

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİMDALI

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ PROGRAMI

PERFORMANS VERİMLİLİK VE ÜCRET İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatih YILDIZ

HAZİRAN/2012

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİMDALI

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ PROGRAMI

PERFORMANS VERİMLİLİK VE ÜCRET İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatih YILDIZ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Celalettin VATANDAŞ

HAZİRAN/2012

TRABZON

ONAY

Fatih YILDIZ tarafından hazırlanan Performans Verimlilik ve Ücret İlişkisi adlı bu çalışma tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda.....ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından.....dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

.....

Prof. Dr. Celalettin VATANDAŞ

.....

Yr. Doç. Dr. Bünyamin ER

.....

Yr. Doç. Dr. Cemalettin KALAYCI

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım. ... / ... /...

.....

Prof. Dr. Yusuf ŞAHİN

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Fatih YILDIZ

13.04.2012

ÖNSÖZ

Yeni yönetim teknikleri ve anlayışları tüm dünyayı olduğu gibi ülkemizi de etkilemektedir. Günümüzde yaygınlaşan modernleşme çabaları içinde, yeni insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve performans değerlendirme sistemi yer almaktadır. Ücretlerin belirlenmesinde bu sistemin kullanılması verimliliği artırma amacı taşımakla beraber, uygulamada birçok sorunun ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir.

İş piyasasında, çalışanlar için ücret, işverenler için de verimlilik en önemli noktalardan biridir. Bu konunun kritik önemde olması, performans değerlendirme sisteminin ücretlerde kullanılması konusunu daha da hassas hale getirmektedir. Özellikle Türkiye açısından bakılırsa, uzun yıllardan beri değinilen bir sorunumuz, birçok ülkeye göre daha zengin insan kaynaklarına sahip olmamıza karşın bu kaynağı yeterince verimli kullanamayışımızdır. Bu sorunun altında, birtakım yerleşmiş düzenlerden vazgeçilmeye karşı güçlü bir direniş gösterilmesinin payı büyüktür. Modern insan kaynakları uygulamaları ve dolayısıyla performans değerlendirme sistemi de bu olumsuz görüşlerden payını almaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin doğru ve adil bir şekilde işlemesi, bunun sonucu olarak verimlilik artışı ve adil bir ücret artışı dağılımı sağlanması, modern insan kaynakları yönetimi anlayışının yerleşmesi gibi olgular, rekabet gücünü ve yaşam standartlarını artırma potansiyeline sahip olmaları açısından önemlidir. Buna bağlı olarak yapılan çalışmada bu konulara dikkat çekilmeye çalışılmıştır.

Öncelikle tez çalışmamda hiçbir katkısını eksik etmeyen tez danışmanım sayın Prof. Dr. Celalettin VATANDAŞ'a ve çalışmamda her zaman yanımda olup sabırla yardımcı olan eşim Buket YILDIZ'a her türlü yardımlarından dolayı teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET	VII
ABSTRACT.....	VIII
TABLOLAR LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ.....	3-40
1.1. Performans Tanımı	3
1.2. Performans Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Performans Yaklaşımları	4
1.2.1. Klasik Dönem ve Endüstri Devrimi	4
1.2.2. Modern Yaklaşımlar ve Enformasyon Devrimi.....	10
1.3. Performans Değerlendirme Ölçütleri	15
1.3.1. Vizyon	15
1.3.2. Misyon.....	15
1.3.3. Stratejik Hedefler	16
1.3.4. Etkinlik.....	16
1.3.5. Verim ve Girdilerden Yararlanma.....	17
1.3.6. Toplam Kalite Yönetimi	17
1.3.7. Yenilik ve Yaratıcılık	18
1.3.8. Ekonomiklik.....	19
1.4. Performans Yönetimi Sistemi.....	19
1.4.1. Tanımı	19
1.4.2. İçeriği	20
1.4.3. Özellikleri.....	21
1.4.4. Amaçları	21
1.4.5. Yararları	22
1.4.5.1. Değerlendirilenler İçin Yararları.....	22
1.4.5.2. Değerlendirenler İçin Yararları.....	23
1.5. Performans Yönetim Süreçleri	23
1.5.1. Hedef Belirleme	24
1.5.2. Yönlendirme ve Geribildirim	27
1.5.3. Değerlendirme.....	29
1.5.4. Gelişim Planlaması.....	37
1.6. Performans Yönetimi Sistemindeki Hatalar	37
1.7. Başarısız Olma Nedenleri.....	40

İKİNCİ BÖLÜM

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN AMACI OLARAK VERİMLİLİK	41-56
2.1. Verimlilik Kavramı	42
2.2. Verimliliğin Ölçümü	44
2.3. Verimliliğin Arttırılması.....	45
2.3.1. Verimlilik Artırma Teknikleri.....	49
2.3.1.1. Mühendislik Teknikleri ve Ekonomik Analiz	50
2.3.1.1.1. İş Etüdü.....	50
2.3.1.1.1.1. Metot Etüdü.....	50
2.3.1.1.1.2. İş Ölçümü	51
2.3.1.1.2. İş Basitleştirme	51
2.3.1.1.3. Pareto Analizi	51
2.3.1.1.4. Tam Zamanında Üretim Yönetimi	51
2.3.1.1.5. Değer Analizi Yoluyla Yönetim.....	52
2.3.1.1.6. Maliyet - Fayda Analizi.....	52
2.3.1.1.7. Sıfır Bazlı Bütçe	52
2.3.1.2. Davranışsal Teknikler	52
2.3.1.2.1. Örgüt Geliştirme	53
2.3.1.2.2. Beyin Fırtınası	53
2.3.1.2.3. Güç Alanı Analizi.....	54
2.3.1.2.4. Nominal Grup Tekniği	54
2.4. Verimlilikle Artışıyla Elde Edilen İlave Gelirin Paylaşımı.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PERFORMANS KAYNAKLI ÜCRET SİSTEMİ VE ÇEŞİTLİ GRUPLARIN BAKIŞ AÇISI.....	57-77
3.1. Ücret Kavramı	57
3.2. Ücretlerin Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sistemi	58
3.3. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi.....	62
3.3.1. Parça Ücret Sistemi	63
3.3.2. Akort Ücret Sistemi.....	63
3.3.3. Standart Saat Planları	64
3.3.4. Komisyonlar	64
3.3.5. Öneri - Ödül Modeli.....	64
3.3.6. İkramiye ve Bonus Modeli.....	65
3.3.7. Prim Modeli	65
3.4. Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemi	65
3.5. İşletme Performansına Dayalı Ücret Sistemi.....	67
3.6. Performans Kaynaklı Ücretin Belirlenmesinde Çeşitli Grupların Bakış Açısı	68
3.6.1. Sendikaların Performans Kaynaklı Ücret Sistemine Bakış Açısı	69
3.6.2. İşverenlerin Performans Kaynaklı Ücret Sistemine Bakış Açısı	71
3.6.3. Kamu Sektörünün Performans Kaynaklı Ücret Sistemine Bakış Açısı	73
3.6.4. Özel Sektörün Performans Kaynaklı Ücret Sistemine Bakış Açısı	76
SONUÇ	78
KAYNAKÇA.....	81
ÖZGEÇMİŞ	90

ÖZET

Günümüz işletmelerinin en önemli problemleri çalışanların performanslarını en yüksek seviyeye çıkarmaktır. Performans yönetimi, örgüt içinde işgörenleri kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, örgütlerden, takımlardan ve işgörenlerden daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geribildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.

Yirmibirinci yüzyıla girdiğimiz bu dönemde, bilişim ve iletişim sektörünün hızla gelişmesi, serbest ticaret politikaları nedeniyle çok uluslu şirketlerin ortaya çıkması dünyadaki ekonomik sınırları kaldırmış ve yöresel rekabetleri küresel rekabetlere dönüştürmüştür. Bu yoğun rekabet koşulları içerisinde işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için etkin ve verimli çalışmalıdırlar.

Bu çalışma, performans değerlendirme sisteminin verimlilik ve ücret ile ilişkisi incelenmiştir. Verimliliğin en önemli boyutunu işletmedeki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu nedenle günümüzde, işletmenin elde edeceği karı arttırmada insan faktörünün önemini kavramış olan birçok işletme; çalışanlarının işinde sağladığı başarı ve gelişimi yükseltmek için performans değerlendirme sistemini uygulamaktadırlar. Ayrıca işletme içerisinde uygulanmakta olan ücret politikasına, kısa ve uzun vadede işletmenin stratejik planlarının belirlenmesine, çalışanların kurum içinde statüsü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanmasına, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine, işten çıkarma, iş rotasyonu ya da zenginleştirme gibi yönetsel kararların alınmasına yardımcı olmaktadır. Günümüzde giderek artan sayıda organizasyonlar, yöneticileri ve çalışanları için işe ve ünvana bağlı olarak belirlenmiş ücret ödeme uygulamalarını yeniden gözden geçirmektedirler. Performansa dayalı ücret sistemi, bu noktada önem kazanmaktadır. Çalışanlara başarılarının karşılığını adaletli bir şekilde verme, motivasyonu artırma ve çalışanın işe bağlılığını artırma anlamında performansa dayalı ücret sistemi önemli bir rol oynamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Performans, Verimlilik, Ücret

ABSTRACT

The most important problems of today enterprises is to maximize their employees performances. Performance management is a systematic management tool to provide employees notice their potential and to get more effective results consisting of determining, evaluating, feedback and awarding steps.

In this 21. Century era, rapid development of data processing and communication sectors and because of the free trade politics arising from global business enterprises have abolished the economical borders and changed the local competition into global competition. In this intense competitive conditions, the business enterprises have to work active and productive in order to continue their existences.

This study analyse the productivity and wage relationship of the performance evaluation system. Employees form the most important dimension of productivity in the enterprise. Today, lots of enterprises, that understood the importance of human factors in increasing the business profits, use the Performance evaluation systems to increase the success and development of their employees in their jobs. Performance Evaluation systems helps to determine wage policy, to determine strategic plans in short and long terms, to prepare status and career plans in enterprise, to determine training plans, to decide managerial decisions like dismissing, rotation or enrichment of the employees. So many organisations today reevaluate the wage practices that decided from work and position dependant for their managers and employees. Wage systems that depends on the performance is very important at that point. Wage systems related with performance studies takes an important role in giving success of the employees in a fair way, increase the motivation and increase the connection of the workers to their job.

Key Words: Performance, Efficiency, Wage

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1.	SMART Açılım.....	26
2.	Kültürlerarası Yönetim Karşılaştırması.....	48

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1.	Performans Yönetim Sistemi Döngüsü.....	20
2.	Etkili ve Yüksek Performans İlişkileri.....	29
3.	Dört Bakış Açısının Vizyon ve Stratejiye Dönüştürülmesi.....	32
4.	Balanced Scorecard Boyutları.....	34
5.	Derece Performans Değerlendirme Formu.....	36

KISALTMALAR LİSTESİ

A.B.D	: Amerika Birleşik Devletleri
BSC	: Balanced Scorecard
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KESK	: Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu
SMART	: Specific Measurable Agreed Realistic Time related
s.y	: Sayfa yok
t.y	: Tarih yok
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
Türk-Kamu-Sen	: Türkiye Kamu Sendikası
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
v.b	: Ve benzerleri
v.s	: Vesaire

GİRİŞ

Performans kavramı, işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak önceden belirlenmiş bir ölçütün üzerindeki çalışma derecesi olarak ortaya çıkar. Çalışan bireyin yaptığı her çalışma, başarılı ya da başarısız olarak nitelendirilir. Bu yapılmadığı takdirde, her işgörenin aynı kefeye konması durumu ortaya çıkar. Bu da, örgütsel adaletin oluşmasını engeller. Ayrıca, örgüt içerisindeki faaliyetlerin niteliğinin tanımlanmaması ve işgörenlerin başarılarının değerlendirilmemesi, hem örgütü hem de içinde bulunduğu toplumu olumsuz yönde etkiler. Üstelik böyle bir durum, örgütün verimlilik ve varlığını koruma amaçlarının aksine hareket etmesine neden olacaktır.

Konu hakkında yapılacak olan tüm incelemelere bakıldığında ise aslında başlangıç noktası, işletmelerin girdileri arasında ayrı bir önem teşkil eden insan kaynağı faktörüdür. Bu faktör günümüzün değişen rekabet ortamında, günümüz ekonomi yapısında işletmelerin en büyük rekabet gücünü oluşturmaktadır. Çünkü çalışanların başarısı işletmenin başarısı anlamına gelmektedir. Çalışanların performans düzeyi ne kadar yüksek olursa işletmelerin de verimliliği o ölçüde artmakta ve bunla orantılı olarak da ürün çıktı kalite düzeyi gözle görülür bir hal almakta, bunun ücrete yansımaları ise performans değerlendirme sisteminin temel amaçlarından birini oluşturmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin ücretlerin belirlenmesinde kullanılması, günümüzde özellikle büyük organizasyonlu işletmelerin hemen hemen hepsinde kullanılan ve verimliliği arttırmada motive edici etkileri olan bir konudur. Fakat bunun yanında, başarı sağlanabilmesi için konu sisteme dahil tüm gruplar açısından incelenmeli, sistemin uygulanmasında ortaya çıkabilecek hataların en aza indirilmesi ve işçiler, işverenler ve örgüt olmak üzere sisteme katılan çıkar gruplarının hepsinin ortak tatmini ve verimlilikle gelen ek değerden adil paylaşımı amaçlanmalıdır.

Bu çalışmanın birinci bölümde, çalışmanın temel konusunu oluşturan performans değerlendirme sistemi incelenecektir. Performans değerlendirme sistemi, hem çalışanlar önüne hedefler koyarak onları daha verimli çalışmaya motive etmeyi, hem de düşük

performans gösteren ile yüksek performans göstereni birbirinden ayırarak ücret adaleti sağlamayı hedeflemektedir. İlk önce sistemin tanınması açısından performans değerlendirme ölçütleri, performans yönetimi sistemi ve süreçleri incelenecektir. Bu girişten sonra, konunun pratik yönünün daha iyi açığa konması ve ortaya çıkabilecek hataların neler olabileceğinin daha açık anlaşılabilmesi bakımından performans değerlendirme yöntemleri sistemindeki hatalar ve başarısız olma nedenleri incelenecektir.

İkinci bölümde, performans değerlendirme sisteminin amacı olarak verimlilik konusu incelenecektir. Verimlilik, hem insan kaynakları yönetiminin hem de sosyal siyasetin, bunun yanında iş piyasasını meydana getiren tüm çıkar gruplarının ortak faydası ve ortak amacıdır. Çağımızın çok geniş ve önemli bir konusu olan verimlilik; verimlilik kavramı, verimliliğin ölçülmesi, verimliliğin artırılma yolları ve en önemlisi verimlilik artışı ile elde edilen ek değer paylaşılması başlıklarıyla incelenecektir,

Üçüncü bölümde, performans değerlendirme sisteminin en kritik konusunu oluşturması ve ekonomik göstergeleri etkileyen büyük bir faktör olması bakımından ücretin belirlenmesi incelenmeye çalışılacaktır. Ücretin çok önemli olmasının ana sebebi, bir işletmedeki tüm çalışanların aynı performans düzeyinde başarı gösterememeleridir. Çünkü çalışanın göstermiş olduğu performans, doğuştan gelen yetenekleriyle, kişiliğiyle ve işe olan ilgisiyle yakından ilişkilidir. Kişinin işe olan ilgisi artırılarak performansı da artırılabilir. Bunun için de bazı motivasyon araçlarından faydalanılır. Bu motivasyon araçlarının başında da ücret kavramı gelir. Ücret faktörünün doğru yönetilmesi ve bunun çalışan performansı ile ilişkilendirilmesi, hem adilane bir tutumun sergilenmesi hem de motive edicilik yönünün olması açısından son derece önemlidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans yönetim sistemi, örgütü çalışanlarıyla beraber hedeflenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin konumları itibariyle ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli artışını sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma görevleri yüklenen bir sistemdir. Performans yönetimi, performans hedeflerini belirlemek, performansı ölçmek, performansla ilgili veri toplayıp analiz etmek, gözden geçirip raporlamak ve bu verilerden yararlanarak performansı geliştirmek gibi aşamaları içeren bir süreçtir (Fındıklı, 2008: 4).

1.1. Performans Tanımı

Bütün örgütler belli amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulurlar. Bu örgütler işletmeler, kamu idareleri, gönüllü kuruluşlar veya benzeri bir örgütlerde olabilirler. Örgüt yöneticilerinin temel amacı, örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün mertebe en etkin ve iyi şekilde gerçekleştirmektir. En etkin olanın ne olduğu ise yönetimin performans anlayışına bağlı olarak değişebilmektedir. Yönetim anlayışı bağlamında performans tanımları değişmektedir (Gürkan, 1995: 49). Performans kavramı şu şekillerde de tanımlanabilmektedir:

Personelin işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır (Tütüncü ve Kılınç, 2000: 173). Başka bir deyişle, Performans, amaçlanan bir şeye hangi ölçüde ulaşıldığının ifadesi; bir kişinin, bir topluluğun veya bir işletmenin gerçekleştirmek istediklerine ne derecede ulaştığının göstergesidir (Bilge, 2007: s.y.).

Performans, kişiler arasındaki farkın idrak edilmesinde yardımcı olmaktadır. Aynı eğitimi alan, aynı yaştaki ve aynı dönemde aynı mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilen ve birisi tepe yöneticisi olurken diğeri aynı statüde kalabilmektedir. Tüm bunlar kişilerin performansları ile doğrudan ilişkilidir (Fındıkcı, 2003: 299). Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda elde edileni nicel ve nitel olarak

belirleyen bir kavram olmakla birlikte mutlak ya da görelî olarak da açıklanabilir. Genel anlamda performans, hizmette etkinlik, üretimde verimlilik, kalite ve tutumluluk olarak tanımlanmaktadır. Performans, bir birey veya bir organizasyonun yaptığı tüm faaliyetlerin, önceden belirlenen amaçlara ulaşmadaki başarısının bir göstergesidir (Kubalı, 1999: 32).

Her çalışan kendini gösterebileceği ve yeteneklerini geliştirebileceği bir ortamda çalışmak ister ve eğer bu şartlara sahip olabilirse performansını ve enerjisini işletmenin başarısı için sarf etmeye gayret eder (Katerberg, 1983: 250). Çalışanlar, işletme amaçlarının kendi amaçlarıyla aynı doğrultuda olduğunu algırlarsa performanslarını en üst düzeye çıkarabilmek, işletmeye daha verimli olabilmek ve proaktif bir yapıya kavuşturmak için kapasitelerini zorlarlar. Çalışan performansı, içsel ve dışsal ödüllerin adilane olarak çalışanlara paylaştırıldığı bir sistemde en üst düzeye çıkacaktır (Dermer, 1986: 125). Çalışanların, performanslarının ölçülebileceğini düşündükleri işleri yaparken karşılaştıkları zorluklar, onları etkilemez ve hatayı minimuma indirmelerinde etkili bir faktör oluşturur (Shalley, 1995: 628).

Günümüzde performans, sürekli geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir değişken olarak ortaya çıkmakta ve değerlendirenler ile değerlendirilenler arasında geçen bir faaliyetin ötesinde, kurumsal etkileşimleriyle tartışılmaktadır.

