarak ele alınmıştır. Verimliliğe dayalı ücret politikası ücret artışlarında gösterge olarak performans düzeyinin dikkate alınmasını öngörmektedir. Bununla, ücret artışlarının doğuracağı olumsuz sonuçları önlemek amaçlanmıştır. Ücret artışı ile performans arasındaki uyumu temel alan verimliliğe dayalı ücret politikası, toplu pazarlıktaki ücret görüşmelerinde performans düzeyinin baz alınmasını öngörmektedir.<sup>62</sup>

#### **2.4. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları**

Performansa dayalı ücret sisteminin çeşitli avantajları ve dezavantajları vardır. Bu avantajlar ve dezavantajlar işletmenin kendi yapısından kaynaklanacağı gibi dış çevrenin etkisi ile de gerçekleşmesi mümkündür. Dezavantajların en başında enflasyon oranı gelmektedir. Eğer bir ülkede enflasyon oranı yüksek ise maaş artışları enflasyona bağımlı olacağından performansa dayalı ücret etkin olarak uygulamak zor olacaktır. Bir diğer dezavantaj ise işletmenin kurumsal yapısının zayıf olması sebebiyle performans ölçümü ve uygulamasını yapmakta yetersiz kalması olarak düşünülebilir. Bunları bir kenara bırakırsak, bir işletme için özellikle kazanç paylaşımı, kar paylaşımı gibi yöntemlerle çalışanları işletmenin bir parçası haline dönüştürmek çok ciddi bir avantajdır. Bu sebeple de her geçen gün işletmeler performansın ücret üzerindeki etkisini artırmakta ve performansa dayalı ücret sistemini etkili şekilde kullanmaktadırlar.

---

<sup>62</sup> Songur,1995: 45

## **2.5. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Gelişimi**

Küreselleşen dünyada sanayinin gelişmesi ile birlikte şirketler her alanda olduğu gibi ücret ve verimlilik konusunda da en verimli yöntemleri tercih etme eğilimine girmişlerdir. Bunun sonucu olarak da özellikle 1980 li yıllardan başlamak üzere Amerika da ve diğer gelişmiş ülkelerde performansa dayalı ücret sistemi uygulanmaya başlamıştır. Bu felsefenin temelinde her türlü başarının altına insan olduğu gerçeği yatmaktadır. Her ne kadar her geçen gün daha da makineleşen bir dünyada yaşıyor olsak da işletmeler başarının sırrının insan olduğu gerçeğini görmezden gelememektedirler. Aslında makineleri idare etmek için bile olsa insana ihtiyaç duyulduğu ise ayrı bir gerçektir. Bu sebeple küreselleşmenin ve rekabetçiliğin zirvesini yaşayan günümüz dünyasında performansa dayalı ücret sistemi her geçen gün önem kazanmaktadır.

## **2.6. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Türleri**

Performansa dayalı ücret sistem türlerini bireysel performansa dayalı, ekip performansına dayalı ve organizasyon performansına dayalı olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

### **2.6.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret**

Bireysel performans ile ücret arasında kurulacak ilişki ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanlarına göre belirlenmesi söz konusu olmaktadır. Bireysel performansa dayalı ücret, bireysel performansa bağlı olarak kök ücrete yapılan artışlardır. Bu sistemde kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak bu belirlenirken, gelecekteki performansın

artırılması da amaçlanmaktadır.<sup>63</sup> Ancak performansın bireysel olarak değerlendirilmesi sonucunda işletmede bireyselliğin ön plana çıkabileceği de unutulmamalıdır. Bu yüzden bireysel performansın uygulandığı işletmelerde dikkat edilmesi gereken önemli noktalar mevcuttur. Bireysel performansa dayalı ücret sistemini kullanan işletmelerde performans değerlendirme sisteminin oturmuş ve sağlıklı bir şekilde isliyor olması bir zorunluluktur. Çünkü bu sistemde kişilerin performansı üretilen miktar, satışlar, karlar, maliyet vb. somut göstergelere göre değil, sübjektif değerlemelere göre ölçülmektedir.<sup>64</sup> Aksi takdirde yukarıda da belirttiğimiz gibi işletmede bireyselliğin ön plana çıkışıyla beraber farklı problemlerle karşılaşılabilir. Ancak işletmenin çalıştığı alan zaman zaman bireyselleşmesi de gerektirebilir. Dolayısıyla her halükarda bireysel performansa dayalı ücretlendirme yapılırken biraz daha dikkatli olmakta fayda vardır demek gereklidir.

### **2.6.2. Ekip Performansına Dayalı Ücret Sistemleri**

Günümüzde takım çalışmaları işletmelerde en çok dikkati çeken uygulamalar haline gelmiştir. Yani bir grup işgören birlikte çalışmakta, sorun çıkarsa bu sorunları birlikte çözmekte, hataları birlikte azaltmaktadırlar. Aynı zamanda o grup ile ilgili idari işleri de yüklenmektedirler.<sup>65</sup> Bu durumda, takımların ödüllendirilmesinde, takımda yer alan bireylerin ayrı ayrı ödüllendirilmesi yerine, takıma dayalı performans ücret sistemleri önem kazanmıştır. Özellikle bu tarz bir uygulama, işgörenler direkt denetlemenin mümkün olmadığı, takım çalışması ve işbirliğinin başarı, performans ve motivasyon açısından önemli olduğu hallerde

---

<sup>63</sup> Ünal, 1999: 33

<sup>64</sup> Zerenler, 2003: 196

<sup>65</sup> Bingöl, 1998:231



önem kazanmaktadır.<sup>66</sup> Ekip performansına dayalı sistemle işletme içinde rekabet yerine işbirliğine yönelik özendirme yapılmış olur. Ancak bu sistem de beraberinde bazı sorun işaretleri getirebilir. Ekip içinde çalışan elemanların adil şekilde iş dağılımı yapıp yapmadığı bunların başında gelir. Ekip içinde adil dağılım yapılmazsa bu ekibin motivasyonunu ciddi şekilde düşürecek ve bu da işletmenin genel performansına doğrudan bir etki yapacaktır. Başarılı ekip çalışmaları ancak adil bir dağılım yapılan ve takım ruhu oluşmuş ekiplerle mümkündür. Bu yüzden ekipler oluştururken birbiri ile uyumluluk içinde çalışacak ve birbirinin motivasyonunun artmasına yardımcı olacak elemanların aynı ekipte olması performansı ciddi şekilde artıracaktır. Bu şekilde etkili çalışan ekiplerin ödüllendirilmesi ise performanslarının artışına yardımcı olacaktır. Aksi takdirde ekibi genel olarak ödüllendirmek ekip içinde daha az ciddi çalışanların diğerlerinden faydalanmış olduğu anlamını taşır.

### **2.6.3. Organizasyon Performansına Dayalı Ücretlendirme**

Organizasyon performansına dayalı ücret planları, çalışanların işletme ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları işbirliğine yöneltmek amacıyla oluşturulan organizasyon düzeyindeki planlardır. Planlar, çalışanları ortak bir amaçta, firmanın rekabet gücünü artırma amacıyla birleştirmektedir. Doğrudan performansa dayalı birey ve takım uygulamalarına nazaran daha dolaylı bir performansa dayalı ücret sistemidir.<sup>67</sup> Biraz daha karmaşık olmasına rağmen çalışanlar ile organizasyonun bütünü arasında bir bağlantı kurması açısından ciddi anlamda faydalıdır. Bu sayede çalışanların işletmeye olan aidiyet duygusu artacak ve bu da performanslarına dolayısıyla ücretlerine olumlu anlamda yansıtacaktır. Yani tam bir “kazan kazan” durumu mevcuttur.

---

<sup>66</sup> Canman, 2000: 137

<sup>67</sup> Aytek, 1974: 115

İki çeşit organizasyon performansına dayalı ücretlendirme sistemi mevcuttur. Bunlardan biri kazanç paylaşımı sistemi, ikincisi ise kar paylaşımı sistemidir.

### **2.6.3.1. Kazanç Paylaşımı**

Kazanç paylaşımı sisteminde organizasyonun üretimindeki artışlar dikkate alınır. Yani ücret organizasyonun performansına doğrudan bağlanmaktadır. Aslında bu sayede çalışanın kendi performansı ile alacağı ücret arasında doğrudan bir ilişki kurulmuş olmaz. Organizasyon bir bütün olarak düşünüldüğü için ve çalışanın performansının organizasyonun performansına etkisi sınırlı olacağından bu durum bu sistem adına ciddi bir eleştiri olarak kabul edilmelidir. Yani çalışanın yüksek performans göstermesi ücretinin artacağını garanti etmemektedir. Bununla beraber bu sistemle ilgili bazı avantajlardan da bahsetmemiz gerekir. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz; organizasyonun performansında artış olabilir, çalışanların organizasyona olan bağlılıkları artar, organizasyonel amaçlara olan güven ve inanç artar.

### **2.6.3.2. Kar Paylaşımı**

Bu sistem, çalışanın bireysel performansına göre değil, örgütün karlarına bağlı olarak değişiklik gösterir ve çalışana prim adı altında nakit olarak veya sonradan ödenmek üzere belli bir süreliğine fonda tutularak ödenir.<sup>68</sup> Bu yöntemde çalışanlara işletmenin karından önceden belirlenmiş bir oranda ekstra ödeme yapılır. Bu şekilde çalışanların işletmenin karı arttıkça eline geçen miktar arttığından dolayı performanslarının da artırılması amaçlanır.

Kâr paylaşırma sisteminde üç türlü plan mevcuttur.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Akal, 1994: 64

<sup>69</sup> Akal, 1994: 63

- Peşin Ödeme Planı: Bu planda kâr, belirlendikten sonra işçilere dolaysız ve peşin olarak dağıtılır.
- Geciktirilmiş Ödeme Planı: Bu planda kâr, işgörene belirli bir süre veya olayı takiben dağıtılır (Emeklilik vs.)
- Karışık Plan: Bu planda ise, kârın bir kısmı kısa dönemde para olarak ödenirken, kalan kısmı geciktirilmiş ödeme planına göre ödenir

Bu ödeme planlarının kullanımı işletmenin amaçlarına göre belirlenir. Tabi ki kar paylaşımı sisteminin işletmeye birçok faydasından bahsetmek mümkündür. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz; üretimin artırılması konusunda cesaretlendirme, çalışanların işletmeye olan aidiyet duygusunda artış, çalışanların işe ve işletmeye olan güveninin artması, çalışanlar arasındaki sinerjinin artırılması.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ VE KOBİLERDE UYGULAMASINA İLİŞKİN ÖRNEK OLAYLAR

#### 3.1. Türkiye'de Performansa Dayalı Ücret Sistemi

İkinci bölümde bahsettiğimiz gibi performansa dayalı ücret sisteminin etkili şekilde uygulanması için enflasyon oranı çok kritik bir öneme sahiptir. Türkiye'de de enflasyon oranı yıllar boyunca çok ciddi problem olmuştur. Ancak son yıllarda enflasyon oranı artık tek hanelere inmiş ve performansa dayalı ücret sistemini uygulamak daha anlamlı hale gelmiştir. Performansa dayalı ücret sisteminin özellikle KOBİlerde yaygın şekilde uygulanmaya başlanmasının bir diğer sebebi de verimlilik ve etkinlik gibi temel başarı kriterlerinin her geçen gün gelişen Türk ekonomisinde önemli bir yer edinmesi olarak düşünülebilir. Yani, performansa dayalı ücret sistemi Türkiye'de her geçen gün artarak uygulanmaya başlanmıştır.