1.2. Performans Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Performans Yaklaşımları

Performans yönetimi, yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlarını ve performans kavramındaki gelişmeleri kapsayan bir yönetim anlayışıdır. Bununla ilgili olarak verimlilik yönetimi, yönetim kontrol sistemi olarak da adlandırılan performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili veri toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel yapıların her düzeyinde, her biriminde uygulanması mümkündür (Akal, 1992: 50).

1.2.1. Klasik Dönem ve Endüstri Devrimi

Yönetenlerle yönetilenler arasında oluşan insan ilişkileri, ailedeki, toplumdaki insan ilişkilerine koşut ama onlardan daha geride kalarak gelişmiştir. Bunun başlıca nedenleri

yönetenlerin daha güçlü olması ve bu güç altında bir yarar paylaşımı olmasıdır. Bu yüzden yönetimde geliştirilen değerler ve düzgüler hep yönetenden yana olmuş, emeğini ürüne katanlara karşı insanca davranma gecikmiştir. Yirminci yüzyıl'da yönetim alanında gerçekleşen bilimsel atılımlar yönetimde insan ilişkilerinde, önceki yüzyıllara bakarak çok hızlı değişimler yaşatmıştır. 1800'lü yıllarda hızlı bir ivme kazanan sanayileşme insanların toprak kültüründen sanayi kültürüne geçmesine neden olmuştur. Endüstri Devriminin başlamasına yol açan temel etmen de sanayileşmeyle gelen yeni güç kaynaklarıdır. Başka bir deyişle gelişen teknik ve kurumsal bilginin yarattığı teknolojik değişimlerdir. Buna bağlı olarak da nüfusun hızla çoğalması ve niteliksiz iş gücünün de artması, üretim ve istihdam gibi birçok sosyal sorunu da beraberinde getirmiştir. İşletme için üretim konusunun, Endüstri Devriminin başlamasıyla birlikte ön planda tutulduğu görülmektedir (Başaran, 1992: 27).

Yeni güç kaynaklarının bulunduğu bu yıllarda teknolojinin getirdiği yeniliklere bağlı olarak teknik konularda ilgilenilmiştir. Aynı dönemde işgücü sorunu henüz ilgi çeken boyutlara ulaşmamıştır. Daha çok, çalışanın verilen işi doğru yapıp yapmadığıyla ve işgücünün sağlanmasında temel faktör olan ücret değerlemesiyle ilgilenilmiştir. Bu dönemde kitle üretimi sistemine geçilmiş ve üretim olgusu bu yönüyle ele alınmıştır. Performans kavramının işlevsellik kazanamamasının asıl nedeni de, çalışanlar için düzenlenmiş iş ve güvenlik yasalarının olmayışı, sağlıksız ve ağır çalışma koşullarının varoluşudur. Bu dönemde üretim sürecini gerçekleştiren işgören kesimi ile yönetim kesimi arasında net bir ayırımın yapıldığı ve böyle bir örgütsel düzenin varlığı dikkati çekmektedir (Sabuncuoğlu, 1997: 22).

Endüstri devrimi, toprağa dayanan derebeyliği yavaş yavaş ortadan kaldırmış ama bunun yerine endüstri anamalına dayanan kapitalizmi getirmiştir ve kapitalizm giderek dünya pazarına egemen olmuştur. Endüstri devriminin başlattığı hızlı makineleşme beraberinde bilimsel yönetimi de getirmiştir. Performans kavramının önemi bu dönemde işletmeler ve çalışanlar açısından göz önüne çıkmaya başlamıştır. Frederic Winslow Taylor'un öncülüğünde 1880-1890'lı yıllarda gelişen, üretim süreci içinde performansın ve verimliliğin artırılmasına yönelik bu akım, organizasyonlarda bugünkü performans uygulamalarının da bir anlamda başlangıcını oluşturmuştur. İşgörenlerin, üretim sürecinin herhangi bir bileşeni olarak ele alındığı bu dönemde, üretimin artırılması açısından işlerin gerektirdiği zaman ve emek miktarları ölçülmüştür (Fındıkçı, 2003: 7). Böylece ilk olarak

verimliliğin öncelikle ölçülmesi, yani performans kriterlerinin belirlenmesi gerektiğinin önemi anlaşılmıştır.

İşletmelerde çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. W. Taylor'un (1911) iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bir uygulama olarak kullanılmaya başlanmıştır (Bilecen, 2007: 3).

F. W. Taylor'un (1911) başlattığı Bilimsel Yönetim Akımı, yönetimde insan ilişkilerine yönelik bir görüş getirmemiş, hatta insanı bir makina olarak değerlendirmiştir. Çalışanın duyguları, ihtiyaçları ve kişilikleri göz ardı edilmiş, personel bir maliyet unsuru olarak ele alınmıştır. Buna karşılık, insanı yönetimde öne çıkartmış, incelenmesini gerekli kılmıştır. Taylorizm (1911) akımının iş ve işgören ilişkilerine gerçekçi bir yaklaşım sağlamasına rağmen, personel yönetiminde işe alma, eğitim ve ücretlendirme konularında sadece verimlilik ve etkinlik ilkelerinin ön plana alınması eleştiri konusu olmuş ve çalışanları mekanik bir araç olarak gören bu akım, zaman içerisinde geçerliliğini yitirmiştir (Başaran, 1998: 32).

Yirminci yüzyılın başında mühendis F. W. Taylor'un kaleme aldığı "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı kitap, bilimsel yöndeki akımların önünü açmış ve bu akıma adını vermiştir (Koçel, 1999: 132). 1916 yılında, Henri Fayol'un yazdığı "Genel ve Endüstriyel Yönetim" isimli kitapta yönetim kavramı ele alınmış, yönetimin bir meslek olarak benimsenmesi gerekliliğinin altını çizmiştir. H. Fayol, devlet yönetim teşkilatını örnek vererek buradaki yönetim anlayışına yakın bir yaklaşımın özel sektöre de uygulanabileceğini belirtmiştir. İşletmenin faaliyetlerini teknik, ticari, mali, güvenlik, muhasebe süreçleri ve yönetsel faaliyetleri de; planlama, örgütlendirme, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreçleri oluşturmaktadır (Canman, 2000: 12).

Yönetim düşüncesi ve uygulamasında, çalışanların iş tatminlerini yükselterek üretkenliği arttırmak anlamına gelen İnsan İlişkileri Akımı 1924 - 1936 yılları arasında Elton Mayo ve F. J. Roethlisberger tarafından Hawthorne'de yapılan araştırma ile ortaya atılmıştır. Bu akımla beraber fiziksel koşullardan ziyade, psikolojik faktörlerin performans

üzerinde daha fazla etkili olduğu tespit edilmiştir (Başaran, 1998: 32). Hawthorne araştırmalarında (1924) her türlü üretimde verimlilik, temel amaç olarak belirlenmiştir. Araştırmaların sonucunda verimlilik, belirli düzeyde arttırılmış ve üretim artışı sağlanmıştır. Buna karşılık verimlilikte bireysel faktörlerin daha fazla etkisi bulunduğu belirlenmiştir. Bu araştırma ile sosyal yapı ilk kez mercek altına alınmış, insan odaklı bir performans ve verimlilik kavramının önemi ortaya konmuştur. Ayrıca personelin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi olgusu da bir gereklilik olarak ifade edilmiştir (Fındıkçı, 2003: 8).

Max Weber tarafından aynı dönemlerde ortaya atılan Bürokratik Akım, bürokratik yapının performans uygulamaları için en uygun yapı olduğunu savunmuştur. Bu akıma göre; işgörenler arasında bölümleşme, bölümler içinde hiyerarşi, performansı belirleyen kurallar, işgörenlerin teknik niteliğe göre seçilmesi ve işin kariyer gerektiren bir unsur olarak görülmesi bürokratik örgütü oluşturan temel etmenlerdir. Personel, işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilip değerlendirilmiştir. Böylece, yeteneklerin korunduğu sürece statünün de korunabileceği savunulmuştur. Performansın gözlemlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. İnsanın üretim sürecindeki bireysel önemine ilişkin bulgular bu konudaki araştırmaların artmasını sağlamıştır. İş ortamındaki bu tür araştırma sonuçları, 1960'lı yıllarda gerek verimin artışında, gerekse bireyin performansının yükseltilmesinde, çalışanın motivasyonunun, kurum amaçlarına bağlanma düzeyi ve iş tatmininde rol oynadığı belirgin bir biçimde vurgulanmıştır (Koçel, 1999: 150-151).

Amasa Whitney Fabrikası Kuralları (1830) olarak bilinen düzenlemeler, personel lehine kararların başlangıç noktası niteliğindedir (Can ve Diğerleri, 2001: 8). Söz konusu dönemde, kitle üretiminin öneminin artmasıyla yapılan işlerin niteliğinde önemli gelişmeler olmuştur. Bu gelişmelerin birincisi, işler vasıfsız işçilerin de yapabileceği şekilde küçük parçalara ayrılmış, ikincisi ise üretim arttıkça yönetsel hiyerarşi oluşmuş ve yöneticilere gereksinim duyulmuştur (Kağncıoğlu, 2001:16).

Adam Smith'in (1776) işleri basite indirgeme amaçlı çalışmaları, F.W Taylor'un (1880) çalışanları daha verimli kılacak ilke ve yöntemlere ilişkin olarak başlattığı bilimsel yönetim akımı, Hawthorne'nun (1924) verimli çalışmaya yönelik araştırmaları ve diğer çalışmalar, çoğunlukla başka amaçlara yönelik başlamış olup, üretim sürecinde insanın

önemi ile sonuçlanan verilere ulaşmıştır (Neo-Klasik Düşünce Sisteminin Öncesi, t.y.: s.y.).

Bilimsel yönetim akımının yapısal değeri; üreten ve emek veren insanın, yönetimce odak noktası olarak benimsenmesine imkan sağlamıştır. Bu yaklaşımla işletmelerde tutulmaya başlanan kayıtlar genellikle, işçi ve yöneticilerin işletmeye giriş tarihleri, birlikte örgüt içinde çalıştıkları işler, aldıkları disiplin cezaları ve bunlara benzer çalışmalarını kapsamakta olup, bugün de adı geçen hususlar herkesçe bilinen sicil kavramı kapsamında değerlendirilmektedir (Fındıkçı, 2003: 23).

1920’li yılların başında, Amerika’da ve Avrupa’da insan ilişkilerini konu alan çalışmalar artmaya başlamış ve dernekler kurulmuştur (Başaran, 1992:41). Performans uygulamaları Amerikan ordusunda geliştirilen, ilk uygulamalarını da Amerikan ordusunda ve kamu kurumlarında gördüğümüz olgulardır. Daha sonraları ise sanayide mavi yakalılarının değerlendirilmesinde kullanılmış, 1930’lardan sonra da beyaz yakalılarda ve yöneticilerde daha yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır (Uyargil, 1994: 3).

I. Dünya Savaşını izleyen yıllarda da çeşitli performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiş, bu değerlendirmelerde bireyin kişilik özellikleri ele alınmış ve 1950’li yıllardan sonra A.B.D.’deki işletmelerde kullanılmaya başlanmıştır. Bu yıllarda mavi yakalı personelin değerlendirilmesi biraz arka planda kalmış, yönetici ve beyaz yakalı çalışanların değerlendirilmesi daha fazla önem kazanmıştır. Bireysel değerlendirme konusunda ilk çalışmayı I. Dünya savaşında Walter Dill Scott “adam adama karşılaştırma” ölçeğini kullanarak Amerikan Deniz Kuvvetlerinde yapmıştır. Bu değerlemelere “liyakat değerlendirme” adı verilmiştir. Liderlik, kişisel girişimcilik ve kişisel ilişkiler temel ölçütler olarak ele alınmış, sıralama ilkesine dayalı ölçek tesis edilmiştir (Flippo, 1980: 254).

Liyakat değerlendirme sistemiyle işçi değerlendirme planlarının önem kazanıp geliştirilmeye başlandığı 1920 - 1930 yıllarında, çalışanların bireysel yetenekleri ölçü alınarak ücretlendirme yaklaşımı benimsenmeye başlanmıştır. Daha sonraki dönemde bu yaklaşım etkisini ve uygulamasını yitirmeye başlamış , yerini büyük ölçüde kıdem olgusu alıp son olarak değerlendirme ücret, terfi ve kıdem temeline dayandırılmaya başlanmıştır. Böylece bir işin yapılabilmesini sağlayan tek etmenin çalışanın kişisel kabiliyeti olmadığı,

başka faktörlerin de devrede olabileceği olgusuna ulaşılmıştır. Çalışanın performansının belirlenmesinde çeşitli etkenlerin oluşu, değerlendiricilerin yeni yaklaşımlar geliştirmesini tetiklemiş, ayrıca öncesine ait birçok yöntem de bu olgular ışığında güçlendirilmiştir. İş performansının değerlendirilmesi olgusuna tarihsel perspektiften bakıldığında; değerlendirmelerin kullanım amaçları, değerlendirme teknik ve yöntemleri ve değerlendirme geçerliliği gibi temel performans değerlendirme konularına yaklaşımda bir değişim yaşandığı görülmektedir (Sümer, 2000: 60).

Performans değerlemenin bu gelişim süreci dönemsel olarak incelendiğinde önceleri performans uygulamaları tamamen öznel bir temele oturtulmuş, karşılaştırmalar ve değerlendirmeler, hiçbir bilimsel ya da nesnel bir ölçüme dayandırılmamıştır. Bu öznel yaklaşım uzun süre bu kimliğinden kurtulamamış, değerlendirenlere ait önyargıların, değerlendirmeyi büyük ölçüde engellemesinin önüne geçilememiştir. Bu yaklaşım çok geçmeden tepki alarak değişmiş, fakat bu kez de tam aksine değerlendirmede sayısal ve sabit değerlere oldukça önem verilmeye başlanmıştır. Bu alınan ölçütlerde yapılan değerlendirme, mekanik ölçütlerle yapıldığından, birçok kriter de değerlendirme dışında bırakılmış konunun insan faktörü göz ardı edilmiştir. Geliştirilen bu yaklaşım sadece yönetenlerin lehine hizmet etmekten kurtulamamış; kişisel nitelikler, cezalandırma, yaptırım, korku ve baskı gibi amaçlar için kullanılmaktan öteye gidememiştir. Ayrıca bu iki yaklaşımda da geribildirim ilkesi mevcut değildir. Gizlilik ilkesiyle hareket edilmiş, değerlendirilen çalışana değerlendirme sonuçları ya da görüşleri sorulmamış, neticede gelişim planı yapılmamıştır. Elde edilen veriler sadece kişinin özlük siciline aktarılmış, çalışan ile paylaşılmamıştır. Bu da yönetimin çalışan için kullanacağı bir koz niteliğinde algılanmış ve ciddi bir baskı unsuru haline gelmiştir. Günümüzde ise performans değerlendirme, kişinin ölçülmesi yerine performansın ölçülmesini, cezalandırma yerine geribildirimde bulunup eksikleri geliştirme amacını taşımaktadır. İnsanın sürekli gelişme içinde olduğu bilinmektedir, bu değişimde, bireyin değişime ne kadar uyum gösterdiğinin belirlenmesi ve geribildirimde bulunulması gerekmektedir (Döverkaya, 2002: 9).

Personel yönetiminde insan davranışlarının önemi, birçok araştırma ve deney aracılığıyla kanıtlanmıştır. Çalışanın, üretim ve değişen teknoloji içinde yabancılaşmaması için yeni çalışma yöntemleri aranmaya başlanmıştır, çözüme insanın davranışlarını anlamadan ulaşılamayacağı gerçeği kabullenilmiştir. İnsan davranışının temelinde yatan nedenler keşfedilmedikçe işgörenden yeterli verim alınamayacağı ve bunu sağlamak için

geliştirme yöntemlerinin dahi sağlıksız bir şekilde geliştirileceğinin altı çizilmiştir. Bu dönemde söz konusu ekol ile personel değerlemenin, basit bir kayıt tutma işlemi olmadığı idrak edilmeye başlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 20-21).

Personel yönetiminin gelişiminde sendikal ilişkilerin de rolünün büyük olduğu söylenebilir. Sendikaların işgörenleri örgütleyip işçi haklarının öne çıkması ile birlikte işverenlerin bu konuda geri adım atması sağlanmıştır. Yöneticinin işveren - işgören arasındaki ilişkilere daha çok eğilmesi zorunluluğu doğmuştur. Sendikaların zamanla daha güçlenmeleri bu gelişimi daha da hızlandırmıştır. Sendikalar bu konuda ağırlıklarını duyuran örgütler haline gelmişlerdir (Sabuncuoğlu, 2000: 73).

Sonuç olarak, bu ekol ile birlikte işgören verimliliğinin en üst düzeye çıkarılması için çalışan bireyin davranışlarının ve bunların kökeninde yatan nedenlerin bilinmesi, buradan yola çıkılarak çözümlerin üretilmesinin gerekliliği benimsenmiştir.

1.2.2. Modern Yaklaşımlar ve Enformasyon Devrimi

Günümüzde hemen hemen bütün organizasyonlar rekabetçi üstünlük kazanmak için insan kaynaklarını etkili kullanmanın gerekliliğinin farkına varmış durumdadırlar. Günümüzde dar anlamdaki performans değerlendirme kavramından vazgeçilmeye çalışılmaktadır. Modern yaklaşımda performans yönetimi bireyin kişiliğini ölçme, değerlendirme ya da korku havası, baskı yaratma aracı değildir. Bugünkü anlayışta performans değerlendirme, işletmenin hedeflerine ulaşma, örgüt ve yönetimi geliştirme çabalarının ayrılmaz bir parçası olarak algılanmaktadır. Örgütteki tüm fonksiyonların verimlilik ve etkinliğini arttırmak için gerekli en önemli unsur olarak düşünülmektedir. Bu anlamda kişileri ölçmek yerine performansı ölçmek, cezalandırmak yerine ise çalışana geribildirimde bulunarak geliştirilmesi gereken yönlerini ortaya çıkarmak düşüncesi doğru bir performans uygulama şekli olacaktır (Sümer, 2000: 59).

Cleveland ve arkadaşları (1989) yaptığı araştırmada performans değerlendirmenin en çok kullanıldığı dört alan tespit etmişlerdir. Bunlar;

- Kişiler arası karşılaştırma (ücret belirleme, terfi, işten çıkarma)
- Çalışanın kendi içinde karşılaştırılması (geribildirim, bireysel eğitim, güçlü ve zayıf alanların belirlenmesi)

-Sistemin devam ettirilmesine dair kararlar (hedef belirleme ve insan gücüne dair planlama)

-Doküman oluşturma olarak belirlenmiştir. Çalışma sonunda performans geribildirimi ve ücret belirleme, performans değerlendirmenin en sık kullanım amacı çıkmıştır. En seyrek kullanım amacı ise personel sisteminin değerlendirilmesi şeklinde olmuştur (Döverkaya, 2002: 10).