#### 3.2. Türkiye'de KOBİler

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) kavramı hemen hemen tüm ülkelerde kullanılan bir kavramdır. Kavramın ifade ettiği büyüklük; ekonomiye, sanayileşme düzeyine, pazarın büyüklüğüne, sektöre ve kullanılan üretim yöntemine bağlı olarak ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Karataş, 1991

**Şekil 11:** Kobilerin Ülke Ekonomileri İçindeki Yerleri

	ABD	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	G.Kore	Fransa	İtalya	Türkiye*
KOBİ'lerin Toplam İşletmelere Oranı	97,2	99,8	98,6	99,4	96	97,8	99,9	97	98,9
KOBİ'lerde Çalışanların İstihdamda Oranı	50,4	64	63,2	81,4	36	61,9	49,4	56	76,7
KOBİ'lerin Yatırımdaki Payı	38	44	27,8	40	29,5	35,7	45	36,9	38
KOBİ'lerin Üretimdeki Payı	36,2	49	50	52	25,1	34,5	54	53	37,7
KOBİ'lerin İhracattaki Payı	32	31,1	40	38	22,2	20,2	23	-	10
KOBİ'lerin Katma Değer İçindeki Payı	36,2	49	50	52	25,1	34,5	54	53	26,5
KOBİ'lerin Kredilerde Payı	42,7	35	15,3	50	27,2	46,8	48	-	25**

**Kaynak:** OECD 2002, \* KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2003, \*\*BDDK 2007.

Şekilde görüldüğü gibi Türkiye’de KOBİler çok önemli bir yere sahiptir. Ülkemizde KOBİler hizmet sektörü de dahil olmak üzere tüm işletmelerin yüzde 99,8’ini oluşturmakta ve toplam istihdamın yüzde 76,7’sini yaratmaktadır. KOBİ yatırımlarının, toplam yatırımlar içindeki payı yüzde 38’e, toplam katma değer içindeki payı ise yüzde 26,5’e ulaşmaktadır. Bu sebeple Türk ekonomisinde bu kadar önemli bir yere sahip olması KOBİlerin etkinlik ve verimlilik yöntemlerini kullanıyor olmasının önemini artırmaktadır.

### **3.3. Performansa Dayalı Ücretin Türkiye’de KOBİlerde Uygulanmasına İlişkin Örnek Olaylar**

Bu bölümde seçilen KOBİlerin performansa dayalı ücret sistemini nasıl uyguladıkları ile ilgili örnek olaylar ele alınacaktır.

### 3.3.1. Çalışmanın Amaç ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı performansa dayalı ücretin Türkiye’de KOBİlerde uygulanmasına ilişkin bazı gerçekleri ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla performansa dayalı ücret sistemini uygulayan dört adet KOBİ araştırma alanımız içerisine girmektedir.

Performansa dayalı ücret sisteminin Türkiye’deki KOBİlerde uygulamasını konu alan çalışmamızda araştırma alanımız içindeki KOBİlerin insan kaynakları departmanlarına ve sorumlu kişilere doğrudan iletişime geçilerek veya derinlemesine mülakat yöntemi ile performansa dayalı ücretlendirme ile ilgili çeşitli sorular sorulmuş ve cevaplar aranmıştır.

Araştırma alanına giren KOBİler farklı sektörlerden seçilmeye çalışılmıştır. Çünkü ülkemizde faaliyet gösteren şirketlerin toplamda yüzde doksan dokuzdan fazlasını KOBİler oluşturmaktadır ve bu konuda genel bir yargıya varmak için ilgili KOBİlerin farklı sektörlerden olması ulaşılabilecek olan sonucun daha sağlıklı olması adına önem arz edecektir.

Çalışma sırasında KOBİlere yöneltilen sorular aşağıdaki gibidir:

- \* Firmanız hakkında genel bilgi alabilir miyim?
- \* Personel alımı konusunda kriterleriniz nelerdir?
- \* Performans değerlendirme sistemi uyguluyor musunuz?
- \* Uyguladığınız sistemden biraz bahsedebilir misiniz?
- \* Ne kadar süredir performans yönetim sistemi uyguluyorsunuz?
- \* Özellikle hangi departmanlarda performans yönetim sistemi uyguluyorsunuz?
- \* Uygulamada karşılaştığınız sorunlar var mı, varsa ne gibi sorunlarla karşılaşıyorsunuz?
- \* Performans değerlendirme sonuçlarını ücrete nasıl yansıtıyorsunuz?
- \* Bu sistemlerin işletme açısından ve personel açısından avantaj ve dezavantajları nelerdir?

### **3.3.1.1. Örnek Olay 1**

Çalışmanın yapıldığı firma 1994 yılından beri Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren tekstil sektöründe zincir olarak çalışan mağazalardan oluşmaktadır. Asıl olarak ise bir holding bünyesinde dir.

#### **3.3.1.1.1. Firmanın Personel Politikası**

Firma şu anda 21 şubesi ve yaklaşık olarak 300 çalışanı ile hizmet vermektedir. Firma personel politikası olarak ilgili pozisyonlara genellikle tecrübesiz elemanları tercih etmektedir. Ancak daha üst pozisyonlar olan müdür yardımcısı ve müdür gibi pozisyonlara ise daha çok tecrübeli transferler gerçekleştirmektedir. Bunların dışında kalan satış temsilcisi gibi daha alt pozisyonlara ise tecrübesiz fakat eğitim seviyesi yüksek çalışanları tercih etmektedir. Firma bunu dışında ise part time elemanlar da çalıştırmaktadır. Personel istihdamı yapılırken nihai kararlar üst yöneticiler tarafından verilmektedir. Ayrıca firma personel seçim yaparken yabancı dil bilenlere öncelik vermektedir.