Performans yönetimi günümüz çağdaş yaklaşımında insan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyet alanı olmuştur, performansın sistematik ve biçimsel olarak ölçülmesi ve örgüt ile çalışanın geliştirilmesi odaklı bir sistem yaklaşımının uygulanması gereği anlaşılmıştır. Günümüzde performans değerlendirme kavramı artık yerini daha geniş kapsamlı performans sistemi kavramına bırakmıştır. Performans değerlendirme kavramının performans sistemi içinde incelenmesi gerekmektedir (Başaran, 1992: 49).

Yirminci yüzyıl'ın ikinci yarısında insanın bilişsel gücünü kat kat artıracak buluş olan bilgisayar keşfedildi. Bilgisayar bilgi üretimine sonra da mal ve hizmet üretimine koşuldu buna bağlı olarak toplumsal ve ekonomik değişimler hızla yaşanmaya başladı. A.B.D Savunma Bakanlığı, stratejilerini savaş alanları ya da fabrikalar yerine, görünmez enformasyon dünyasında yapılacak savaşlar üzerine tasarlamaya başladı. Bu nedenle günümüzde artık yaklaşımlar, insan odaklı, insana daha bütünsel ve sistematik bakan birçok süreçten oluşmaktadır (Steward, 1977: 17). Yaşanan bu değişimle insana ilişkin olgu ve olaylara, belirli bir ortam ve bütünlük içinde bakılması ihtiyacı doğmuştur. 1950'li yıllarda A.B.D'de hissedilen bu ihtiyaç ancak 1980'li yıllarda ana hatları ile belirginlik kazanmıştır. Konu, yine aynı dönemde İngiltere'de de gündeme gelmiştir. O yıllarda yaşanan ve ürün pazarında görülen baskılar ve sendikaların giderek daha az çalışana ulaşması, insana bir bütün olarak bakılması ihtiyacının ortaya çıkmasının en önemli nedenlerindedir (Beardwel ve Holden, 1994: 1001-102).

Performans uygulamaları, özellikle 1900'lü yıllarda ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda başlayarak sonraları F. W. Taylor'un (1911) iş ölçümü uygulamalarıyla organizasyonlarda bilimsel olarak insan kaynakları planlaması, seçme - yerleştirme teknik ve yöntemlerinin oluşturulması ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi gibi diğer kurumsal hedeflerde kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil: 1994: 1).

Yakın tarih performans değerlendirmenin içeriğine bakıldığında , 1980’li yıllara kadar performans değerlendirmenin psikometrik yönüne yönelik çalışma ve uygulamaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu ölçme temasına ya da psikometrik vurguya paralel olarak da, değerlendirme hataları , doğruluğu ve farklı değerlendirme formatları üzerine önemli bir literatür birikimi oluşmuştur. Ancak 1980’li yıllardan başlayarak, ölçme ağırlıklı bu literatür yerini yavaş yavaş performans değerlendirme sürecinde bilişsel yaklaşım anlayışına bırakmıştır (Sümer, 2000: 33-35).

1970’li yıllarda başlayan ve etkisini 1980’li yıllarda hızla arttıran küreselleşme olgusu, pek çok alana yayılmış bir etkinliği simgelemektedir. Ayrıca bu kavram, yirminci yüzyılın son çeyreğinde üzerinde en çok tartışılan konu olmuştur. Özellikle üretim ve yönetim modellerinin çok farklı nedenlere bağlı olarak yaşadıkları değişim, küreselleşme kavramının daha fazla telaffuz edilerek gündeme gelmesine neden olmuştur (Keser, 1999: 17-18).

Şirketlerin yönetim anlayışında 1980’li yıllarda ve özellikle 1990’lı yılların başlarında organizasyon, rekabet ve stratejik yönetim teorisi alanında başkaca gelişmeler olmuştur. Yönetimde grup çalışmasının önem kazanması üzerinde durulmuş ve bu çerçevede geleneksel yönetim felsefesi ve Taylorizm felsefesine önemli eleştiriler yöneltilmiştir. Organizasyonda yüksek performans için insan kaynaklarının geliştirilmesi ve eğitime daha fazla önem verilmesi üzerinde durulmaya başlanmıştır (Aktan, t.y.: 1).

Küreselleşme ve rekabet gücünün etkisiyle, uluslararası sistem ve yönetim modelleri, henüz tamamlanmamış bir değişim yaşamaktadır. Yaşadığımız değişim sürecinin nasıl sonuçlanacağı ve nerede duracağını tahmin etmek oldukça güçtür. Küreselleşme ya da globalizasyon olgusu da, bu değişimin bir ürünü niteliğindedir (Büyüksulu, 1998: 47). Genel anlamda küreselleşmeyi zorunlu hale getiren gelişmeler; telekomünikasyon, daha ucuz, daha iyi, daha güvenilir ulaşım, ticari liberalizm, genişleyen ithalat, ihracat ve üretimin parçalanması şeklinde sıralanabilir (Yorgun, 1998: 15-17). Dolayısıyla küreselleşme kavramında etkili olan bir diğer faktör olarak teknolojiye meydana gelen gelişmeler belirtilebilir. Teknoloji ile birlikte “insan” kavramı daha da önem kazanmıştır. Çünkü teknolojiyi üreten de kullanan da insandır. Bir diğer ifade ile farklılık yaratacak asıl unsur, teknolojiyi etkin kullanacak olan insan unsurudur. Bu nedenle insana yatırım yapılması, yetkilendirilmesi ve motive edilmesi sağlanmalıdır.

Küreselleşme, şirketlerin uluslararasılaşmalarını, dünya pazarlarında başarı yakalamayı hedeflemelerini amaçlamaktaydı. Bu amaç için örgütler yönetim anlayışında da gelişmelere açık politikalar izlemişlerdir. Bu gelişmenin ürünü olarak “insan odaklı yönetim” anlayışını somut bir sonuç olarak algılamak mümkündür (Selamoğlu, 2000: 7).

Globalleşen dünyada başarının sınırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarına açılmış, dolaşımı sağlanan malların “rekabet gücüdür“ (Ekin, 1998: 11). Tüm dünya, rekabetin yoğunlaşmasına tepki olarak değişik çözümler aramaktadır. Dünya ekonomisindeki yapısal değişimin temel nedeni, piyasaların ulusal sınırlarını aşarak global bir nitelik kazanması ve rekabetin giderek yoğunlaşmasıdır. Dünyada ticaret, teknoloji ve bilim alanındaki gelişmeler beraberinde globalleşmeyi getirmiş, neticede ülkelerin sınırlarını aşan bir boyuta ulaşmıştır. Bu gelişmelerle beraber işletmeler rekabet için en önemli unsurun insan olduğunu, bireylerin performansının, örgütlerin performansını dolayısıyla da başarısını etkileyecek en önemli faktör olduğunu algılamaya başlamışlar ve performans uygulamaları için yatırımı bir maliyet olarak görmekten vazgeçmişlerdir (Kurtulmuş, 1997: 144).

1970’li yıllardan itibaren teknolojik gelişmelere bağlı olarak işgücünün yapısında da gelişen yönde bir değişimin yaşandığı görülmektedir. Özellikle “mavi yakalı” işgücü olarak nitelendirdiğimiz beden gücüne dayalı çalışan kitlesine sahip işgücünden, daha çok zihninin çalışma potansiyelini kullanan “beyaz yakalı” bilgi işçisine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde, toplam işgücünün dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur konuma gelmiştir (Bozkurt, 2000: 25-27). Bu yönüyle, beyaz yakalı kesimde çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zor olup, verimliliğin artırılması için daha gelişmiş insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Mevcut yönetim modelleri değişen bu yapıda etkili olamamış ve insan odaklı, performansa dayalı yönetim sistemlerinin gelişmesini sağlamıştır (Acar, 2000: 19).

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde insan kaynaklarında performans yönetimi sistemi, ayrılmaz bir parça haline gelmiştir. Bu sistemde artık işverenler ve işgörenler birlikte hareket ederek sonuca ve sürece katkıda bulunmayı hedeflemektedirler. İşletmeler performans uygulamaları süreçlerini; iletişimi sağlamak, genel stratejiyi, örgüt kültürünü ve kalitesini iyileştirmek için kullanmaya başlamışlardır. Bu süreç bireyin sorumluluk ve hedeflerinin, işletme hedef ve stratejileri ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koyarak

amaçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Çalışanlar öncelikle kendi hedefleri doğrultusunda hareket eder ve onları gerçekleştirmek isterler. Örgütler ise kendi hedeflerinin gerçekleştirilmesi için personel alırlar. Çalışanlar kendi amaçlarını gerçekleştirmeye motive edildiklerinde yüksek performans göstermektedirler. Yönetim için en zor iş, bireysel amaçlar ile örgütün amaçlarını birleştirebilmektir. Bu süreç performans değerlendirmenin odak noktasını oluşturmaktadır. Performans kavramının ya da performans uygulamalarının önem kazanmasının kökünde yatan nedenin, sanayi ve teknolojiadaki muazzam hızlı değişim ile bununla beraber insan faktörü öneminin anlaşılması olduğunu söyleyebiliriz (Sabuncuoğlu, 2000: 68).

Bireysel performans, kurumsal performans veya iş performansı, bunların hepsinde de önemli olan, bu hızlı değişime en iyi şekilde ayak uydurmak ve verimi maksimum artırarak başarıya ulaşmaktır. Dünya hızlı değişimler geçirmekte ve globalleşmektedir. Kısa zamanda insan faktörünün bu süreçteki önemi anlaşılmıştır. Bu süreç insan kaynakları kavramının da hızlı ve akılcı bir şekilde gelişimini tetiklemiştir. Bu kavramın da en önemli odak merkezi performans ve performans uygulamalarıdır. 1950'leri izleyen yıllardan sonra sistem yaklaşımı, işletme yönetimi ve insan gücünün verimli ve etkin kılınmasını amaçlayan personel yönetimi alanında da geçerlilik kazanmaya başlamıştır. Personel yönetimi açısından sistem yaklaşımı ele alındığında fonksiyonel değer taşıyan iş analizi, işe alma, eğitim, performans değerlemesi, ücretleme gibi alt sistemler ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 25).

Sistem yaklaşımının amacı, karşılaşılan sorunları kendi içinde cereyan ettiği birimleri öğelerine ayrıştırarak çözmektir. Diğer bir ifade ile sistem yaklaşımı organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Burada önemli olan işgöreni etkili ve verimli kılmaktır. Sistem kendi içinde üst ve alt sistemlerden oluşmakta, bunların uyumu ve bütünleşmesi, söz konusu hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Dereli, 1976: 92).

Günümüzde insan kaynakları organizasyonların üretim ve hizmet sunma, kar elde etme amacına ulaşmak için kullanmakta olduğu insan kaynağını ifade eder bu haliyle çok yönlü boyutlara ulaştığını görmekteyiz. Bir taraftan çalışandan maksimum verim almanın yolları konusunda çeşitli yöntemler üzerine araştırmalar yapılırken, diğer tarafta çağdaş örgüt yaklaşımı içinde personel ile yakın ilişkiler kurularak, yönetime katarak, motive

ederek işçi ve işveren arasındaki ilişki düzenlenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca sendikal ilişkilerin güçlenmesi ve devletin çeşitli kanun düzenlemeleri bu yaklaşımın yolunu açmıştır (Fındıkçı, 2003: 18)

1.3. Performans Değerlendirme Ölçütleri

Performans yönetimi sistemi, belirlenmiş işletme hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde katkısı olan takım ve bireylerin katkıları oranında ödüllendirildiği ya da hedeflerini gerçekleştirmek üzere gereksinimleri olan eğitim ve gelişim planlamasının belirlendiği bir sistemler bütünüdür. Öyle ki bu sistem, performans değerlendirme, eğitim yönetimi, kariyer planlama ve organizasyon geliştirme süreçlerini doğrudan kapsamaktadır (Argon ve Eren, 2004: 228-229).

Performans yönetimi sistemini, en geneliyle önemli bir yönetim aracı olarak, işletmenin odaklandığı uzun ve kısa dönemli hedefler ile çalışanların hedefleri arasındaki ilişkiyi kurarak bu hedeflere ulaşılırken çalışanlardan beklenen çaba ve davranışları ortaya koyan bir sistem olarak tanımlanabilir (Öztürk, 2006: 14). Performans yönetimi sisteminin işleyişine yönelik kavramlar aşağıdaki aşamalar halinde özetlenebilir.

1.3.1. Vizyon

Vizyon somut bir gelecek görüntüsüdür. İşletme yönetiminde; işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Bu bağlamı ile vizyon, kuruluşun bir hedefe odaklanmasını ve bu hedefe yönelmesini sağlayan araç olarak tanımlanabilir. Belirsizlik ya da beklenmedik durumlarla karşılaşıldığında işletmenin ne yapması gerektiğini ortaya koyar. Güçlü bir vizyon, işletmelerde çalışanları bir arada tutup geleceğe yönlendirmede motive edebilir ve yukarıdaki tanımda da belirtildiği üzere rehber görevi görerek işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli bir unsur olduğu anlaşılmaktadır (Dinçer, 1992: 65).

1.3.2. Misyon

Misyon, kelime anlamı itibarıyla, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel, asli görev demektir. İşletme yönetimi açısından bu kavram, “örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt

etmeye yarayacak uzun dönemli görev veya amaç” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1994: 61). Bu misyon, bir işletme veya örgütün kuruluş ve varoluş nedenini açıklayan, temel amaç ve hedefini net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 175).

1.3.3. Stratejik Hedefler

İşletmenin bir bütün olarak, faaliyetleri ile ilgili ulaşmak istediği sonuçlar üst yönetim düzeyinde belirlenir. Bu hedefler stratejik hedefler olmuş olup, işletmenin tümünü ilgilendiren hedeflerdir (Ülgen ve Mirze, 2004: 186). Stratejik hedefler; vizyon ve misyonun işletmenin faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şeklidir. İşletmenin kabiliyet ve kapasite unsurları, geçmiş tecrübeleri ve dış çevre şartları, stratejik hedeflerin belirlenmesinde daha etkili olur (Dinçer, 1994: 65).

1.3.4. Etkinlik

Etkinlik, “amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi” olarak nitelendirilmektedir. Hedeflere ulaşma derecesi ve bir faaliyetin arzulanan etkisi ile gerçekleşen etkisi arasındaki ilişkiyi ifade eden etkinlik, çıktılar ve bu çıktıların etkilerinin, kurumun stratejik hedefleri ve amaçlarıyla karşılaştırılarak belirlenir (Ustasüleyman, 1996: 13).

Organizasyonların belirlenmiş amaçlarına ve stratejik hedeflerine ulaşabilmek amacıyla yaptıkları tüm iş ve işlemlerin sonucunda, ulaşma derecesini gösteren bir performans boyutu olan etkinlik, verimlilik kavramından daha geniş kapsamlıdır (Kubalı, 1999: 39). İşgören motivasyonu ile yaptığı işteki etkinliği arasında çok yakın bir ilişki vardır. Motive olmayan bir çalışandan yüksek bir performans beklenmemelidir. Yöneticilerin işgörenleri işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ancak motivasyon ile olası olacaktır. Yüksek motivasyonlu işgörenler örgütsel hedeflere ulaşma şansını arttırmaktadırlar (Aydın, 2010: 38).

Bir yönetim, ancak amaca ulaşıldığı ölçüde etkin olabilmektedir (Clemente, 1991: 37). Sonuç olarak etkinlik, bir kurumun tutumlu ve verimli faaliyetleri sonucu elde ettiği çıktı ile belirlediği hedef ve amaçlara ulaşmadaki sonucun değerlendirilmesi neticesinde ortaya çıkan ve arzulanan başarıdır. Etkinlikte bir anlamda kıyaslama yapılmaktadır. Üretim sürecinin sonunda çıktıyla elde edilen sonuç, organizasyonun amaçlarıyla kıyaslanıp hedefe ulaşıp ulaşılamadığı tespit edilmektedir (Kubalı, 1999: 39).

1.3.5. Verim ve Girdilerden Yararlanma

Verim, etkinlikte olduğu gibi örgütün çıktıları ile değil, girdileri ile yani kaynak tüketimi ile ilgilidir. Amaçlara değil, araçlara yönelik bir kavramdır. Diğer bir deyişle, örgütün hedef ve amaçları ile ilgili değildir.

Verim ve verimlilik kavramları arasında doğrusal bir ilişki vardır, verimin artırılması verimliliği de artırır. Ancak verim mevcut kaynak potansiyeli ile bu potansiyelin kullanılan bölümü arasındaki ilişkileri irdelerken verimlilik ise kalite ve hizmet gibi örgütsel çıktılarıdır. Diğer bir deyişle verimlilik tüketilen kaynakların üretim gücünü değerlendirir (Genç, 2009: 114).

Aşağıda belirtilen iki orandan verim oranı ile gerçek girdi kullanımının, optimum girdi kullanımları ile karşılaştırıldığını; yararlanma oranında ise karşılaştırmaların tüm kullanılabilir girdi miktarı temel alınarak yapıldığını görmekteyiz (Akal, 1992: 20-22).

Verim = Tüketilmesi Beklenen Kaynaklar (Yararlı Girdi) x 100 / Tüketilen (Kullanılan) Kaynaklar

Girdilerden Yararlanma Oranı = Gerçek Girdi (Tüketilen Kaynaklar) x 100 / Kullanılabilir Girdi (Potansiyel Kaynaklar)

1.3.6. Toplam Kalite Yönetimi

Klasik performans anlayışındaki verimlilik kavramında kalite sözcüğünün yeri yokken, bugün kalite ve verimlilik, performansı belirleyen en temel boyutlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çıktı kalitesini sağlamadan ulaşılabilecek bir verimlilik hiçbir anlam taşımamaktadır. Çünkü kalitesiz bir üretim, pazarsız bir ürün demektir. Kalitesiz üretim mevcut kaynaklarla daha çok üretmek yerine, ek kaynak tüketimine neden olduğundan verimliliği düşürmektedir. Unutulmaması gereken nokta, müşteri tercihlerini belirleyen en önemli unsurlardan birisinin kalite olduğudur. Verimli fakat kaliteli olmayan çıktılar yerine, kaliteyi geliştirerek verimliliği arttırmaya yönelmek, yeni bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimi ile hedeflenmelidir (Akal, 1992: 83-85).

TKY'nin tanımı konusunda tam bir görüş birliği olmamasına karşın Amerikan Kalite Enstitüsünün yapmış olduğu tanıma bakacak olursak TKY, "Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için tüm yöneticilerin ve çalışanların katılımıyla bir

organizasyonun proseslerinin, hizmet ve ürünlerinin niceliksel yöntemler kullanılarak sürekli iyileştirilmesini içeren bütünsel bir örgüt yaklaşımıdır.” TKY’ni diğer yönetim bilimi yaklaşımlarından ayıran en önemli farksa, aynı zamanda hem işe, hem çalışana, hem de müşteriye odaklı olmasıdır. En temel prensipleri ise müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme anlayışı ve süreç analizlerinin yapılması olarak sayılabilir (Aydın, 2010: 14).

1.3.7. Yenilik ve Yaratıcılık

Yenilik, iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklara; teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı yanıtlar vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreci içerir. Yönetim performansı iki yönden incelenmelidir. Bu bağlamda yönetim, örgütte var olan kaynakları yönetip onlardan en üst düzeyde yarar sağlamalıdır. Bunun için gerekli olan; yenilik, risk alma ve girişimciliktir. Uygulanabilir bir yaratıcılık olarak ise yenilik, eski gereksinimleri daha iyi karşılama ve yeni gereksinimlere yanıt verebilme kabiliyetidir. Hem etkilenme, hem de tepki gösterme sonucu oluşabilen yenilik kavramında yaratıcılık; değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimcilik temel boyutları ile karşımıza çıkmaktadır (Ustasüleyman, 1996: 22).