#### **3.3.1.1.2. Firmanın Uyguladığı Performans Değerlendirme Sistemi ve Amaçları**

Her sabah her mağazada Japon toplantısı adı verilen günlük toplantılar düzenlenmektedir. Genel hatırlatma ve kuralların dışında, toplantı gündemi her gün değiştirilmektedir. Her sabah personele mutlaka motive edici, satışı teşvik edici konuşmalar yapılmaktadır. Günlük adet ve TL bazında hedef verilmektedir. Yani hedeflere yönelik satışa dayalı personel değerlendirilmesi yapılmaktadır. Satışlar gün içerisinde saatlik periyotlarda

kontrol edilmektedir. Elde edilen sonuçlar bir tabloya adet ve TL bazında işlenerek hedefe ne kadar yaklaşıldığı gözlemlenebilmektedir.

Personelde gözlemlenen eksik ya da aksayan bir durum varsa, Japon toplantılarında kişiye indirgenmeden gerekli uyarılar yapılmaktadır. Gün içerisinde mağaza müdür ve müdür yardımcıları tarafından personele anlık geri dönüşümler verilmektedir. İyi bir satış gerçekleştirilmişse müşteriyle ilgilenen satış temsilcisi mutlaka takdir edilerek, motive edilmektedir. Tam tersi bir durum geçerliyse, örneğin personelin müşteriyle ilgilenmediği gözlemlenmişse mutlaka gerekli uyarılar yapılmaktadır.

Yeni başlayan bir personele deneme süresince (yaklaşık 2 ay) 3 haftada bir performans değerlendirme testi uygulanmaktadır. Formu adayın önce kendi doldurması istenmektedir (kendini nerde gördüğü önemli). Sonra müdür ve müdür yardımcıları ile beraber üzerinden geçilerek gerekli geri dönüşümler verilmektedir. Normal personele 3 ay gibi daha geniş periyotlarda , yine performans değerlendirme testleri uygulanmaktadır. Gerekli geri dönüşler mutlaka yapılmaktadır ve performansından memnun olunmayan personelin işine son verilmektedir.

### **3.3.1.1.3. Değerlendirme Çalışmalarının Ücretlere Yansıtılması**

Firmada performans sonuçlarına göre ücret artışı iki şekilde olmaktadır. Birincisi terfi ile olmaktadır. Örneğin performansından çok memnun olan bir part time personel, full time personel olarak tercih edilmektedir. Yılda bir defa uygulanan zamlarda performans oranı ciddi şekilde göz önüne alınmaktadır.

Firma performans değerlendirme uygulamalarını, hem ücretlendirme hem de teşvik edici olması açısından faydalı bulmaktadır.



### **3.3.1.2. Örnek Olay 2**

Firma 1981'den beri Türkiye'de faaliyetlerini sürdürmektedir. İlk şubelerini Kadıköy Moda'da açmıştır. Şu anda ise Moda, Bağdat Caddesi, Nişantaşı, Bebek olarak 4 şubeyle yaklaşık 320 çalışanla hizmet vermektedir. Firma yeme içme sektöründe faaliyet gösteren bir restoran zinciridir.

#### **3.3.1.2.1. Firmanın Personel Politikası**

Firma genelde öğrenmeye açık ve daha hızlı kavradığı için yeni mezun elemanları tercih etmektedir. İşe alım görüşmelerinde adayın karakterine göre karar verilmektedir. Karşısında zehir gibi bir yeni mezun aday varsa tecrübeli personel yerine yeni mezun elemanı tercih etmektedir. Çünkü tecrübeli elemanın şirket kültürüne alışması daha zor olmaktadır. Firma insanların yanlış bildiklerini değiştirmek yerine tecrübesize sıfırdan bir şeyler öğretmenin daha kolay olduğunu düşünmektedir. Tecrübeli olan, özellikle garsonlar pek eleştiriye açık değildir ve dolayısıyla bildiği bir şey yanlışsa bunu ona anlatmak ve kabullendirmek daha zor olmaktadır.

#### **3.3.1.2.2. Firmanın Uyguladığı Performans Değerlendirme Sistemi ve Amaçları**

Şu anda firmada insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır. 2009 yılına kadar insan kaynakları departmanı varmış ve performans değerlendirme sistemi olarak da 2009'a kadar 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanıyormuş. Ancak 2009'da Bebek şubesinin açılması ile birlikte personel sayısı neredeyse %50 artınca insan kaynakları

departmanı kaldırılmış. Yöneticiler ve koordinatörler merkezli bir sistem işletilmeye başlanmış. Yeme içme sektöründe işe alımlarda; özellikle bir aşçıyı mutfakta yemek yaparken değerlendirip gözlemlenmek imkansızdır. Bu nedenle insan kaynakları departmanının faydalı olduğu düşünülmemektedir. Bunun yerine mevcut sistemde koordinatörler ve yöneticiler performans değerlendirmede aktif rol almaktadırlar. Her gün günlük düzenlenen toplantılarda gerekli motive edici bilgiler verilmekte, varsa aksayan yanlar kişisele indirgenmeden genelleme yaparak bildirilmektedir. Koordinatörler ve yöneticiler sürekli restoranlarda olduğu için performans değerlendirme anlık olarak uygulanmaktadır. Örneğin garsonun müşteriyle olan diyalogları, davranışları gözlemlenip yanlış bir durum varsa hemen müşteriyle olan diyalogunun ardından garsona gerekli bilgi verilmektedir. ( Bu kelime yerine şunu söylemeliydin ya da servisi yaparken şunlara dikkat et gibi anlık bilgiler. ) Bu performansa dayalı bilgiler garson, komi, barmenlere gerektiğinde günlük anlık yapılabileceği gibi depo elemanı, aşçı gibi arka planda olan çalışana haftalık periyotlarda uygulanmaktadır. Ancak günlük toplantılarda her gün herkese gerekli açıklama (sözlü motive) yapılıyor. Firma performans değerlendirmenin böyle anlık yapılmasının faydalı olduğunu düşünüyor. Yöneticinin birebir verdiği bilgi çalışanı disipline ve motive ediyor. Bazen eleştirilmek hoşlarına gitmese de genelde geri dönüşler olumlu yönde gerçekleşmektedir.

### **3.3.1.2.3. Değerlendirme Çalışmalarının Ücretlere Yansıtılması**

Firmada performans sonuçları kesinlikle ücrete yansıtılmaktadır. Zamlar 2009 yılına kadar yılda 2 kez yapılıyordu. Bunlar birincisi enflasyon zammı, ikincisi performans zammı şeklindeymiş. Ancak günümüzde yılda 1 kez zam yapılıyor ve bu zam *performans+enflasyon* zammı olarak uygulanıyor. Enflasyon zammı yaklaşık olarak % 8 oranında, performans zammı ise tamamen kişiye bağlı olarak değişmektedir. Firmanın performansa bağlı olarak uyguladığı zam oranı çok geniş bir şekilde gerçekleşebiliyor. Tamamen performansa yönelik

% 100 zam almak da % 70 zam almak da mümkün olabiliyor. Bu durum firmanın performansa verdiği önemi çok açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

### **3.3.1. 3. Örnek Olay 3**

Değerlendirme yapılan firma uzun yıllardan beri Türkiye’de faaliyet göstermektedir ve mücevherat ve takı sektöründe perakende satışlar yapan bir mağazalar zinciridir. Şu anda Türkiye’de toplam kırk bir adet mağazası mevcuttur ve yaklaşık üç yüz civarı çalışanı vardır.

#### **3.3.1.3.1. Firmanın Personel Politikası**

Firmanın mağazalarında üç türlü pozisyon mevcuttur. Bu pozisyonlar müdür, müdür yardımcısı ve satış danışmanlığıdır. Yapılan iş çok ince işçilik gerektirdiği için firma daha çok tecrübeli elemanları istihdam etmek istemektedir. Ayrıca firma kendi sektöründeki öncü firmalardan olduğu için kalitenin şartı olarak tecrübeyi görmektedir. Bu sebeple insan kaynakları departmanı eğitimler vs ile firma çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri için çok çeşitli imkânlar sunmaktadır.

#### **3.3.1.3.2. Firmanın Uyguladığı Performans Değerlendirme Sistemi ve Amaçları**

Firma değerlendirme yaparken temel kriterler olarak;

- 1) Satış performansını,
- 2) Performans kriterlerini (ilke ve değerlerden, vazgeçilmez standartlardan oluşur) kullanmaktadır. Senede 2 defa 6 ayda bir kere bir form üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. Her değerlendirme sonucunda her bir çalışan için aksiyon planı

çıkarılmaktadır. Aksiyon planı sonucunda eğitim, rotasyon, koçluk gibi geri dönüşler alınabilmektedir. Firma uyguladığı sistemi çok yararlı bir sistem olarak görmektedir. Önceden bu uygulama şirket içinde yapılmaktaydı, ancak organizasyonun büyümesiyle eski sistem yeni organizasyona uyum sağlayamadı ve dolayısıyla sistem şirkette değil mağazalarda uygulanmaya başlandı. Bu uygulama perakende sektöründen uyarlanmış bir form üzerinden yapılmaktadır.

### **3.3.1.3.3. Değerlendirme Çalışmalarının Ücretlere Yansıtılması**

Firma uyguladığı performans değerlendirmesinin sonuçlarını ücret artışlarında doğrudan kullanmaktadır. Firma taban olarak iki türlü ücret artışı kullanmaktadır.

1) Pozisyon değişikliği (Terfi, rotasyon vb.)

2) Yıllık rutin artışlar

Bu pozisyon değişiklikleri yapılırken ve yıllık rutin artışlarda kullanılacak oranlar belirlenirken performans değerlendirme sonuçlarından doğrudan yararlanılmaktadır.

#### **3.3.1. 4. Örnek Olay 4**

Çalışmanın yapıldığı firma Türkiye’de sağlık sektöründe ilaç sanayinde faaliyet göstermektedir. Şirket yaklaşık olarak otuz yıllık bir geçmişe sahiptir ve şirkette toplam 350 çalışan mevcuttur.

##### **3.3.1.4.1. Firmanın Personel Politikası**

Firmamız ilaç sanayi çok önemli ve kritik öneme sahip olduğundan dolayı eğitilmiş personelin çok önemli olduğunu düşünüyor. Bu sebeple üniversite mezunları arasında seçtiği personelini işe başlamadan önce ciddi bir eğitimden geçiriyor. Bununla birlikte sektördeki diğer şirketlerden de kritik öneme sahip pozisyonlara transferler yapmakta sakınca görmüyor. Ancak mümkün olduğunca kendi içinden eleman yetiştirmeye ve kurum kültürü oluşturmaya daha çok önem veriyor.

##### **3.3.1.4.2. Firmanın Uyguladığı Performans Değerlendirme Sistemi ve Amaçları**

Firma, performans değerlendirme çalışmalarının hemen hemen bütün amaçlarından yararlanmayı hedeflemektedir. Hedeflere göre yönetim sistemi firma içi en uygun performans değerlendirme sistemi olarak görülmüştür. Belli hedefler koyulmakta ve yapılacak işe göre gösterilen performansın hedeflerin altında mı yoksa üstünde mi olduğu belirlenmektedir. Bu sistem firmadaki bütün çalışanları kapsamaktadır. Performans değerlendirme çalışmalarını firmada insan kaynakları departmanı yürütmektedir. Performans değerlendirme sonuçları kariyer, eğitim, terfi ve ücretlerin belirlenmesinde referans olarak kullanılmaktadır.