Risk unsuru fazla olan ve performansı arttırmak için girişilen yeni uygulamaları da içeren yenilik kavramından beklenen, ekonomik beklentiler veya kar değildir daha iyinin ve etkin olmanın getireceği yararlardır. Ürün ve hizmetler yanında, çalışma ortamı ve çalışanların yaşam kalitesini de ilgilendiren yenilik anlayışında en önemli sorun, değişime kapalılık ve örgüt içi yenilikçilik ruhunun kurumsallaşamamasıdır (Akal, 1992: 31-32).

Bunun için de bireylerin kendilerini ifade edebilecekleri bir ortam sağlanarak yaratıcılık yeteneklerine imkan verilmeli ve aşırı yapılanmayı en makul düzeye indirmek, örgütsel ve bireysel girdileri en üst seviyeye çıkartmak, örgütü canlandırmak için yaratıcı katalizör bireyler kullanmak, yenilikçi davranışları ödüllendirmek gibi çeşitli ilkeler örgütsel düzeyde hayata geçirilmelidir (Savi, 2001: 82).

Burada unutulmaması gereken yaratıcılık çabalarının yüksek maliyetli ve zaman alan bir süreci içermesine karşın, çağdaş işletmecilikte, modern yönetim işlevlerinden biri sayılması ve örgütlerin yaşaması, gelişmesi için vazgeçilmez kabul edildiğidir (Akat, 2002: 429-447).

1.3.8. Ekonomiklik

Ekonomiklik, uygun nicelik ve nitelikteki kaynakların en düşük maliyetle, uygun zamanda elde edilmesi demektir. İster özel sektör kuruluşları, ister kamu kurum ve kuruluşları ve hatta sosyal amaçlı kurumlar olsun, ekonomiklik performansın temel ölçütüdür. Ekonomiklik diğer performans ölçütlerinde olduğu gibi kuruluş için amaç değil, araçtır (Ustasüleyman, 1996: 26-27).

Üretim girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkiyi kapsayan verimlilik ölçütü, üretim girdilerine ilişkin olan ekonomiklik ölçütünün devamı niteliğindedir. Çünkü girdilerde ekonomik olup israf edilmemişse, çıktılarda da o oranda verimli olunmuş demektir (Genç, 2009: 175-176).

1.4. Performans Yönetimi Sistemi

Performans yönetimi sistemi, belirlenmiş işletme hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde katkısı olan takım ve bireylerin katkıları oranında ödüllendirildiği ayrıca, hedeflerin gerçekleştirilmesinde gereksinim duyulan eğitim ve gelişim planlamasının belirlendiği bir sistemler bütünüdür. Öyle ki bu sistem, performans değerlendirme eğitim yönetimi, kariyer planlama ve organizasyon geliştirme süreçlerini doğrudan kapsamakta ve etkilemektedir (Öztürk, 2006: 14).

1.4.1. Tanımı

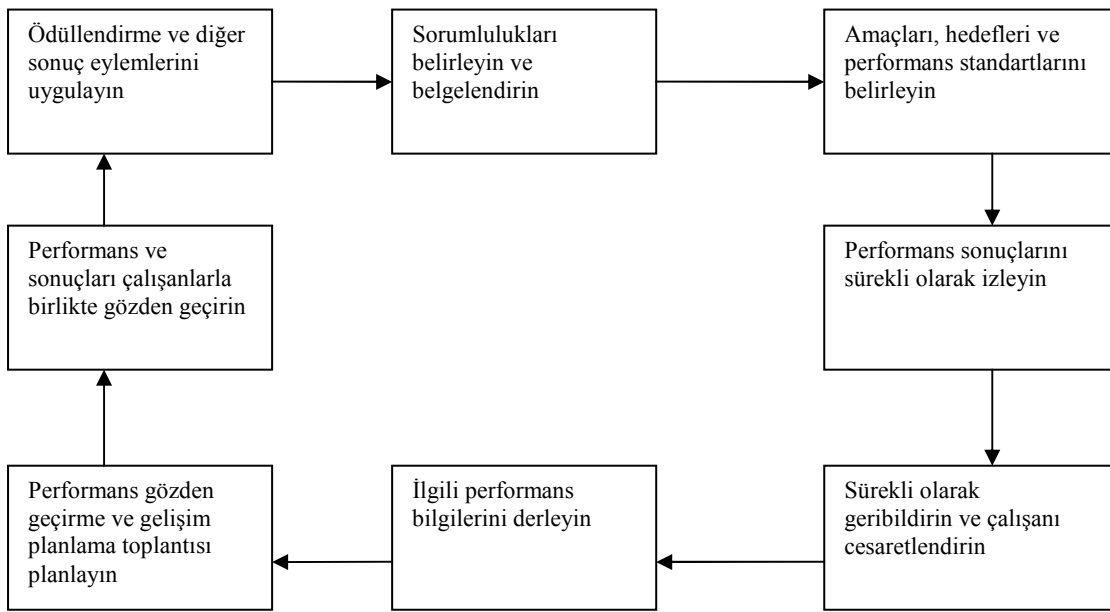
Gerçekleştirilmesi gereken örgütsel amaçlara ve bu doğrultuda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgüte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkısının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, özendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (İslamoğlu, 2000: 76-77).

Kimileri performans yönetimi sistemini, personelin değerlendirilmesi ile ilişkilendirmekte, kimileri eğitim ve geliştirme tekniklerinin bir bölümü olarak düşünmekte, kimileri ise ödemeye ilişkin bir süreç olduğunu savunmaktadırlar. Fakat tüm bu tanımlamalarda performans yönetimi dar anlamda insan kaynakları fonksiyonu olarak görülmüştür. Oysaki “amaçlara göre yönetim” anlayışı ile özdeş olan performans yönetimi

sisteminin gerçek tanımı, çalışanların işe odaklanması, yeteneklerin geliştirilmesi ve odaklanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Canman, 2000: 120).

Özetle bütünsel bir süreç olarak performans yönetimi sistemi, birbirini izleyen döngüsel aşamalardan ibarettir (Barutçugil, 2004: 131-133). Bu oluşum Şekil 1'de daha ayrıntılı görülmektedir:

Şekil 1: Performans Yönetimi Sistemi Döngüsü



Kaynak: Barutçugil, 2002: 133

1.4.2. İçeriği

Performansı geliştirme amacıyla yapılan performans ölçüm ve değerlendirmelerinde başlı başına özel bir süreç oluşturan bir uğraş vardır.

Örgütün geleceğine, yönelik hayaller (vizyon) oluşturmak, mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlamak, performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak, hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak, performans düzeyini sürekli gelişmeyi sağlayacak

ödüllendirme ve özendirme sistemini kurmak, bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek performans yönetiminin içeriği olarak özetlenebilir (Coşkun, 2009a: sy)

1.4.3. Özellikleri

Performans yönetimi sistemi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için geribildirim, ödüllendirme ve onurlandırma aşamalarından oluşan yönetsel bir süreçtir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi performans yönetimi sisteminin temel özelliklerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Topaloğlu, 1999: 70-71).

-Performans yönetimi sistemi yılda bir kereyle sınırlı olmayan, her zaman devam eden bir süreçtir.

-Performansa dayalı ücret yönetimi için temel oluşturmakla birlikte, tutarlı bir derecelendirmeyi yakalayıp geliştirmekte, çalışanların tamamını, organizasyon içinde ortak olarak kabul etmektedir.

-Bireysel performanstan çok takım performansları ön plandadır.

- Geri besleme yoluyla eğitim ihtiyaçlarını belirler.

-Geleceğe yönelik bir değerlemeyi amaçlayan performans yönetimi sistemi, işleyiş olarak hedeflerin belirlenmesi süreciyle başlayıp yönlendirme veya geribildirim ve değerlendirme ile devam eder, gelişim planlaması ile sona erer.

-Örgütsel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlar.

Bu özellikler, performans yönetiminin sadece yöneticilerin değil herkesin işi olduğunu vurgular. İstenen şirket kültürünün yerleşmesinde önemli bir araç olan performans yönetimi sistemi hedeflerin yaygınlaştırılmasını ve kişilerin kendilerini şirketin birer parçası olarak görmesini sağlar. Bu aynı zamanda geribildirim yoluyla hedeflerin doğrulanmasına ve kaynak tahsisi açısından ortak bir görüş oluşmasına da yardımcı olur.

1.4.4. Amaçları

Değerlendirmenin esas amacı performansın tamamına göz atmaktır. Bu, geliştirilmesi gereken alanlar kadar, güçlü alanların da fark edilmesi anlamına gelir (Makin ve Lindley, 1995: 116).

Performans değerlendirme uygulamalarının amaçlarını ikiye ayırmak mümkündür. Bunlardan ilki, iş performansı hakkında bilgi edinmek iken; ikincisi ise, çalışanların iş tanımlamalarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne ölçüde ulaştığı açısından geri besleme sağlamaktır (Fındıklı, 2008: 11).

Performans değerlendirme sayesinde çalışanlar, mevcut ve geçmişte yaptıkları çalışmalar ile ilgili olarak değerlendirilir ve geleceğe yönelik olarak geliştirilir. Ayrıca, değerlendiren ile değerlendirilenler arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve yardımlaşma altyapısı sağlanmış olur (Gedik: 2010: 7-8).

Performans değerlendirmesinin temel amaçlarından diğeri ise; bireysel başarının, standart kriterler aracılığıyla doğru şekilde ölçülmesi, çalışanlara bu konuda bilgi verilmesi ve bireysel başarının geliştirilerek örgütsel başarıya katkı sağlanmasıdır (Uyargil, 1994: 3). Değerlendirme ile çalışanlar hakkındaki kararların alınmasında ihtiyaç duyulacak bilgilerin toplanması ve gerekli karşılaştırmaların yapılarak, nesnel, somut ölçütlerin elde edilmesi amaçlanır. Değerlendirme sonucu ulaşılan bilgi, ücret artışı, ikramiye, eğitim, disiplin, terfi ve diğer yönetsel etkinliklere ilişkin kararların alınmasında kullanılmaktadır (Dolgun ve diğerleri, 2007: 43).

Yukarıda verilen amaçların genel olarak iki ana amaç etrafında toplandığı görülmektedir. Bunlardan biri performansı geliştirmek, diğeri performans değerlendirmesi sonuçlarına dayalı olarak ücret artışı, yükselme ve işten çıkarma gibi idari kararları vermektir.

1.4.5. Yararları

Performans yönetimi sisteminin yararları gerek kamu performans yönetim çeşitleri olan kuramsal performans, takım performansı ve bireysel performans olsun, gerekse işletme yönetimi bazlı olsun, çalışanlara, yöneticilere ve organizasyona katkıları benzerlik göstermektedir (Bilgin, 2004: 42-47).

1.4.5.1. Değerlendirilenler İçin Yararları

Performans yönetimi sistemi, değerlendirmeye tabi tutulacak personel için önemli yararlar sağlamaktadır. Bunların başında personelin kendi rolünü belirlemesi ve bu rolüne

açıklık kazandırması gelir. Ayrıca, çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi, işten elde edilen doyumun artması, kendine güven duygusunun artması, güçlü yönleri öğrenme olanağı, örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı, gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi, sağlanan eğitimle performans ilişkisinin görülmesi ve kişi düzeyinde gerekli ihtiyaçların tespiti takip eder (Yılmaz, 2006: 33-34 ; Gedik, 2010: 13).

1.4.5.2. Değerlendirenler İçin Yararları

Performans yönetimi sistemi, değerlemeye tabi tutulan işgörenler kadar bu değerlendirmeleri yapacak yöneticilere de bir takım kolaylıklar sağlamaktadır. Öncelikle bireylerin ve örgütün performansının iyileştirmesine olanak verir. Bu noktada iletişimin önemi ortaya çıkmaktadır ki performans yönetim sistemi değerlendirmesi iletişimi kuvvetlendirecek en önemli etkenlerden biridir. Buna bağlı olarak da iletişim verimliliği de artacaktır (Gedik, 2010: 12).

Öte yanda performans yönetimi sistemi, personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, var olan ve potansiyel sorunların ortaya konmasında, gelişme gereksinimlerinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde, hizmet birimi, örgüt hedefleri iletişimine artan bir olanak kazandırılmasında, yetki devrini arttıran alanların tespit edilmesi ve öğrenilmesinde, değerlendirme ve düzeltici önlemler için yeterli fırsatın kazanılmasında çok önemli bir araçtır. Bu bakımdan personele ilişkin detaylı bilgi edinmenin en önemli aracı olan performans yönetimi sistemi ayrıca, iş doyumunu arttırmak ve personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi elde etmesiyle, yöneticilik becerilerini sergileme imkanı sağlar (Yılmaz, 2006: 32-33 ; Gedik, 2010: 12).

1.5. Performans Yönetim Süreçleri

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Rastgele gerekli araştırmalar yapılmadan bir performans sistemi kurmak yerine, hiç bu işe girişmemek daha yerinde ve sağlıklı bir karar olacaktır. Bu nedenle performans değerlendirme sistemini sağlıklı bir şekilde kurmaya çok özen gösterilmelidir (Işık, 2006: 7).

Performans değerlendirme öncesi değerlendirme ile ilgili uyulması gereken temel kurallar kısaca aşağıdaki gibidir (Gedik, 2010: 9-10):

- Değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi
 - Kişilik özelliklerine dayalı kriter
 - Davranışlara dayalı kriter
 - Çıktılara yada sonuçlara dayalı kriter
- Kriterlerin değerlendirilmesi
 - Kriterlerin uygunluğu
 - Kriterlerin eksikliği
 - Kriter karşılığı
- Standartların belirlenmesi
 - Karşılaştırmalı standartlar
 - Mutlak standartlar
- Faktör seçimi
- Değerlendirmeyi kim/kimlerin yapacağının belirlenmesi
 - Değerlendirmenin bağlı bulunan yönetici tarafından yapılması
 - Kendi kendine değerlendirme
 - İş arkadaşları tarafından değerlendirme
 - Astar tarafından değerlendirme
 - Müşteriler tarafından değerlendirme
- Değerlendirme aralıklarının belirlenmesi
- Değerlendirmenin nasıl yapılacağının belirlenmesi
- Değerlendirme yapacakların eğitilmesi
- Yöneticilere ve işgörelere bilgi verme

1.5.1. Hedef Belirleme

Hedef, bir kurumun veya birimin belli bir süre içerisinde varmayı öngördüğü, rakamla tanımlanan somut bir noktadır. Diğer bir deyişle hedefler, müessesenin bir zaman süreci içerisinde varmayı planladığı ve sayısal büyüklüklerle gösterilebilen değerler olarak kabul edilebilir. Bu doğrultuda, alanında ülkenin önemli kurumları arasına girmek, güvenilir bir imaj ve halka açık olmak gibi soyut noktalar öngörülen amaçlardan ayrılır. Her tür örgütlenmede sürdürülebilir başarı, rekabet ve tam teşekküllü kurumsallaşma temel hedef olarak kabul edilir (Uyargil, 1994: 55).

Her yönetimsel faaliyetin olduğu gibi, performans yönetiminin de ilk ve en temel unsuru planlamadır. Sistemin işlevsellik kazanabilmesi için ilk olarak performansın planlanması gerekmektedir. Performans planlaması aşamasında değinilecek prensipler hedeflerle değerlendirme yönteminin ana faaliyetleridir. Hedeflerle değerlendirmenin temelinde performansın planlanması, hedeflerin belirlenmesi yatmaktadır. Performans planlamasında kişi, değerlendirme döneminde, yöneticisinin kendisinden neler beklediğini, hangi kriterler bazında performansının değerlendirileceğini önceden öğrenme şansına sahip olur (Uyargil, 1994: 55).

Planlama aşamasında işletmenin bütünü için belirlenen stratejik plan bireylere indirgenerek, daha kısa süreli hedeflerle tüm çalışanlara yayılır. Hedefler, önceden belirlenen bir zaman dilimi içerisinde kişi veya organizasyonlardan beklenen sonuçlardır. Hedefler performans kriterlerine göre belirlenir. Genelde altı aylık ve yıllık olarak yapılan planlar; yıl içinde, gözden geçirilerek düzeltilebilir. Performans planlamanın adımlarını, işletme ve bölüm hedeflerinin incelenmesi, astın işinin iş tanımının oluşturulması, performans planlarının oluşturulması, hedef belirleme görüşmesinin yapılması olarak tanımlamak mümkündür (Karahasanoğlu, 2007: 11-12). İlk iki adım yöneticinin bireysel olarak çalışmasını gerektirirken, üçüncü adım astını iyi tanıyan yöneticinin çalışanla birlikte gerçekleştirmesi gereken bir aşamadır. Performans planlamasının üçüncü adımında yönetici ve işgörenler birlikte çalışarak, işgörenin neleri, nasıl, niçin ne zaman yapması gerektiği konusunda tanımlar geliştirip, ortak kararlara varırlar (Bacal, 1999: 28).

Performans hedeflerinin belirlenmesinde şirketin var olan iş tanımları çok önemlidir bu iş tanımları referans alınarak hedef belirleme sürecine girilir. İş tanımlarında açıklanan görev ve sorumluluklar; organizasyon işin niteliği, kişinin özellikleri, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri dikkate alınarak o kişiye uygun hedeflere dönüştürülür (Uyargil, 1994: 60).

Hedefler belirlendikten sonra, hedeflere ulaşmak için gerekli hareket planı hazırlanır. Bu periyotta hedefi gerçekleştirmek için atılacak adımlar belirlenir ve zaman çizelgesi hazırlanır. Performansın etkin bir şekilde planlanması ve değerlendirilmesi için belirlenen hedeflerin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bu hedeflerin en başında tutarlılık gelmektedir. Hedefler açık ve iyi açıklanmış olmalı pozitif kelimeler kullanılmalı, diğer hedeflerle bütünlüğü bozmayacak bir yapıda tutarlılık payına sahip olmalıdır.

Hedefler yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmeli nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek ilişkilendirilmeli, bireyin yetenekleri dahilinde olmalıdır. Hedefleri başarmada, bireyin kapasitesini etkileyen sınırlamalar dikkate alınmalıdır. Bu sınırlamalar, kaynak yoksunluğu (para, zaman, araç, diğer kişilerin desteği vb.) tecrübe ya da eğitim eksikliği ve bireylerin kontrolü dışındaki dış faktörler olabilir. İlgili hedef üzerinde üst ve ast anlaşmalıdır. Hedef çif taraflı kabul edilmeli ve belirli bir zaman sınırlaması içinde ulaşılmalıdır. Şüphesiz, hedefler bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem vermelidir. Bunları iyi iş hedefleri olarak adlandırırız. Günümüzde çoğu organizasyonda iyi hedefler tanımlanırken SMART kısaltması kullanılır. Bu kısaltma aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.