### 3.3.1.4.3. Değerlendirme alışmalarının Ücretlere Yansıtılması

Firmada uygulanan performans değerlendirme sistemine göre her pozisyona uygun olarak gerçekleştirilebilir hedefler koyulmaktadır. Bu hedefler için gerektiği takdirde eğitimler verilmektedir. Çalışanlar verilen hedefler üzerinden yılda bir kere genel bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu genel değerlendirme toplantılarında çalışanların hedefi ne oranda yakaladığı eğer yakalayamadıysa bu durumda çalışanın rolünün ne olduğu ayrıntılı şekilde ele alınmaktadır. Yapılan bu çalışmanın sonucuna göre değerlendirilen çalışanın belli eğitimleri alması gerekip gerekmediğine karar verilmekte ve ayrıca enflasyon oranına ek olarak ne kadar zam alacağı belirlenmektedir. Yani ücret belirlenirken bireysel performans doğrudan etkili olmaktadır. Bireysel performansın yanında ücret artışları yapılırken piyasadaki ücret oranları, enflasyon oranı, iş görüşmelerinde belirlenen oranlar vs de ayrıca dikkate alınmaktadır. Firma o yılıki karlılık durumuna göre de ekstradan artışlar ya da primler ödeyebilmektedir.

Yani firmanın uyguladığı ücret sistemini şu şekilde özetleyebiliriz;

- Performansı beklenenin üzerindeki çalışana: enflasyon oranı + performans zammı
- Performansı beklenen düzeydeki çalışana: enflasyon oranı
- Performansı beklenenin altındaki çalışana: enflasyon oranından daha az bir zam oranı

**Şekil 12:** Örnek Olayların Değerlendirilmesi

	<b>Örnek olay 1</b>	<b>Örnek olay 2</b>	<b>Örnek olay 3</b>	<b>Örnek olay 4</b>
<b>Firmanın Personel Politikası</b>	Daha çok tecrübesiz elemanlar tercih edilmektedir.	Daha çok yeni mezunlar tercih edilmektedir.	Genellikle tecrübeli personel temin edilmektedir.	Genellikle üniversiteden yeni mezunlar alınıp eğitimden geçiriliyor.
<b>Firmanın Uyguladığı Performans Değerlendirme Sistemi</b>	Amaçlara göre yönetim	Davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri	Ağırlıklı kontrol listesi	Amaçlara göre yönetim
<b>Değerlendirme Çalışmalarının Ücretlere Yansıtılması</b>	Göz önünde bulundurmaktadır.	Ciddi şekilde etki ediyor.	Doğrudan etki ediyor.	Ciddi şekilde etki ediyor.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tabloda da görüldüğü gibi araştırma alanımızdaki KOBİler performansa dayalı ücretlendirme sistemini uygulamakta ve sonuçları itibariyle de faydalı bulmaktadırlar. Ancak araştırma alanımızdaki şirketlerin KOBİ olması performansa dayalı ücretlendirme sistemini

ya da daha geniş anlamda modern yönetim tekniklerini ne derece kullandıkları konusunda soru işaretleri oluşturmaktadır. Çünkü KOBİler isminden de anlaşılacağı üzere kurumsal kimlik oluşturmak adına küçük boyutlu kalıyorlar ve bu durum bazı yönetsel yapıların oluşturulması adına yeterli olmuyor. Bu durumda yönetimle ilgili yapılanlar biraz daha amatörce ve etkisiz olabiliyor. Buna rağmen araştırma alanımızdaki KOBİlerde bu durum kısmen de olsa problem olarak görülmemekte ve performansa dayalı ücretlendirme sistemi etkili olarak uygulanmaya çalışılmaktadır. Performans kavramı ciddi şekilde ele alınmakta ve şirketlerin kendi içinde değerlendirmeler neticesinde referans olarak kullanılmaktadır. Genel olarak performansa dayalı ücretlendirme sistemi şirket olarak benimsendiği için aksi durumun ciddi bir eksiklik olacağı kanısı mevcuttur. Yani araştırma alanımızdaki KOBİler performansa dayalı ücretlendirme sistemini vazgeçilmez olarak görmektedirler.



## SONUÇ

Dünyadaki küreselleşmeye paralel olarak bugün şirketler her geçen gün değişen ve gelişen yeni dünyanın yeni kurallarına ayak uydurmak zorundadırlar. Bunu yaparken de çalışmalarını yaparken etkinliklerini en üst seviyeye taşımanın yollarını bulmak ve bu yöntemleri en iyi şekilde uygulamak zorundadırlar. Bu yöntemlerden bir tanesi olarak gördüğümüz ve üzerine bu çalışmayı hazırladığımız performansa dayalı ücretlendirme sistemi her ne kadar ülkemizde gelişmiş ülkelerde olduğu kadar ilerde olmasa da her geçen gün çok hızlı bir şekilde gelişmektedir. Her şeyin temelinde insan olduğu felsefesine dayanan performansa dayalı ücretlendirme sistemi özellikle ülkemizdeki KOBİler için hedeflerine ulaşmalarını sağlayabilecek çok güzel bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında performansa dayalı ücretlendirme sistemi yönetim tekniklerinin modern bir yapıya dönüşmesi ile birlikte doğmuş ve çok hızlı bir şekilde gelişmiştir. Bu sebeple gelişmiş olan ülkeler performansa dayalı ücretlendirme sistemini çok etkili bir şekilde kullanıyorken Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler bu konuda hızlı bir şekilde ilerleyişini sürdürmektedirler. Bu hızlı gelişimin birçok sebebini saymak mümkündür ama bize göre en önemlisi küreselleşen dünyada gelişen yönetim tekniklerinin özellikle çok uluslu şirketler aracılığıyla diğer ülkelere yayılmasıdır.