Tablo 1: SMART Açılım

SMART	SMART HARFLERİNİN İÇERİĞİ (İNGİLİZCE)	SMART HARFLERİNİN İÇERİĞİ (TÜRKÇE)
S	Specific - Stretchin	Belirli iş hakkında kesin tanımlar içermeli
M	Measurable	Ölçülebilir, başarıyı değerlendirmek için ölçülebilmeli
A	Agreed – Attainable – Achievable - Acceptable	Kabul edilen, değerlendirmenin her iki tarafınca da mutabık kılınan
R	Realistic – Result – Oriented - Relevant	Gerçekçi
T	Time related	Zamanla ilişkili, belirli bir süresi olan

Kaynak: Williams, 2002: 85

Performans planlamanın sonunda hem çalışanlar hem de yöneticiler ortak bir şekilde, çalışanların yıl içindeki temel sorumlulukları nelerdir, çalışanların başarılı olup olmadıklarını nasıl anlayabiliriz, çalışanlar bu sorumluluklarını ne zaman uygularlar çalışanlar iş görevleri ile ilgili olarak hangi seviyede otorite sahibidirler, hangi iş sorumlulukları en önemli, hangileri daha az önemlidir, belirlenen sorumluluklar, departman ya da şirkete nasıl katkıda bulunurlar, çalışanlar neden yöneticilerinin onların yapmalarını istedikleri şeyleri yaparlar, yöneticilerin, çalışanların görevlerini başarabilmeleri açısından nasıl yardımları olabilir, yöneticiler ve çalışanlar, engelleri aşma konusunda bir arada nasıl çalışabilirler, çalışanlar görevlerini başarabilmek amacıyla yeni

yetenekler kazanımı için geliştirilmeye ihtiyaç duyarlar mı, yöneticiler ve çalışanlar, problemlerin önlenmesi ve güncelliği koruyabilmek adına yıl boyunca nasıl iletişim sağlayabilirler gibi sorulara ortak yanıtlar verebiliyor olmalıdırlar (Bacal, 1999: 27).

Eğer yöneticiler ve çalışanlar bu sorulara ortak yanıtlar verebiliyor ve karşılıklı memnuniyet sağlanabiliyorsa, planlamanın etkin olduğunu söylemek mümkündür. Performans yönetimi sisteminin ilk aşaması olan planlamanın etkin olması, takip edilecek diğer aşamaların temellerinin de sağlam atılması anlamına gelecektir (Bacal, 1999: 27).

1.5.2. Yönlendirme ve Geribildirim

Performans yönetiminin en önemli amacı olan sürekli gelişme, sürekli yönlendirmeyi ve geribildirimde bulunmayı gerektirir. Performans dönemi içinde yapılması öngörülen görüşmeler dışında yöneticiler, çalışanlar ve iç/dış müşteri arasında sürekli bir geribildirim söz konusudur. Geribildirimde bulunmak için performans görüşmesi zamanının beklenmesi zorunlu olmamalıdır (Astarlıoğlu, 2000: 27).

İşletmelerde yönetim sistemlerinin amacı, insanları harekete geçirmektir. Bu da ancak iletişimle olabilir. Geribildirim de bu yönden haberleşme sürecinin en önemli bileşenidir. Bu açıdan bakarsak geribildirim; haberleşme sürecinin etkinliğini arttıran , haberleşme sürecinin düzenli ve sürekli olmasını sağlayan bir otokontrol mekanizmasıdır. Aynı zamanda geribildirim, takım çalışmasının ilk şartıdır. Buna bağlı olarak, verimliliğin artmasına yardımcı olur ve fiilen elde edilen sonuçlar ile hedeflenen sonuçların aynı olup olmadığını kontrol etmeyi sağlar (Koçel, 2001: 425).

Performans geribildirimi; çalışanlara, iletilen performanslarını değiştirebilmeleri için fırsat sağlayan bilgiler niteliğindedir. İşgörenler, beklenen performans standartlarını karşılayıp karşılamadıklarına dair geribildirimi almadıkları takdirde performans problemleri ortaya çıkabilir. İş gören kendisinden ne yapması beklendiğini biliyor fakat performansının standartlara ne kadar yakın olduğunu bilmiyorsa, etkin ve etkin olmayan performansa ilişkin belirli ve ayrıntılı geribildirim verilmesine ihtiyaç duyar (Barutçugil, 2002: 202-203).

Geribildirim, çalışanların hedeflerini ne kadar iyi başardıklarını bilmelerine yardımcı olur. Başarımın doyurucu olduğu varsayılırsa, bu, kişilerin özgüvenlerini ve

başarı duygularını arttırır. Başarım geribildirimini hem daha iyi başarımlara ve motivasyona, hem de daha özverili bir çalışma tutumuna vesile olur. Yürümeyi, konuşmayı, yazmayı, araba kullanmayı ya da bilgisayar kullanmayı geribildirim olmadan öğrenmemiz mümkün değildir. Geribildirim aslında varoluşun bir parçasıdır. Yani geribildirim öğrenmenin temelini oluşturur. Kişiler geribildirimini genelde “bilgi” ve “veri” anlamında kullanırlar. Eğer “bilgi” ve “veri” size hangi davranışın değişeceğini söylemiyorsa, bu geribildirim değildir (Davis, t.y.: 540).

Birçok şirket çok fazla veriye sahip olmasına rağmen, geribildirim oldukça azdır. Bir bilgiyi performans geribildirimini olarak düşünmek için, bu bilginin en az iki fonksiyonu sunması gereklidir. İlk olarak hedef ve amaçlara ilişkin nerede durulması gerektiğini, ikinci olarak da iyileştirme için ne yapılması gerektiğini söylemelidir (Daniels, 1989: 185).

Yöneticiler performans değerlendirme görüşmesinde astları ile yapacakları mülakatlara yeterli zamanı ayırmadıkları, astlarına eksikliklerini ve olumlu davranışlarını açık ve anlaşılır bir dille belirtmedikleri, performans değerlendirme puanına nasıl ulaşıldığını açıklamadıkları takdirde değerlendirilen kişi performans değerlendirme sonucunun kendi performansı ile ilişkili olmadığını düşünebilir ve bu nedenle de performans değerlendirme sonucunun adil ve güvenilir olmadığı kanaatine varabilir. Fakat bu görüşmelerde somut geribildirim verildiği, değerlendirme puanlamasının hangi davranış ve tutumların sonucu olarak ortaya çıktığı açıklanırsa, çalışanların performanslarını geliştirmek yolunda daha fazla gayret gösterdikleri gözlemlenmiş ve saptanmıştır (Erdoğan, 1998: 80).

Performans geribildirimini konusunda yapılan geniş kapsamlı bir araştırmada Balcazar, Hopkins ve Suarez, geribildirim performansını hep aynı şekilde iyileştirmediğini ödül ve / veya hedef belirleme prosedürleri eklemenin, geribildirim etkilerinin tutarlılık içinde ilerlemesini sağladığını, geribildirim bazı özelliklerinin, iyileştirilmiş performansla diğerlerinden daha sürekli ilişki içinde olduğunu görmüşlerdir. Geribildirim sistemlerinin oluşturulması konusunda endüstri, iş yaşamı ve okullarla deneyimlerini paylaşan Thomas Gilbert geribildirim organizasyonlarda en az %20, genellikle %50, hatta bazen 6 kate varan oranlarda iyileşme sağladığını söylemektedir (Gilbert’ten aktaran: Daniels, 1989: 181-184).

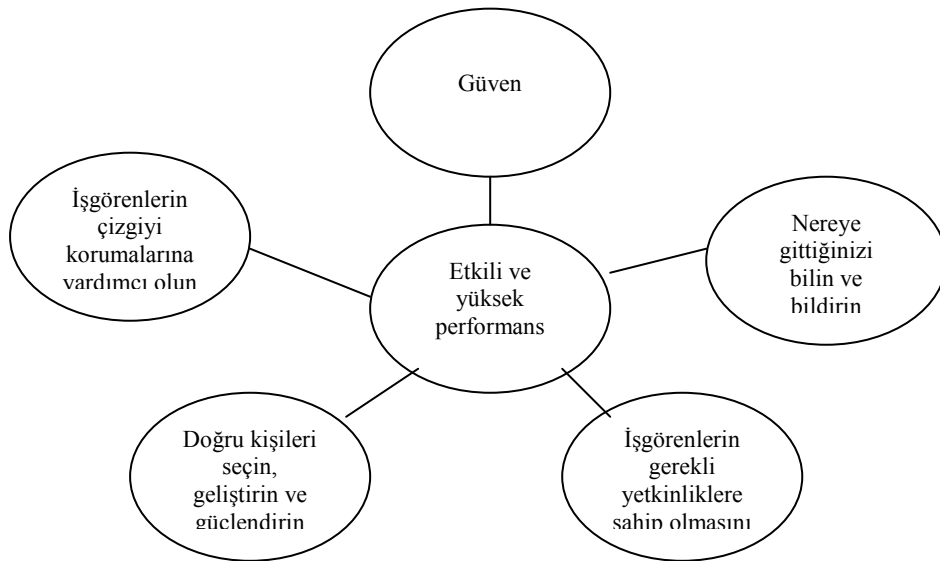
1.5.3. Değerlendirme

Gelişen dünyada rekabet oldukça önem kazanmış, örgütler daha iyi olma peşinde her gün yeni metotlarla piyasada kalmak için çaba sarf eder duruma gelmişlerdir. Örgütlerin ayakta kalabilmeleri için birçok faktöre ihtiyaçları vardır. Ancak tüm örgütler, insanlar, işgörenler tarafından yönetilir ve işletilirler. Bu sebepten dolayı örgütün başarısı işgörenin başarısı ile doğru orantılıdır. İşgörenin başarılı olup olmadığı da performansına göre belirlenir. İşgörenler işlerinde göstermiş oldukları performans ölçüsünde işletmelerine artı değerler katabilir, işletmelerini daha iyiye götürebilirler. Tüm bunların ışığında örgütler işgörenlerinden maksimum performansı alabilmek için performans değerlendirme yöntemlerine başvurmak zorunda kalmışlardır (Coşkun, 2009a: s.y.).

Performans, çalışan kişinin belirli bir zaman diliminde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle ulaştığı sonuçlardır. Bu sonuçların olumlu olması durumunda çalışan kişi “yüksek performans” göstermiş olur. Olumsuz sonuçlarda ise “düşük performans” söz konusudur (Özgen, 2002: 209).

Etkili ve yüksek bir performans sağlamak; uygun bilgi, beceri ve yeteneklere sahip yöneticilerle olur. Yöneticilerin etkili ve yüksek bir performans istemeleri durumunda aşağıdaki şekilde de belirtildiği gibi beş temel unsura ihtiyaçları vardır.

Şekil 2: Etkili ve Yüksek Performans İlişkileri



Kaynak: Barutçugil, 2002: 31

Performans değerlendirme, işgöreni tüm yönleri ile ortaya koyan, işgörenin örgüte zarar veya katkılarını tespit eden bir değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirmede işgörenlerin performansı değerlendirildiği gibi, örgütün tamamının da performansı değerlendirilir.

Bir başka açıdan performans değerlemesi, bireyin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan analizler ve değerlendirmeler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 164). Ancak, gerçek bir performans değerlendirmesinden bahsedebilmek için; doğru zamanda, doğru yerde, doğru ortamdaki doğru işe, gereken çabayı gösteren işgörenin çalışması dikkate alınmalıdır. Performans değerlendirmenin amacı, işletmenin kar ve zararından ziyade işgörenlerin iş başarıları konusunda bilgilendirilmeleridir. Böylelikle işgörenler eksik taraflarını görerek eksiklikleri düzeltmeye çalışırlar (Topaloğlu ve Sökmen, 2003: 136).

Performans değerlendirmede günümüz klasik değerlendirme anlayışındaki çeşitli eksiklikler ve yetersizlikler yüzünden bazı yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bunların genel kabul görenlerinden bazıları ele alınacaktır.

Sanayi çağının yirminci yüzyılda yerini bilgi çağına bırakması ile rekabetin temel varsayımlarından birçoğu geçerliliğini yitirmiştir. şirketlerin başarılı olabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için yeni teknolojiye çabuk adapte olabilmeleri, aktif ve pasiflerini mükemmel şekilde yönetmeyi başarmaları artık yeterli olmamaktadır (Kaplan ve Norton, 2003: 4).

Bilgi çağının ortamı, hem imalat hem de hizmet sektöründe faaliyette bulunan organizasyonların başarıyı yakalayabilmeleri için yeni yeteneklere ve güce sahip olmalarını gerektirmektedir. şirketlerin maddi olmayan değerlerini keşfetmeleri ve harekete geçirmedeki becerileri, fiziksel ve finansal varlıklarını yatırımlarda değerlendirmelerinden ve yönetmelerinden çok daha fazla önem kazanmıştır (Kaplan ve Norton, 2003: 4).

Mevcut müşterilerin sadakatini korumayı ve etkin ve verimli hizmet götürülebilecek yeni müşteri kitleleri ve yeni pazarlar bulmayı sağlayacak müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, hedef müşteri kitlesi talebine uygun yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin düşük maliyetlerle üretilmesi ve bilgi

teknolojisi, veri tabanları ve sistemlerinin yaygınlaştırılması, maddi olmayan değerlerin bir şirkete sağlayabileceği faydalardandır (Kaplan ve Norton, 2003: 4).

Balanced Scorecard, kalite güvence, toplam kalite, müşteri odaklı üretim ve organizasyon, değişim yönetimi, entegre tedarik zinciri, süreç yönetimi, rekabet yönetimi gibi akımlardan beslenerek, 1990'lı yıllarda ortaya çıkan stratejik bazda bir yönetim anlayışıdır (Gürol, t.y.: 317).

BSC, kısa ve uzun dönemli amaçları, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden - sonuç hiyerarşisi içerisinde, dengeli bir şekilde kurum stratejisine yansıtır niteliktedir. Zor zamanlarda güç elde edilebilen sonuçlara ulaşabilmek için örgütlerin, çalışma gruplarının ve bireylerin etkinliğini sağlayacak bir anahtar olarak amaçların ve davranışların entegrasyonunu sağlar (Barutçugil, 2004:132).

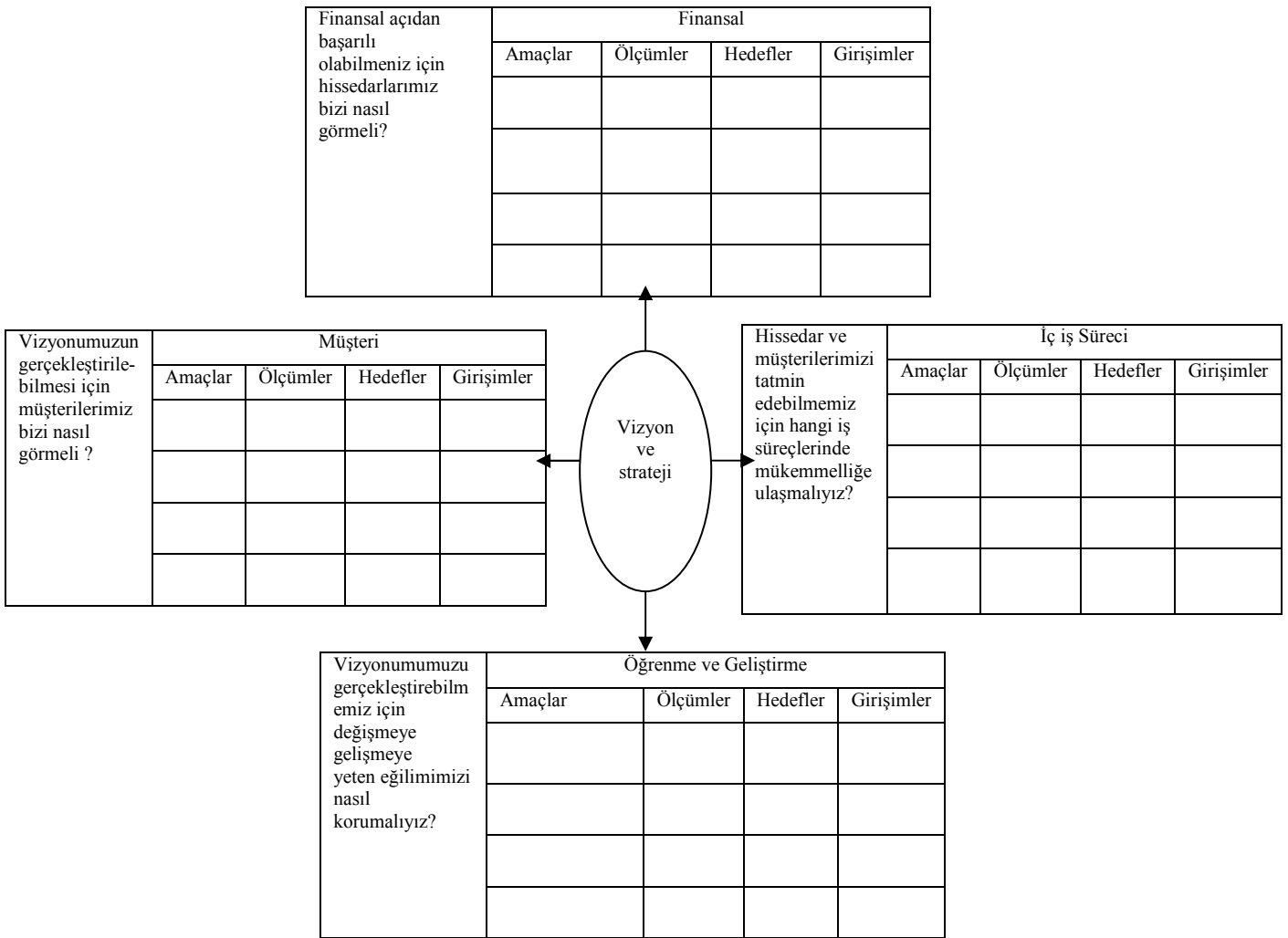
Scorecard'ı, kurum stratejilerini uygulamaya dönüştürmede başarısız olan şirketlerin stratejilerini uygulamasına yardım eden; stratejilerini, uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendiren ve bu ilişkileri temsil eden değişkenleri gözlemleyerek, stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşip ulaşmadığını kontrol eden ve başarıya ulaşmada yeni bir yönetim yaklaşımı olarak da değerlendirmek mümkündür (Koçel, 1999: 372).

Bugün, organizasyonlar dinamik ve kompleks bir çevrede rekabet etmektedirler. Amaç ve yöntemleri anlamak hedeflere ulaşmak için çok önemli bir adımdır. BSC, çalışanların şirket vizyonunu gerçekleştirmek için motive edilmelerini sağlar. Bu sadece bir performans değerlendirme ve ölçme yöntemi değildir. İnsanların stratejik hedeflerinin başarıya ulaşmasına odaklanmış, şimdiki performans ve gelecek performans hedeflerine geri besleme oluşturan bir yönetim sistemi anlayışıdır. Stratejik bir yönetim anlayışının temeli ve odak noktası geçmiş ve bugün değil gelecektir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2003: 228-229).

BSC, organizasyonların geçmiş performanslarına ait ölçülerin, gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlar. Scorecard'ın hedef ve ölçüleri belirlenirken şirketin vizyon ve stratejisi göz önünde bulundurulur. Scorecard'da yer alan hedef ve ölçülerle, şirketin performansı dört farklı açıdan değerlendirilir; finansman, müşteriler, iç işleyiş yöntemi, öğrenme ve büyüme, BSC'nin ana çerçevesini oluşturur niteliktedir (Kaplan ve Norton, 2003: 9).