Bu modern yönetim tekniklerine göre ücret sadece bir karşılık olarak görülmemekte ücretin çalışanları motive edici unsuru göz önüne alınarak işletmenin genelinde bir iyileşme amaçlanmaktadır. Yani ücret işletmenin genel verimliliğini artırmak için bir araç olarak kullanılabilir gerçeği modern yönetim tekniklerinin performansa dayalı ücret sistemini geliştirmesinin temel felsefesidir. Performansa dayalı ücret sistemi daha önce de bahsedildiği gibi birçok olumlu fonksiyona sahiptir. Bunlardan bir diğer önemli olanı ise işletme içinde sağladığı adil yönetilme duygusudur. Bu adalet duygusu da işletmede motivasyonu artırıcı ve dolayısıyla verimliliğe ciddi katkılar yapacak etkilere sahip bir olgudur. Bütün bunlar

performansa dayalı ücret sistemini gelişmeyi ve ilerlemeyi hedefleyen şletmeler için vazgeçilmez yapmaktadır. Olaya KOBİler açısından bakacak olursak aslında durum çok daha ciddi bir hal alacaktır. Çünkü yukarıda da tanıdığımız gibi KOBİler için verimlilik çok ciddi bir şekilde elde edilme zorunluluğu olan bir etkidir. Öyle ise Türkiye'deki bütün KOBİler tarafında uygulanabilir olan performansa dayalı ücretlendirme sisteminin ülkemiz için geliştirilmesi ve çok etkin bir şekilde kullanılması gereken bir olgu olduğu gerçeği ortaya çıkarmaktadır.

Ülkemizde performansa dayalı ücretlendirme sisteminin gelişmiş ülkelerdeki kadar gelişmemiş olmasının en önemli sebebi hiç şüphesiz geçmiş yıllardaki enflasyon oranlarının aşırı derecede yüksek olmasıdır. Son yıllarda enflasyon oranlarının kontrol altına alınmasıyla birlikte bu problem ortadan kalkmış ve performansa dayalı ücretlendirme sisteminin uygulanabilirliğinin artması ülkemiz adına ciddi bir kazanç olmuştur.

İncelediğimiz örnek olaylarda da gördüğümüz gibi ülkemizde artık şletmeler performansa dayalı ücretlendirme sisteminin önemini kavramış ve performansa dayalı ücretlendirme sistemini her yönüyle kullanabilmenin yollarını arıyor hale gelmişlerdir. Örnek olaylarda şletmelerin performansa değerlendirmesi yapan KOBİlerin bu değerlendirme sonuçlarını işe alma, eğitim, terfi ücretlerin artırılması gibi birçok konuda kullandıkları görülmüştür. Ancak, henüz yeterince kurumsal bir kimlik kazanamamış ya da modern yönetim tekniklerini etkin bir şekilde kullanmaya başlayamamış şirketlerin de olduğu bir gerçektir. Bu durum performansın ölçülmesinde ve performansa dayalı ücretlendirme sistemi içinde kullanılmasında karşılaşılabilecek en ciddi sorundur. Ülkemiz adına özellikle KOBİlerin bu problemleri bir an önce aşmaları ve insan kaynakları yönetimi içinde performansa dayalı ücretlendirme sistemini etkili bir şekilde kullanmaya başlanması çok ciddi bir kazanç olacaktır.

Diğer taraftan performans değerlendirmesi ve performansa dayalı ücretlendirme sistemi özellikle KOBİlerde çalışanların ciddi şekilde yorulmasına sebep olmaktadır. Unutmamalıyız ki, bir işletmenin en önemli unsuru olan personelleri sonuç olarak insandır ve insanlar da genellikle hata yapar. Ancak performansa dayalı ücretlendirme sistemi insanı odak noktası olarak görmekte ve onlardan sürekli olarak mükemmellik beklemektedir. Bu ise takdir edileceği gibi çok mümkün değildir. Çünkü insanın doğası gereği bütün insanlar bu duruma ayak uyduramamaktadırlar. Çalışanlar mutsuz olabilmekte ve işyerindeki çalışanlar çok sık olarak değişebilmektedir. İşte bu sebepten özellikle performansa dayalı ücret sistemi uygulayan işletmeler personel seçimi konusunda çok ciddi davranmaktadırlar. Yani performansa dayalı ücret sistemini uygulamak aslında zorlu bir süreçtir. Süreç personel seçim sürecinden itibaren başlamakta ve en son aşama olan ücretlere yansıtılmasına kadar devam etmektedir ve sürekli olarak tekrar edilmektedir. Bu hem işveren açısından hem de çalışanlar açısından çok ciddi bir yük oluşturmaktadır. Uygulamada karşılaşılabilecek aksaklıklar da göz önüne alınırsa performansa dayalı ücretlendirme sistemi zaman zaman tartışılmaktadır.

Sonuç olarak ülkemizde performansa dayalı ücretlendirme sistemi olumsuz etkileri de olmasına rağmen her geçen gün yayılmaktadır. Bu durum performansa dayalı ücretlendirme sisteminin özellikle KOBİler tarafından faydalı bulunduğu bir göstergesidir. Başka bir deyişle KOBİler performansa dayalı ücretlendirme sistemini genel olarak faydalı bulmaktadırlar.

## KAYNAKLAR

- AFYONKALE, K., 1992. Ücret Sistemleri, Yıldız Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 82s.
- AKAL, Z., 1990. Özendirici Ücret Sistemleri, MPM Yayını, Ankara, 320s.
- AKAL, Z., 2000. “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans
- AKDENİZ, A. ve DURMAZ F., 1998. ”Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki
- AKSU, Ö., 1993. Ücretler ve Verimlilik , \_ . Ü. Basımevi, İstanbul, 285s.
- AKTAN, C., 2000. “Performans Yönetimi”, 10-15, (www.canaktan.com ).
- ALDEMİR, C, ATAOL, A. ve BUDAK G., 2001. İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları,İzmir, 408s.
- ALTINTAS, N., 2003. “Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu”, 5-13, (www. Ankara. ss 117-132
- ANSAL, H., 2001. Türkiye Emek Piyasasının Yapısı ve İşsizlik, Türkiye Ekonomik ve
- ARGON, T. ve ALTAY E., 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 242s.
- ATAY İ. D.,1990. İşletmelerde Başarı Değerlendirme Yöntemleri, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No: 235,
- AYDOĞDU, A., 1998. “Personel Rejimi ve Kamu Personelinin Ücret ve Sosyal Güvenlik
- AYKAÇ, B., 1999. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması,
- AYTAÇ, A., 2002. “360 Derece Performans Değerlendirme”, 9-17, ([www.insankaynakalri.com](http://www.insankaynakalri.com))
- BALKAN G., 1976. Ücret Sistemleri, Ege Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Fakültesi Yayını, İzmir, 180s.
- BARYTÇUGİL İ.,2002 . Performans Yönetimi, 2. bs. , İstanbul, Kariyer Yayınları,
- BARUTÇUGİL, İ., 2002. Performans Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 230s.
- BAYAR, N., 2004. “Performans Yönetim Süreci”, 6-17, (www.insankaynaklari.com)

- BAYRAKTAROGLU, S., 2002. Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, ss. 81-88
- BİLGİN, M. H., 2002. “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik” Çimento İşveren
- CAN, H. AKGÜN, A., ve KORUBASI, S., 1998. Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 271s.
- CANMAN, A. D., 1995. Çağdaş Personel Yönetimi, No: 260, Todaie Yayınları, Ankara, 467s.
- CANMAN, A. D., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara, 500s
- CEYLAN, A., 1992. İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara, 179s.
- ÇEVİK H. H., v.d., 2008. , Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Ankara, Seçkin Yayınları,
- ÇİFTÇİ B. v.d., 2007, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Ekin Kitabevi, 2007 Dergisi, 16(1), ss. 5-10
- ERBAŞI A.,2008, Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım,
- ERGENÇ, A., 1982. “Kişinin Performans Düzeyi İse Bağlılığı ve İş Doyumu”, Psikoloji
- FINDIKÇI, İ, 2000 İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım, İstanbul, 446s.
- GÜLDAMLA, A., 1978. İş Değerlendirmenin Türkiye’deki Uygulamasının Analizi ve Ücretler, MPM Yayınları, Ankara, 185s.
- GÜRBÜZ, G.Ö., 2002. İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri, Literatür Yayınları, 1.Baskı,
- HIZAR, H., 2004. “Değişken Ücret Yaklaşımları”, 8-16, ( www. insankaynaklari. com)
- KARAZEYBEK, Ç., 2002. “360 Derece Performans Değerlendirme”, 11-35, (www.insankaynaklari.com)
- KAYNAK, T., 1996. İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,512s.

KOÇEL, T., 1998. İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern Çağdaş Yaklaşımlar, Beta Basın Yayın Dağıtım A.S., İstanbul, 514s.

KORKMAZ, A., TURAN, A. ve TURUNÇ, A., 1985. Ücret ve İstihdam, MPM Yayınları,

KUMBUL, B., 2000. “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, 11-45,

LUECKE R, Performans Yönetimi, Çeviren: Aslı Özer, 2008, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

ÖRÜCÜ, E. ve KÖSEOGU, M.A., 2003. İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara,182s.

ÖZDEMİR, M., 1991. “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”

ÖZGEN, H., ÖZTÜRK A. ve YALÇIN A., 2002. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Adana, 278s.

PALMER, M. J., 1993. Performans Değerlendirmeleri, çev: Doğan Sahiner, Rota Yayınları,

SABUNCUOGLU, Z. ve TOKAL, T., 2001. İşletme, Ezgi Kitabevi, Bursa, 362s.

SABUNCUOGLU, Z., 1997. Personel Yönetimi, Teknografik Matbaa, Bursa, ss. 180-300

SABUNCUOĞLU, Z., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Kitabevi

SENTÜRK, İ., 2004. “Performans değerlendirme sonuçlarını ne yapmalı?”, 5-11, (www.insankaynaklari. com)

TASKIN, U. S., 2003. “Kurumsal Performans Yönetimi”, 8-13, (www. insankaynaklari. com)

TASTAN, S., 2003. “Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü”, Verimlilik Dergisi, 12(3), Ankara, ss. 124-140.

TINAZ, P.,1999. “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki

TİKİCİ, M., 1994. Personel Yönetimi, Enstitü Yayıncılık, Malatya, 165s

TİMUR, H., 1984. İş Ölçümü İş Planlaması Verimlilik, TODAE Yayını, Ankara,183s.

Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları, Konya, 65 s.

TORTOP, N., 1992. Personel Yönetimi, TODAE Yayını, Ankara, 245s.

- TURGUT, H., 2001. “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:
- TUTUM C., 1976. Personel Yönetimi, Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitüsü Yayınları, No: 149, 1976
- TUTUM, C., 1979. Personel Yönetimi, TODAE Yayını, Ankara, 264s.
- Türkiye’deki Kamu Kesimindeki Uygulama”, Amme İdaresi Dergisi, 26(3), 1s.
- UYARGİL, C., 1994. İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul 164s.
- ÜNAL, A., 1998. Performansa Dayalı Ücret, Kamu- s Sendikası Yayını, Ankara, 61s.
- ÜNALAN, S., 2002. “Personel Ücret Giderleri”, Yaklaşım Dergisi, 10(11), ss.32-49
- YALÇIN, S., 1999. Personel Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 248s.
- YILDIZ, S. ve ÖZYILMAZ, O. A., 2003. “Uluslar arası İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme”, 8-16, (<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ikyo9.html>) (09.04.2006)
- YÜKSEL, Ö., 1998. İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 252s.