Şekil 3’de görüleceği üzere, işletmelerin strateji ve vizyonları fiziksel ölçülere dönüştürülmeye çalışılmıştır. BSC bu boyutların dengede olması gerektiğini savunur. Bilgi çağının zorunlu kıldığı yeni iş ortamı; global ölçekli, tedarikçisinden müşterisine kadar bir değer zinciri yaratabilen, hızlı değişim ve yenilik yetilerine sahip, bilgi işçilerinin ağırlığını hissettirdiği, geçmişin bilgisine sahip ancak yüzü geleceğe dönük, birbirine entegre olmayı başarmış ve fonksiyonel yapıya kavuşmuş firmalara yaşama hakkı tanımaktadır. O halde işletmeler sadece maddi varlıklarını değerlendirerek sağladıkları bilgiyi kısa dönemli taktiksel amaçlar için kullanmakla bir yere varamazlar. Farklı olmanın gerekliliğine inanan yeniliğe açık işletmeler, finansal ölçümler sonucu tespit ettikleri maddi kaynaklarının yanında maddi olmayan kaynaklarını da hesaba katmak zorundadırlar (Örnek, 2000: 3).

Şekil 3: Dört Bakış Açısının Vizyon ve Stratejiye Dönüştürülmesi



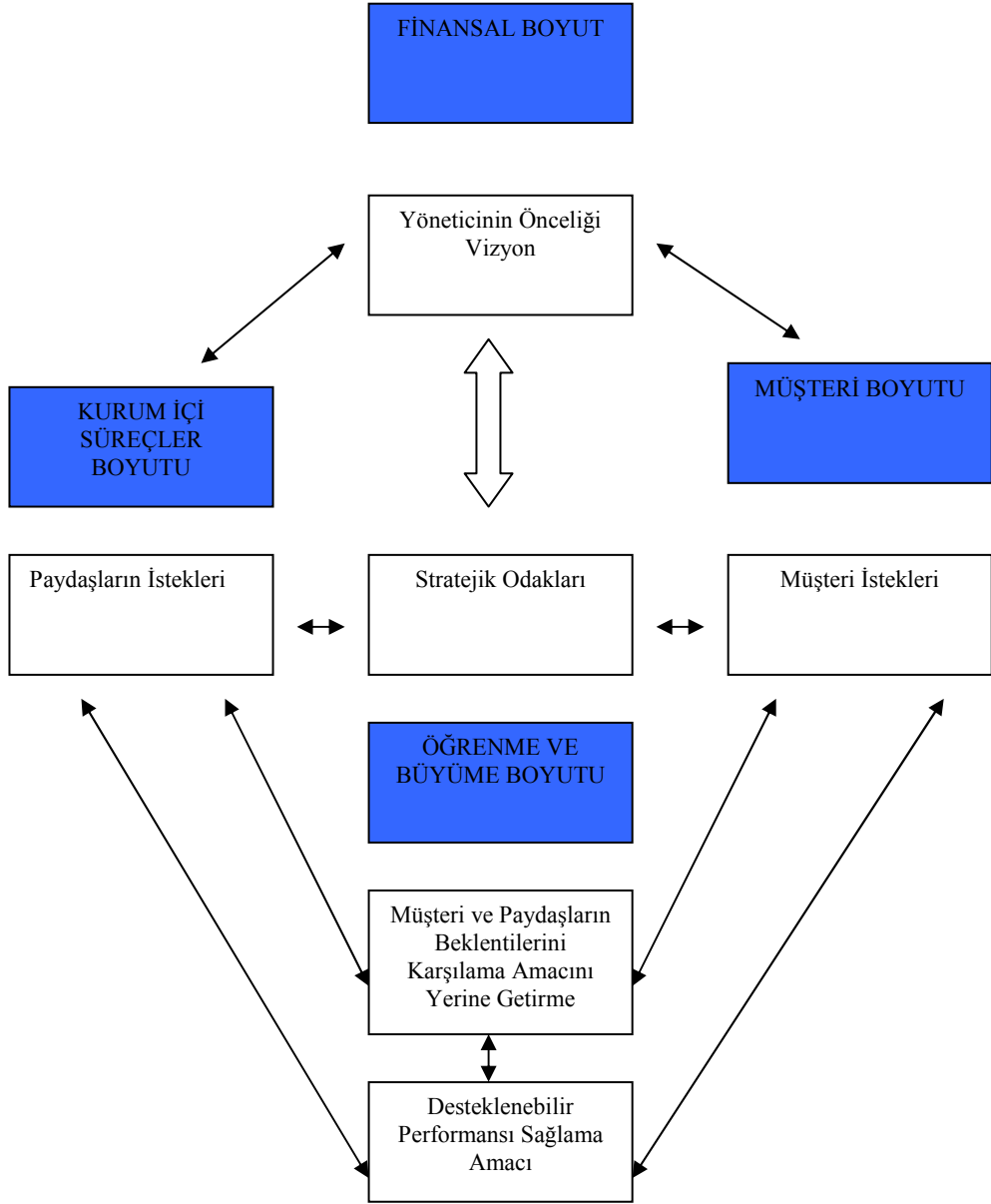
Kaynak: Argüden, 2000: 21

BSC, organizasyon içerisindeki bölümlerin her birinin hedeflerine, finansal hedeflerin çok ötesinde bir genişlik ve bakış açısı kazandırır. Şirket yöneticileri bölümlerin müşteriler için ne şekilde değerler yaratmakta olduğunu ölçümleyebilir; şirket içi kaynaklarda artış sağlamak, gelecekteki performansı pozitif yönde etkilemek için yapılması gereken yatırımları tespit edebilir. Finansal bakış açısı sayesinde kısa dönemdeki performansa ait bilgileri sergileyen BSC, uzun dönemde üstün finansal ve rekabetçi bir performansa ulaşabilmek için gereken değer etkenlerinin neler olduğunu da açıklar (Argüden, 2000: 21).

BSC, finansal ve finansal olmayan ölçüleri şirketin her tabakasında yer alan çalışanlar için gerekli bilgi parçasının bir bölümü olarak görür. Aynı zamanda hedefler ile dışarıdan gelen sonuçlar arasındaki bağlantıyı yapmak, bunu objektif olarak değerlendirmek ve kritik yönetim proseslerini stratejik yönetim sistemine dönüştürmeyi başarmak isteyen bir sistemdir. Vizyon ve strateji hakkında ortak karar sağlamak ve bunları açıklamak, stratejik hedefler ve ölçütlerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aradaki ilgili bağlantıların kurulmasını sağlamak, stratejik girişimleri planlamak, hedefler belirlemek ve uyumlu bir hale getirmek, stratejik geribildirim ve öğrenmeyi artırmak gibi önemli yönetim uygulamalarının yerine getirilebilmesi için Scorecard ölçülerinden faydalanılır (Kaplan ve Norton, 2003: 12).

BSC, finansal boyut, müşteri boyutu, operasyonel boyut ve öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere durumun dengeli bir şekilde ortaya konulması gerektiğini vurgulamaktadır. Dört boyutta performans ölçütlerinin tespiti için de şu soruların cevaplandırılması önerilmektedir: Şirketimiz hangi sayısal hedeflere ulaşırsa ortaklarımız tarafından başarılı olarak kabul edilecektir? Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimiz tarafından nasıl algılanmalıyız? Müşterilerimizi tatmin etmek için hangi süreçlerimizde mükemmelliğe ulaşmayı hedeflemeliyiz? Vizyonumuza ulaşmak için nasıl bir kurumsal öğrenme ve gelişme modelimiz olmalı? (Argüden, 2000: 14).

Şekil 4: Balanced Scorecard Boyutları



Kaynak: Çukurçayır ve Eroğlu, 2004: 45

BSC, bu sorulara cevap verilmesini esas alan ve her şirket için özgün olarak geliştirilmesi gereken bir kavramdır. BSC, stratejinin, iş sonuçlarına süratle ve ölçülebilir bir şekilde yansımaya yardımcı olan bir araçtır. BSC uygulaması için öncelikle, yönetimin benimsediği bir stratejinin ortaya konması gerekmektedir. Stratejiler uzun vadeli ve ulaşılması da çok kolay değildir. Bu yüzden somut ve küçük adımlarla gerçekleştirilmelidir. BSC, yönetimin bu somut adımlara ilişkin sebep - sonuç

varsayımlarına dayandırılır. Dolayısı ile BSC bu varsayımların test edildiği uygulama aşamasına, geri besleme ve öğrenme süreciyle bağlanma zorunluluğunu ortaya koyar. Aynı şekilde BSC stratejik girişimlerin başarılı olabilmesi için kurum içinde sistematik yayılıma da önem verilmesini sağlar. Böylelikle BSC, kurumun farklılığın oluşturulması için gerekli adımlara odaklanmasına destek olarak, bu yöndeki gelişmelerin izlenebileceği dengeli, ölçülebilir performans göstergelerinin belirlenmesini ve paylaşılmasını sağlar. BSC'in başarısı, stratejik hedeflerin; süreç, takım ve kişi hedeflerine kadar indirgenebildiği somut adımların ortaya konmasını sağlamasında yatar (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004: 45).

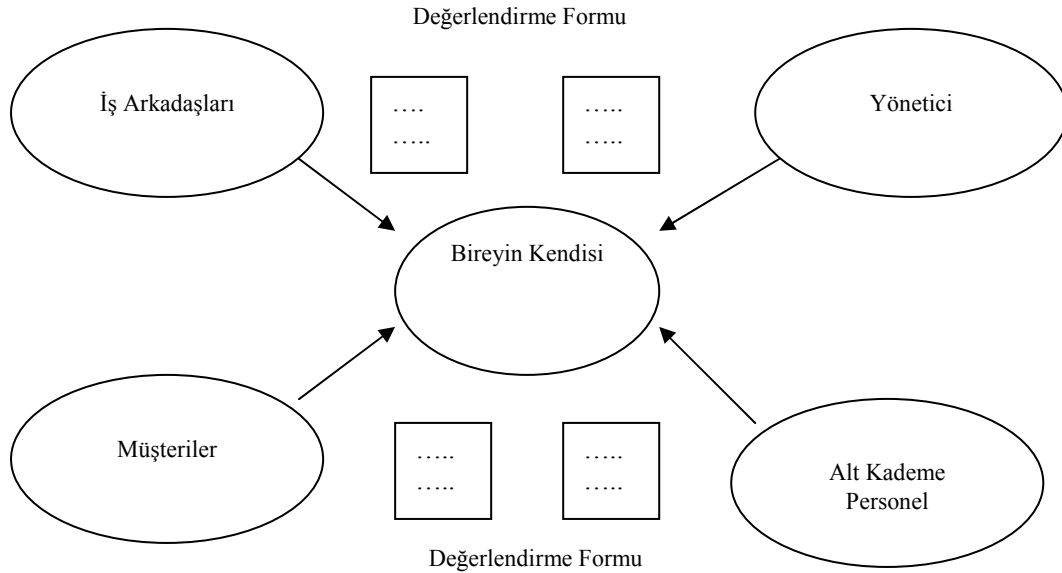
Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi de 360 derece performans değerlendirme sistemidir. Bu, çoklu değerlendirme sistemi olarak da ifade edilmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, bir işgörenin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o işgörenin üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, tedarikçilerden ve içinde bulunduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgi toplandığı bir sistemdir. İşgören performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi nedeniyle işgören performansının daha geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüleceği umut edilmektedir (Fındıklı, 2008: 55).

360 derece geribildirim sürecinin amacı, tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında fikir ve düşünce kazandırabilmektir. 360 derece geribildirim sisteminin, çok yönlü ve detaylı bilgi sağlaması, takım gelişimine katkı sağlaması, kariyer gelişimi için sorumluluk alma gibi önemli yararları olduğu ifade edilirken, sistemi uygulayanların, geribildirimden çok fazla beklentisinin oluşması ve bir süre sonra da katılımcıların desteğini ve güvenini kaybedebileceği gibi bir risk taşınması da bu yöntemin sakıncalı yönü olarak ifade edilmektedir. Her kurum kültürü 360 derece değerlendirmeye uygun olmayabilir. Genelde 360 derece değerlendirme tamamen gelişim odaklıdır ve işgörenin bu tür değerlendirmeye gönüllü olarak, isteyerek iştirak etmesi önemlidir (Fındıklı, 2008: 55)

Performans değerlemede klasik görüşlerde, yalnızca patronun astlarını değerlendirebileceği düşüncesi temeli vardır. Gerçekte bakıldığında ise patron bu kararı verebilme konusunda en az bilgi sahibi kişi olarak nitelendirilebilir. Patronun vekili olarak bu kararı veren yönetici de değerlemede tek yanlı bir tutumda kalabilmektedir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı işletmeler, bireyin performans değerlemede ortak

olduğu kabul edilen çok sayıda ilgilinin katkısını işin içine katmayı tercih etmeye başlamıştır. Buna göre ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler değerlendirme grubunda bulunabilirler.

Şekil 5 : Derece Performans Değerlendirme Formu



Kaynak: Sabuncuoğlu, 1997: 169

Çalışan kendisini değerlendirmesi için sekiz - oniki kişilik bir isim listesi önerir. Bu kişiler doğrudan kendisine bağlı olanlar, aynı düzeydeki iş arkadaşları, yöneticileri, iç müşterileri veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildiriminde bulunabilecek herhangi bir kişi olabilir. Bazı durumlarda dış müşteriler de çalışanın performansını derecelendirebilirler. Önerilen kişiler listesinden üst yönetici o çalışan için performans anketini dolduracak altı - on kişiyi seçer. Bu kişiler, anket formlarını doldururlar ve her bir beceri alanı için çalışanın performansını derecelendirirler. Çalışan da ayrıca kendi performansını derecelendiren bir formu doldurabilir. Anket cevapları bir araya getirilir ve çalışan kendi performansı ile kendisi hakkındaki algılamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve geliştirmesi gereken yönlerini vurgulayan bir rapor alır (Barutçugil, 2004: 203).

Uygulama sırasında da şu adımlar izlenmelidir: Amaçların görüşülmesi, sürecin açıklanması ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçilmesi için çalışanlarla bir toplantının yapılması uygulamanın ilk adımı niteliğindedir. Sonrasında ise, anket formlarının

dağıtılması, bunların doldurulması ve toplanması, formların işleme tabi tutulması, rapora dönüştürülmesi, raporun bir örneğinin yöneticiye, bir örneğinin çalışana verilmesi, çalışanla sonuçları tartışmak, nelerin performans değerlendirme dökümanına gireceğine karar vermek ve geliştirme çabalarını planlamak için bir görüşmenin yapılması, sürekli geribildirim verilmesi, değişim ve gelişim düzeyini belirlemek ve izlemek için aynı modeli kullanarak yeniden anketin uygulanması gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 205).

1.5.4. Gelişim Planlaması

Çalışanların gelişimlerinin planlanması, performans yönetimi sisteminin sürekliliği için kritik bir noktadır ve çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu için büyük önem taşır. Bazı yöneticiler, verilen eğitimlerle çalışanların üretkenliğinin arttığını ancak, hedeflere ulaşmada yetişmek zorunda oldukları son dakika sınırı nedeni ile çalışanların bir an dahi işten ayrılmalarına göz yummadıklarını belirtmişlerdir. Aynı neden takım çalışmalarının oluşturulmaması için de gösterilmektedir. Toplam kalite ortamında sürekli öğrenme, yetkilendirme ve çalışanların geliştirilmesi kritik önceliklerdendir. Eğer bir organizasyon çalışanların gelişimi ve yetkilendirilmesi gibi değerleri öncelikli olarak ele alıyor ise, bunu sağlayacak gerekli kaynakları oluştururken kısa dönemli hedeflerde düşüşler yaşanabileceğini kabullenmek zorundadır. Organizasyonlar ancak beceri kazanan bireyler aracılığı ile geliştirilebilirler. Bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesini garanti etmez; ama bu gerçekleşmeden de örgütsel öğrenimden bahsedebilmek söz konusu değildir (İslamoğlu, 2000: 79-80).

1.6. Performans Yönetimi Sistemindeki Hatalar

Performans değerlendirme yöntemleri geliştirilirken değerlendiren kişilerin objektif ve önyargısız olacakları düşünülerek hazırlanmıştır. Fakat uygulamada hiç de öyle olmamaktadır. Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar genellikle sistemi iyi tanımamaktan ve yeterince bilgilendirilmemekten kaynaklanmaktadır (Kaynak, 2000: 222).

Çalışmamızın aşağıdaki kısmında performans değerlendirmesi sırasında yapılan çeşitli hatalardan ve bunları önleme çalışmalarından bahsedilecektir.

Hale etkisi, genel olarak değerlendiricinin değerlendirmede tek nitelik ya da özelliğe önem verip, diğer hususları dikkate almamasından ve tüm değerlendirmeyi, çalışan hakkında edinilmiş genel bir kanı ya da izlenim doğrultusunda oluşturmasından kaynaklanan bir hatadır (Kaynak: 2000: 222).

Hale etkisi, bir yöneticinin elemanını, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesinden kaynaklanır. Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir alışan işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılması ve değerlendirmede belirleyici olması da hale etkisinin oluşmasına neden olur (Flippo, 1980: 215).

Hale etkisinin ortaya çıkmasına neden olan diğer bir durum da, değerlendirmeyi yapan kişinin performans kriterlerinin arasındaki farkı yeteri kadar ayırt edememesinden ya da bir kriteri, diğerine göre çok daha önemli bulmasından da kaynaklanabilir. Örneğin ekip çalışması ve işbirliği faktörlerinin aynı olduğunu düşünerek değerlendirme yapan kişiler hale etkisi altında kalabilirler (Uyargil, 1994: 75).

Hale etkisinin oluşmasındaki nedenlerden bir diğeri ise değerlendirmeyi yapan kişinin, değerlendirdiği bireye karşı ilk izleniminden kaynaklanan olumlu ya da olumsuz bir görüşe sahip olmasıdır. Bu görüş, yapılan değerlendirmeyi olumlu veya olumsuz yönde baştan sona etkileyebilir. Değerlendirme sonuçları ile ilgili çalışanlara geribildirim sağlamak, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tespit etmek güçleşebilir (Uyargil, 1994: 75).

Hale etkisinden kaynaklanan hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle bu hatanın bilinçli olarak yapılmadığı varsayımından hareket edildiğinde, verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir (Uyargil, 1994:75).

Hale etkisinin azaltılmasındaki yollardan biri de, değerlendirme sonucuna karar vermeden önce değerlendirme sisteminin, çalışan ve yönetici arasında yapılacak gözden geçirme toplantılarına müsaade etmesidir. Bu görüşmelerde çalışanlar başarısız olduğu yönlerde fikir bildirebilir ve kısmen başarılı olduğu alanlar tespit edilebilir. Bu etkiyi azaltmanın bir diğer yolu da değerlendiricinin çalışanları önce tek niteliğe veya faktöre

göre değerlendirmesi, bu faktörü bitirdikten sonra bir diğerine geğmesidir. Bۆylece hepsini tek standarda gۆre ele alabilir (Correl ve diğerleri, 1992: 238).

Performans değerlendirmeye yۆnelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine gۆre çeşitlilik gۆsterir. Değerlendirilen için somut ۆğelerden oluşması değerlendirmeyi kolay kılabilieceği gibi soyut ۆğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken, ۆlmek istenilen ۆzellięi ne derece ۆltęüne ve tekrar ۆlme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda, yani ۆlme aracının geçerlik ve güvenirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir. ۆlme aracının geçerlik ve güvenirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerleme sonucu da hatalı olacaktır (Schermerhorn, 1989: 161).

Aşırı hořgۆrl ve aşırı katı olma, personel değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. Aşırı hořgۆrl veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla iřgۆren, hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir. Ortalama eğilim hatası, değerlendirme yapan kişinin bütün çalışanları orta değerlere yakın biçimde değerlendirmesidir. Eğer değerlendirici, değerlendirme yeteneğine gvenemiyor ya da tepkilerden çekinerek yüksek veya alçak değerler vermekten kaınıyorsa hatalar ortaya çıkacaktır. Bu durumda, değerlendirilen kişiler arası farklar azalacak ve etkili bir değerlemeden sۆz edilemeyecektir (Schermerhorn, 1989: 161).

Değerlendirilen kişinin sadece bir yۆnden, ۆrneęin üstlerin gۆrřleri veya müşteri gۆrřlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yۆnllęe neden olur. Kişinin yalnız bir yۆnnn ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi, ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Tarafly ۆlm, değerlemenin tarafly yapılmasıdır. Değerlendiricinin değerlendirdiği kişiye sevmesi ya da sevmemesi, kendine yakınlığına gۆre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması tarafly ۆlme neden olmaktadır. Aksi takdirde, performans değerlendirme çalışmaları çalışanlarca güvenilir bulunmayabilir ve sisteme duyulan inancın da sarsılması sonucunu doğurabilir. Ayrıca, yۆnetici çalışanın bir ۆnceki performans değerlendirmesine benzer puanlar verme hatasına düşebilir (Gedik, 2010: 14-15).

Değerlendirici, değerlendirme döneminin her anında çalışanın performansını yakından takip edemeyebilir. Performans görüşmesi yaklaşırken gözlemde bulunmaya başladıysa, değerlendirme görüşmesinde en yakın zamandaki davranışlar akla gelecektir. Fakat bu sonuçlar homojen bir şekilde gerçeği yansıtmayacaktır (Helvacı, 2002: 161).

1.7. Başarısız Olma Nedenleri

Performans yönetim sistemlerinde sorun yaşamayan işletmelerin sayısı azdır. Çok fazla veri ile ilgilenilmesi, kısa döneme odaklanılmasını engellemektedir. Öte yandan, raporların geçmiş deneyimlere ve sezgilere göre oluşturulması, verilerin çok fazla özetlenmesi sonucunda anlamsızlaşması, yetersiz sayıda ölçütün kullanılması (genellikle finansal ölçütlere odaklanılması ve müşteri ve çalışanların tatmini gibi uzun dönemli ölçütlerin değerlendirilmemesi), çelişkili ve gereksiz verilerin toplanması, yanlış performans ölçümünün sürdürülmesi (Bir alan için uygun olan bir performans ölçümü diğer alanlar için anlamsız olabilir), rekabetin özendirilmesi ve takım çalışmasının olumsuz olarak etkilenmesi, gerçekçi olmayan ve anlamsız ölçütlerin kurulması, ölçütleri ilişkilendirmede başarısızlık (Ölçütlerin işletmelerin stratejik planları ile bağlantısı kurulmalı ve işletmedeki tüm düzeylere iletilmelidir), ölçümler arasındaki sürenin belirlenmesi, müşterinin ihmal edilmesi, yanlış alanlara odaklanılarak yanlış soruların sorulması ve performans ölçüm sisteminin amacının anlaşılmasında başarısızlık, işletmelerin genel olarak, performans ölçüm sistemlerinde yaptıkları hatalar olarak belirtilmektedir (Coşkun, 2009a: s.y.).

İKİNCİ BÖLÜM

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN AMACI OLARAK VERİMLİLİK

Çalışma hayatı; işveren, işçiler ve devlet arasında oluşan ilişkilerin bir bütünüdür. Devletin endüstri ilişkilerindeki rolü büyük ölçüde, işveren ve işçi ilişkilerini düzenlemektir, bu noktada işveren ve işçi gruplarının devlete karşı sorumlulukları olduğunu da belirtmek gerekir. İşveren - işçi ilişkileri ise, bir alış - veriş sürecidir. Bu süreçte işveren işçiden beklediği faydayı almak, işçi de işverenden beklediği faydayı almak amacı taşır. İşverenin beklentisi verdiği işin en iyi şekilde yapılması, işçinin beklentisi ise emeği karşılığında mali bir tutar, yani ücret almaktır.

İşveren ve işçi ilişkilerinin en önemli ve kritik noktasını ücretin oluşturduğunu söylemek yerindedir. Bunu, daha önce de değinildiği gibi ücretin çalışanın en önemli ve büyük ihtimalle tek geliri olmasına dayandırmak mümkündür. İşveren ise riske attığı sermayesi karşılığında kar beklediğinden, maliyetleri en aza çekmek isteyecektir. Ücretin de bir maliyet, hatta önemli bir maliyet olduğunu bu noktada unutmamak gerekir. İşletme organizasyonunun karlara (işveren açısından) veya ücretlere (çalışan açısından) negatif etkileri olacak zayıf bir performansla çalışması, iki tarafın da istediği bir durum değildir. Dolayısıyla, bu ortak ilgi alanları işveren ile çalışanların birlikte çalışabileceklerini, aynı doğrultuda hareket edebileceklerini gösterir.

Bir ekonomide ücretlerde ve bunun büyük çaplı ve uzun vadeli etkisi olarak ülkenin genel refah seviyesinde artış olması için, neler yapılabileceği sorusu en önemli sorunlardan birisidir. Emeğin maliyetini arttırmadan ücretini yükseltmek, emeğin üretime olan katkısını arttırmakla mümkün olur. Bu ifadeye dayanarak, ücret artışının ancak verimlilik sayesinde gerçekleşebileceği sonucuna ulaşılır. Bu noktada, ücret artışı ifadesiyle belirtilenin nominal, yani parasal artış olmadığını belirtmek şarttır. Ücret artışı ile anlatılmak istenen reel artış, yani alım gücündeki artıştır. Ücrette reel artış gerçekleşebilmesi için, ücretin enflasyon oranının üstünde artması gereklidir. Bu artışın olması için de, ek finansal kaynak

yaratılmalıdır. İşte bu ek finansal kaynağın nasıl yaratılacağı sorusunun cevabı da verimliliğin artırılmasıdır (Zaim, 1997: 2).

Birçok işverenler, çalışanlarına iyi davranmayı ve iyi iş ilişkileri kurmayı doğrudan ücret artırımını olarak görürler. Yani bu onlar için daha yüksek emek maliyetleri ve buna bağlı olarak da, daha düşük karlar demektir. Oysa verimliliğin artışı sadece maddi olarak değil, daha geniş bir çerçeveden bakılması gereken bir konudur. Amaçlardan birisi de çalışanlarla işletmenin uyum içerisinde olması, ortak amaçları için çalışmalarıdır. “Çalışan Dostu” yönetim anlayışı, bir organizasyonun içindeki uyumlu iş ilişkilerinin önemini ön plana çıkarır (Ustasüleyman, 2001: 6).

Performans değerlendirme sistemi, çalışanların işlerindeki performanslarının ne derecede başarılı olduğunu ölçmek ve elde edilen sonuçlara göre, işletmenin yararına olacak faaliyetler yapılması amaçlarını taşır. Değerlendirme sonuçlarına göre başarılı çalışanları ödüllendirerek başarılarını sürdürmelerini sağlamak, yetersiz çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek bu ihtiyaçlara göre eğitimlere gönderip daha yetkin ve verimli hale getirmek çabaları hep işletmenin yararına olan faaliyetlerdir. Bu tarz faaliyetler, aynı zamanda verimliliği artırıcı özelliğe sahiptir. Performans değerlendirme sisteminin amaçlarından bazıları çalışanları yüksek performans göstermeye, rekabete teşvik etmek ve daha verimli çalışmaya motive etmektir (Uyargil, 1994: 2). Bu koşullar göz önüne alınarak söylenebilir ki, performans değerlendirme sistemi ile verimlilik arasında kuvvetli bir ilişki vardır.

2.1. Verimlilik Kavramı

Verimlilik kavramını kısaca üretime katılan girdilerin (emek, sermaye, doğal kaynaklar, hammaddeler vb.) ve üretim sonucu elde edilen çıktılarının (mal ve / veya hizmet) arasındaki oran olarak tanımlamak mümkündür. Verimliliğin; ürün ve hizmet yaratmak için, kaynakların etkin ve yararlı kullanım derecesi olduğu da söylenebilir. En yaygın tanımla verimlilik, üretime katılan üretim faktörleri ile üretimden elde edilen hasıla arasındaki oran demektir (Zaim, 1997: 291) .

Verimlilik kavramı, şu şekilde formüle edilebilir :

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı (output)}}{\text{Girdi (input)}}$$

“Çıktı” ile belirtilen, mal veya hizmet üretim miktarıdır. Fakat bu noktada belirtmek gerekir ki, üretimi arttırmak verimliliği arttırmakla aynı şey değildir. Yani üretimin artması, verimliliğin arttığını göstermez. Bu formüle göre verimliliğin artırılabilmesi için sayısal olarak ya girdilerin azaltılması, ya da çıktılarının artırılması gereklidir. Çıktıların aynı kalıp girdilerin azaltılması, girdilerin aynı kalıp çıktıların artırılması, girdilerin azaltılarak çıktıların artırılması ve girdilerin artırılarak, çıktıların daha da fazla artırılması durumları verimliliğin artacağı durumlardır (Oğuz, 2007: 3).

Verimlilik kavramını belirten orandaki girdiler; emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimden oluşmaktadır. Bu üretim faktörlerinin teker teker verimliliği görülmek istenirse, oranda girdi yerine bu faktörlerden isteneni konulmalıdır. Performans değerlendirme ve ücretler konusuyla ilişkili olan üretim faktörü emek olduğundan, emek yani işgücü verimliliğini göstermesi açısından aşağıda bazı örnek oranlar verilmiştir (Zaim, 1997: 301):

- Emek Verimliliği = Katma Değer / Çalışanların İş Saatleri Toplamı
- Emek Verimliliği = Katma Değer / İşçi Sayısı
- Emek Verimliliği = Katma Değer / Maaş ve Ücretler

Verimlilik kavramı, yeni ve modern yönetim anlayışının bir parçasıdır ve günümüzde gittikçe önem kazanmaktadır. Verimliliği esas alan yeni yönetim anlayışı, iş piyasasına bazı yeni kavramlar getirmiş, birtakım eski kavramların da önemini arttırmıştır. 1980’lerin ortalarından beri gelişen yeni anlayışlar, aşağıdaki gibi sayılabilir (Ustasüleyman, 2001: 7-8):

- İş sürecini yeniden düzenleme
- İş birimlerini yeniden yapılandırma
- Devamlı gelişim
- Maliyet analizi
- Döngü zamanı
- Anti merkezileştirme
- Küçülme
- Eklenen ekonomik değer
- Güçlendirme
- Mükemmellik anlayışı

- Hedef koyma
- Japon yönetim anlayışı
- Liderlik geliştirme
- Misyona, vizyona, değerler
- Toplam kalite yönetimi
- Ödüllendirme ve motivasyon
- Değişken ücret
- Eğitime verilen önem

2.2. Verimliliğin Ölçümü

Verimliliğin üretim çıktılarının girdilerine olan oranı olduğu ve artırılmasının işletme ve çalışanlar için önemi, buraya kadar belirtildi. Fakat verimliliğin artırılabilmesi için, öncelikle anlamlı bir şekilde ölçülmesi ve işletmenin mevcut verimlilik durumunun doğru bir şekilde saptanması gerekir. Verimliliğin sonucu işletme, hangi yönlerde başarılı olduğunu, hangi yönlerde eksik olduğunu görür. Organizasyonun eksik yönlerinin geliştirilmesi için, önce bu eksik yönlerin belirlenmesi gereklidir. İşletme nerelerde eksikleri ve hataları olduğunu görürse, kaynaklarını oraya harcayarak doğru bir hareket yapmış olur. Verimlilik ölçümünün bir başka faydası ise, işletmenin kendisini tanıması ve piyasadaki konumunu bilmesini sağlamasıdır. Bu farkındalık, risk taşıyan bir stratejik karar alırken temel alınacak bir veri sağlayacaktır (Oğuz, 2007: 15-16).

Verimlilik ölçümü ve artırılması çabaları söz konusu olduğunda çoğu yönetici, bütçeleri ve malzemeleri yönetmeyi elemanların performanslarını yönetmekten daha kolay görmektedir. Bunun en büyük nedeni ise, personel verimliliğinin ölçüleceği hedeflerin seçimindeki güçlülüdür (Ustasüleyman, 2001: 9).

Verimlilik ölçümü, toplam verimlilik ölçümü ve kısmi verimlilik ölçümü olarak ikiye ayrılabilir. Toplam verimlilik ölçümünde üretimden elde edilen çıktıya üretime katılan tüm faktörlerle karşılaştırılarak bulunur. Böyle bir ölçümün avantajı üretim girdilerinin tamamının verimliliğini açıklamasıdır. Fakat üretime giren tüm faktörlerin aynı birimle ifade edilmesi güç olduğu için, böyle bir ölçümün yapılması zordur. Ayrıca girdi türlerinden hangisinin ne ölçüde etki yaptığı toplam içinde anlaşılamayacağından, bu yöntemin yorumlanması da zordur. Kısmi verimlilik ölçümü ise çıktıların, üretim

faktörlerinden seçilen biri ile karşılaştırılmasıyla gerçekleştirilir. Bu yöntem toplam ölçüme göre daha kolaydır ve yorumlanması daha rahat sonuçlar verir. Fakat bu ölçümün de dezavantajı, tek girdinin tüm üretimin verimliliği hakkında bilgi verme konusunda yetersiz olmasıdır. Örneğin kısmi ölçüm sonucunda emek verimliliğinin arttığı görülmüş olabilir, fakat diğer üretim faktörlerinin verimliliklerinde bir azalma varsa, bu toplam verimliliğin arttığı anlamına gelmez. Dolayısıyla işletmenin verimlilik ölçümü yapılırken en doğru verilere ulaşmak için hem toplam girdilerin, hem de teker girdilerin verimlilikleri incelenmelidir (Ustasüleyman, 2001: 9).

Verimlilik ölçümünde, girdi ve çıktıların birbirleriyle anlamlı bir şekilde karşılaştırılabilmeleri için, bu iki faktörün ortak bir birimle ifade edilmeleri gerekir. Bu ortak birim de, bir para birimi olmalıdır. Girdi ve çıktıların para birimleri cinsinden ifadeleri ile karşılaştırılmaları, kıymet verimliliğini gösterir. Verimlilik ölçümünde dikkate alınması gereken bir faktör de zamandır. Maddi kaynaklar gibi, zaman da bir kaynaktır. Özellikle endüstri işletmelerinde, yani mavi yakalı çalışanların çoğunlukta olduğu işletmelerde az zaman biriminde çok mal üretmek de, zamanı verimli kullanmak açısından önemlidir (Zaim, 1997: 292).

Bu noktaya kadar, verimlilik ölçümünün işletme için, alınacak kararlarda dayanılacak veriler oluşturması bakımından önemli olduğuna değinildi. Fakat belirtmek gerekir ki, işletmenin verimlilik ölçümü yapabilmesi için öncelikle bu ölçümü yapabileceği sağlam bilgi kayıtlarına ihtiyacı vardır. Verimlilik ölçümüne kaynak olacak finansal değerlerin doğru olması için işletmede muhasebe kayıtları doğru ve eksiksiz tutulmuş olmalıdır. Bir işletmede finansal muhasebe ve maliyet muhasebesi sistemleri olmadıkça mevcut verimlilik seviyesini ve verimliliği arttırmak için izlenmesi gereken yöntemleri belirlemek, çok kaba ve subjektif tahminler dışında mümkün olmayacaktır (Zaim, 1997: 292)

2.3. Verimliliğin Arttırılması

Verimliliğin arttırılması teoride çıktı - girdi oranında, çıktıların artması veya girdilerin azalmasıyla gerçekleşir. Pratikte ise, işletmelerin verimliliklerini arttırabilmeleri için birtakım tedbirler almaları gerekir. Bu tedbirler, üretimde kullanılan faktörlerle ilgilidir. Bu tedbirler, şu şekilde sıralanabilir (Ustasüleyman, 2001: 13):

-Emeğin verimliliğinin sağlanması (emeğin bedeni, fikri ve gönül gücünün artırılması)

-Makina ve teçhizatın randımanının artırılması (makinalerin miktar ve kalitesinin artırılması)

-Hammadde ve malzeme randımanının artırılması (hammaddenin miktar ve kalitesinin artırılması)

-Organizasyon, sevk ve idare unsuru (maddi organizasyon kadar manevi organizasyon)

-İşletmenin tam kapasite ile çalışması (grevler, enerji darlığı, pazarlama sistemleri vs.)

-Kuruluş yerinin ve işletme büyüklüğünün uygun oluşu

-Toplam kalite yönetiminin uygulanması

Teknolojik yenilikler dışında, mal ve hizmet üretiminde verimliliği maksimuma çıkartmanın yolları, işgörenler hakkında alınacak tedbirlerle açılabilir (Adalı, 1977: 83). Performans değerlendirme sistemi açısından verimlilik konusuna bakılırsa, bu sistem insan kaynakları yönetiminin bir uygulaması olduğu için, emeğin verimliliğinin nasıl yükseltilebileceği göz önüne alınmalıdır. Emeğin verimliliğini belirleyen faktörler 3 grupta toplanmaktadır (Zaim, 1997: 296):

-Bedeni güç

-Fikri güç

-Gönül gücü

Emeğin bedeni gücü; sağlık, beslenme, aldığı ücret, konut, güvenlik gibi ihtiyaçlarının karşılanmasıyla gerçekleşir. Fikri gücü; genel eğitim seviyesi, mesleki eğitim durumu ve kişisel becerilerine bağlıdır. Gönül gücüyle ifade edilen ise, moral ve motivasyon durumudur. Bu gücün yüksek olması işletmedeki endüstriyel ilişkiler, beşeri ilişkiler, yönetimin çalışanlara karşı tutumuna bağlıdır. Verimlilik yükseltme çabalarına, çalışanlardan beklenen yanıtı alabilmek için çalışanın bedeni gücü ve fikri gücü yerinde olmalı, yani işin gerektirdiği bedensel ve zihinsel çabaları gerçekleştirebilecek becerilere sahip olmalıdır. Fakat bu iki özellik yeterli olmayabilir. Bu noktada devreye gönül gücü, yani çalışanın moral gücü ve işe karşı olan motivasyonu girer. Çalışanın verimliliğinin artırılabilmesi için bedeni güç, fikri güç yanında gönül gücünün de etkin olması yani bu 3

özelliğın bir arada gerçekleşmesi gerekir (Zaim, 1997: 296). Bu duruma dayanarak, çalışanların verimliliğinin yetenek ve motivasyondan oluştuğunu söylemek mümkündür.

Motivasyon dışsal veya içsel şekilde sağlanabilir. Motivasyon sağlayacak dışsal etkenler ödüller veya cezalardır. Motivasyon sağlayacak içsel nedenler ise; hedefe ulaşma duygusu, başarılı bir şekilde tamamlanmış bir işin verdiği mutluluk, elde edilen son üründen (mal veya hizmet) alınan memnuniyet şeklinde olabilir (Barutçugil, 2002: 97-100). Çalışanların verimliliğini arttırmak, işletme yönetimine düşen bir görevdir. Bu konuda kullanılacak yönetim araçları şu şekilde sayılabilir (Schein ve diğerleri, 1987: 16-17):

- İşe alım (istihdam)
- Seçme ve sınıflandırma
- Eğitim
- Denetim
- Performans değerlendirme
- Ücret
- Çeşitli teşvikler (promosyonlar)

Emeğin verimliliğini arttırmak için, ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sistemini kullanan bir işletme kendi bünyesi içinde birtakım uygulamalara gitmelidir. Bu uygulamalar şu şekillerde gerçekleşebilir (Kıyaslama, t.y. : s.y.):

-Çalışanların, çalışma koşullarını (işyeri ortamı) optimum verimde çalışacakları hale getirme

-İşin gereklerine uygun niteliklere ve becerilere sahip eleman seçilmesi

-Performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçlara göre belirlenen eğitim ihtiyacının karşılanarak, mevcut yetersiz çalışanların istenilen seviyeye getirilmesi

-Çalışanları sadece işyerinde tutacak kadar değil, verimli ve istekli çalışmaya yöneltecek kadar ücret verilmesi

-İşletme içindeki informal ilişkilerin uyumlu hale getirilmesi, kişisel sorunların önlenmesi

-İşletme içi iletişim sisteminin sağlam olması ve doğru işleme

-Örgüt kültürünün oluşturulması ve çalışanların kendi amaçlarıyla işletme amaçlarının aynı doğrultuda olduğuna inandırılmaları

- Verimliliği arttırmaya teşvik edici bir ücret sistemi seçilmesi
- İşletmenin büyüklüğüne ve organizasyonun yapısına uygun bir performans değerlendirme yöntemi seçilmesi
- Çalışanların işletmenin amaçlarından haberdar edilmesi
- Başarının devamlılığının sağlanması için, başarılı performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi
- Başarıyı ödüllendirmekte kullanılacak ödüllerin doğru ve etkili olacak biçimde seçimi
- Toplam kalite yönetiminin kullanılması

Toplam kalite yönetimi, bir işletmenin tüm bölümlerinin optimum verimle çalışarak istenen kalite seviyesine ulaşmalarını, işletmenin tüm çalışanlarının aktif katılımıyla müşteriye tam olarak memnun etmeyi öngören bir uygulamadır. Bu anlayışın Japonca'daki sözcüğü "Kaizen"dir. Bu kelime, değişim ve iyi, iyilik anlamlarına gelen karakterlerden oluşmaktadır. Buna dayanarak anlamının, "iyiliğe doğru değişim" olduğu sonucuna varılabilir. Klasik, geleneksel olarak nitelendirilebilecek Amerikan tarzı yönetim anlayışı ile, daha insancıl olarak nitelendirilebilecek Japon yönetim tarzının belirgin farkları tablo 2'de şu şekilde belirtilmiştir.

Tablo 2: Kültürler Arası Yönetim Karşılaştırması

Japon Tarzı	Amerikan Tarzı
Ömür boyu çalışma	Kısa süreli çalışma
Yavaş değerlendirme ve ödüllendirme	Hızlı değerlendirme ve ödüllendirme
Özelleştirilmemiş kariyer yolları	Özelleştirilmiş kariyer yolları
Açık olmayan kontrol mekanizmaları	Açık kontrol mekanizmaları
Kollektif karar alma	Bireysel karar alma
Kollektif sorumluluk	Bireysel sorumluluk
Toplu (wholistic) endişe	Bölünmüş (segmented) endişe

Kaynak: Ouchi, 1981: 58

Toplam kalite yönetimi uygulaması, modern Japon yönetim anlayışına ait bir uygulamadır. Kalite çemberleri (grupları), takım çalışması, uzlaşma, güven, geleceği düşünme, geniş görüşlülük ve insan kaynaklarına yatırım yapma gibi görüşlere sahiptir. En önemli kaynağın insan olduğu da, toplam kalite uygulamasının bir görüşüdür. Bu bakımdan toplam kalite yönetimi uygulaması, verimliliği arttırmayı hedefleyen işletmeler tarafından benimsenmesi gerekli bir uygulamadır (Ouchi, 1981: 58).

Takım çalışması, verimliliğin artırılması ve toplam kalite yönetiminin kullanılması bakımından uygulanması faydalı bir çalışmadır. Ancak, çalışanların bu uygulamaya uygun olmaları gerekmektedir. Başarılı bir takım çalışması gerçekleştirebilmek için çalışanlarda bulunması gereken özellikler esnek olma, açık fikirli olma, hem takım oyuncusu hem de etkili bireysel performans gösterebilme kapasitesine sahip olma ve liderlik özelliklerini sergilemeye yetkin olmadır. Yöneticilerin de başarılı bir takım çalışmasında liderlik yapabilmek için sahip olmaları gereken bazı özellikler aşağıdaki gibidir (Biçerli, 2007: 408-412):

- Hedef koyma
- Planlama
- Organizasyon ve koordinasyonu sağlama
- Motive etme
- İletişimi sağlama
- Gözleme
- Denetleme ve kontrol ile değerlendirme.

Türk kültürünün de daha bireyselci olan Amerikan anlayışına göre toplumcu olduğu göz önüne alınırsa, takım çalışmasının ülkemiz koşulları için elverişli bir uygulama olduğu söylenebilir.

2.3.1. Verimlilik Artırma Teknikleri

Değişen piyasa yapısı gibi, değişen üretim yöntemleri ve üretim organizasyonu da, yeni verimlilik, gelişme ve yönetim kavramlarını beraberinde getirmektedir. Daha önce, sanayi devrimiyle birlikte Taylor prensiplerine göre, verimlilik artışı ile ilgili birçok kavram, usul ve teknik geliştirilmişti. Günümüzde ise hızla değişen müşteri tercih ve beklentileri doğrultusunda ortaya çıkan yeni üretim sistemleri ve yeni çalışma

organizasyon şekilleri, bu usullerin ve yaklaşımların geliştirilmesi zorunluluğunun birer sonucu olmuştur. Verimliliğin ve rekabetçiliğin anahtarı olan insan unsurunun önemi de bu çerçevede tam olarak anlaşılmalı ve dikkate alınmalıdır (İşletme Yönetimi, Verimlilik ve Rekabet Gücü, 2001: s.y.).

Verimliliğin artırılmasında izlenebilecek yollar kısaca ele alındıktan sonra bu amacın gerçekleştirilmesinde araç olarak kullanılan verimlilik artırma tekniklerine değinilecek olursa; uygulamada kullanılan teknikler çoğunlukla, bilgi toplama ve iş etkililiğini artırma amacına yöneliktir. Kullanılan yöntemler iki gruba ayrılmaktadır.

- Teknik yaklaşım ile mühendislik teknikleri ve ekonomik analiz
- İnsan açısından yaklaşımla davranışsal yöntemlerdir.

2.3.1.1. Mühendislik Teknikleri ve Ekonomik Analiz

Günümüz rekabet ortamında bütün işletmelerin temel amacı üretkenliğin ve verimliliğin artırılması, sistemlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesidir. Çağdaş yöneticiler işletmelerin çıktılarıyla girdileri arasındaki ilişkileri irdelemek amacıyla çeşitli yaklaşım ve tekniklerden faydalanırlar. Bunlardan biriside mühendislik teknikleri ve ekonomik analizdir.

2.3.1.1.1. İş Etüdü

Gelişme imkanı sağlamak için belirli bir faaliyeti ekonomiklik ve etkinlik yönünden etkileyen tüm kaynakları ve öğeleri dizgesel olarak araştırmaya yönelik teknikler için kullanılan genel bir terimdir. İş etüdü temelde verimliliği ve üretkenliği artırmak için kullanılan bir tekniktir. İş baştan analiz ederek daha gelişkin bir üretim süreci ortaya koymanın yollarını arar. Temel prensibi gereksiz işlemlerin/hareketlerin elimine edilmesi, bir başka deyişle enerjinin sakınımı ilkesidir. Bu sayede az masraf çok üretim (düşük maliyet yüksek kar) ilkesini gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Endüstriyel Psikoloji ve İş Etüdü, t.y.: s.y.).

2.3.1.1.1.1. Metot Etüdü

Metot etüdü, daha etkin yöntemlerin geliştirilmesi, uygulanması, maliyetin düşürülmesi amacıyla, bir işin yapılışındaki mevcut ve önerilen yolların sistematik olarak

kaydedilmesi ve eleştirilerek incelenmesidir. Metot etüdünün uygulama alanları işyeri düzeninin, tesisat ve donatım modellerinin düzeltilmesi, malzeme, makine ve insan gücünün daha etkin kullanımını sağlamak, daha iyi çalışma koşullarının geliştirilmesi, üretim proses ve yöntemlerinin düzeltilmesi olarak söylenebilir (İş Etüdü ve Endüstriyel Psikoloji Arasındaki İlişkiler, t.y.: s.y.).

2.3.1.1.1.2. İş Ölçümü

İş ölçümü, nitelikli bir işçinin, belli bir işi, belli bir çalışma hızıyla (performansla) yapması için gereken zamanı saptamak amacıyla geliştirilmiş tekniklerin uygulanmasıdır. İş ölçümü, üretim sürecindeki işlemlerin yapılması için etkin olan üretim süresini ölçmeyi dikkate almaktadır. İş ölçümüyle toplam süre içerisinde bulunan gereksiz zaman harcamaları ortadan kaldırılmaktadır. İş ölçümü üretim sürecinde işlerin yapılabilmesi için gerekli zaman standartlarını da ortaya çıkarmayı sağlamaktadır. İş ölçümüyle standart zaman belirlenerek gereksiz zaman kullanımı önlenmektedir. Standart zaman işletmede verimli ve verimli olmayan çalışmayı önlemeye yarayacağından işgücünün daha etkin çalışabilmesini de sağlayacaktır (Bircan, 2005: 200).

2.3.1.1.2. İş Basitleştirme

Kişinin yapması gereken işlerin sayısını azaltarak görev etkinliğini artırmayı amaçlayan, işleri; basit, tekrarlı, standart hale getirerek eğitim ve beceri geliştirme ihtiyacını ortadan kaldıran süreçtir (İnsan Kaynakları Yönetimi Terimler Sözlüğü, t.y.: s.y.).

2.3.1.1.3. Pareto Analizi

Pareto analizi, birden fazla potansiyel fırsattan hangisinin daha önce ele alınacağını belirlemek için kullanılan bir fırsat sıralama sürecidir. Pek çok önemsiz içinden birkaç önemliyi ayırmak olarak da bilinmektedir (Endüstri Mühendisliği Sitesi, 2011: s.y.). Pareto diyagramları, problemleri sebep ve olaya göre sınıflandırır. Kalite geliştirme çalışmalarında ve problem çözmede yaygın olarak yararlanılan bir tekniktir (Aktan, t.y.: 3).

2.3.1.1.4. Tam Zamanında Üretim Yönetimi

Bir üretim prosesinde ihtiyaç olduğu anda üretimin gerçekleşmesine dayalı bir felsefedir. Japonlar tarafından önerilen bu sistemde, üretimin her aşamasındaki aşırı

stokları önlemek amacıyla bir sonraki üretim aşamasında yarı ürünlerin işlenmeye başladığı an gerekli olan ara ürün bir önceki üretim aşamasından talep edilir ya da çekilir. Böylece her aşama bir sonraki aşamanın ihtiyacı olan talebi karşılamak için tam zamanında üretim yapmış olmaktadır (Karaoğlan, 2007:181). Bu sistem, bir organizasyon içerisinde israfı en aza indirmek suretiyle sürekli gelişmeyi ve katma değerin arttırılmasını hedeflemektedir (Erol, t.y.: 3).

2.3.1.1.5. Değer Analizi Yoluyla Yönetim

Verimlilik analizinde üretilen değerin ölçümü çok kolay olmamakla birlikte daha güvenilir ve daha az karmaşık bir yöntem gibi görünmektedir. Değer açısından verimlilik analizi, belli bir kritere, örneğin katma değere göre ne kadar üretildiğinin analizidir (Süreç Olarak Değer Analizi Teknikleri, t.y.: s.y.).

2.3.1.1.6. Maliyet - Fayda Analizi

İşletmelerde verimlilik ölçmek için uzun yıllardır kullanılan bir yöntemdir. Bir projenin yatırım dönemi ve ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı faydalar ile ortaya çıkacak maliyetlerin ölçülmesi ve belli bir referans yıla indirgenerek karşılaştırılması işlemidir. Bir projenin net ekonomik değerini hesaplamamızı sağlayan bu işlem maliyet ve faydanın parasal olarak hesaplanıp değerlendirildiği bir analiz şeklidir. Bu analizde hangi yatırım kararı daha çok fayda sağlıyor sorusuna cevap aranmaktadır. Bu analiz temel mikro-ekonomik modeller (birey - firma tabanlı) üzerine kurulu rasyonel kararlar geliştirilebilmesi için prosedür oluşturmaktadır (Oğuz, 2007: 3-4).

2.3.1.1.7. Sıfır Bazlı Bütçe

Sıfır bazlı bütçe, tüm yöneticilerin sıfırdan başlayarak tüm bütçe taleplerini doğrulamalarını gerektiren bir işletme, planlama ve bütçeleme sürecidir. Bu yöntem, işin, nasıl daha iyi yapılabileceğinin yanı sıra, harcanan her kalem paranın savunulması sorumluluğunu da yöneticilere yüklemektedir (Coşkun, 2000: 57).

2.3.1.2. Davranışsal Teknikler

Verimlilik arttırma tekniklerinden biri olan davranışsal teknikler, örgüt geliştirme, beyin fırtınası, güç alanı analizi ve nominal grup tekniğinden oluşmaktadır.

2.3.1.2.1. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme, tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını arttırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanarak, bir değişim uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin değer, inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye çalışır. Dolayısıyla geliştirme kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabası olmaktadır (Silah, 2003: 7).

Örgütsel bağlamda değişimi anlamak, değişimi yakalamak ve yönlendirmek için, örgüt geliştirme bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt geliştirme, bir anlamda örgütsel değişim demektir. Örgütsel değişim, yapısal ve davranışsal değişimi içine alan kapsamlı bir değişimi ifade etmektedir. Bu değişimin esası yapısal yeniliklerin davranış değiştirme veya davranış geliştirme ile tamamlanmasına dayanmaktadır. Yapının işlevselliğini belirleyen, önemli ölçüde insan unsurudur. Örgüt geliştirme, yöneticilerin iş yaşamına ilişkin davranışlarını değiştirmeyi amaç edinen yönetimi geliştirmeyi de kapsamaktadır. Farklı bir anlatımla örgüt geliştirme tutum ve davranışlarla birlikte bütün örgüt kültürünü hedef almaktadır (Leblebici, 2003: s.y.).

2.3.1.2.2. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası tekniği; konu seçiminde, olası sorunların önceden belirlenmesinde, bir soruna yol açan nedenleri saptamada, bir sorunla ilgili hangi verilerin toplanacağına karar verilmesinde, bir sorunu ortadan kaldıracak çözüm önerilerinin belirlenmesinde bir fikir listesi oluşturmak amacıyla kullanılır. Beyin fırtınası, birden fazla insanın fikir üretme sürecidir (Coşkun, 2009b: 37).

Beyin fırtınası, yaratıcı düşünmenin temel boyutlarını somutlaştırmaktadır. Fikir, ancak verilen bir durumda uygulanabilen bir yeniliğin parçası olduğunda yaratıcı bir özellik taşır. Beyin fırtınası, sistemli bir yaklaşım ortaya koyması ve yaratıcılık yöntemleri içindeki kullanımı göz önüne alındığında düşünce oluşturmaya yönelik geniş kapsamlı bir süreçtir. Beyin fırtınasında alışılmamış fikirler üretme yeteneği, o anda verilen durumun ya da koşulların ötesini görebilme ve sorunun farklı boyutlarının tekrar tanımlanması üzerinde durulmaktadır. Diğer bir deyişle, sürece katılan herkes sorunun çözümüne ilişkin öneriler geliştirir, yeni ve yaratıcı yaklaşımlar ortaya koyar. Beyin fırtınası; belirli bir durum veya probleme ilişkin, fikir ve seçenekleri ortaya koymaktır (Beyin Fırtınası, t.y.: 1-2)

2.3.1.2.3. Güç Alanı Analizi

Güç alanı analizi, sorun çözmede kullanılan bir araç olup, etkili sorun çözme kararları verebilmek amacıyla soruna etki eden güçler alanının incelenmesi anlamına gelmektedir. Bu araç, harcanan çabayı ve karışıklığı en aza indirerek, kuruluş içindeki değişikliği kolaylaştırır. Sorunlara, ya doğru bir yanıt (mantıksal sorun çözme), ya da yaratıcı bir yanıt gerektiren (yaratıcı sorun çözme) konular olarak bakıldığında; mantıksal sorun çözme yönetimine, genellikle sorun teknik bir nitelik gösterdiği zaman başvurulmaktadır. Yaratıcı sorun çözme yöntemine ise genellikle insan faktörü işin içine girdiğinde, ya da doğru veya yanlış bir yanıtın söz konusu olmayacağı karmaşık durumlarda başvurulmaktadır. Güç alanı analizi, verili bir performans-verimlilik düzeyinin, harekete geçiren ve itici güçler ile (verimli eylemi destekleyen faktörler) kısıtlayıcı veya engelleyici güçler (verimli eylemi engelleyen faktörler) arasındaki dengenin bir sonucu olduğu düşüncesine dayanmaktadır (Emek Temeline Dayalı Teknikler, t.y.: s.y.).

2.3.1.2.4. Nominal Grup Tekniği

Hangi problemin üzerinde ve ne şekilde çalışılacağı konusunda bazen daha fazla otoritesi olan veya daha yüksek sesle konuşan kişinin sözü geçer. Bu durum takım içindeki kişilerde kendi problemleri üzerinde asla çalışamayacağı düşüncesi uyandırır. Bu seçilen problem üzerinde bağlantı eksikliğine ve daha başlangıçta yanlış problemin seçilmesine yol açabilir. Nominal grup tekniği problem seçiminde grup içerisinde herkese eşit hak verilmesini sağlayan bir tekniktir (TKY Kullanılan Teknikler, t.y.: s.y.).

2.4. Verimlilikle Artışıyla Elde Edilen İlave Gelirin Paylaşımı

Verimlilik, birtakım uygulamalara gidildiği takdirde artırılması mümkün olan bir değerdir. Verimliliğin artırılması için hem çalışanlar emekleriyle, hem de sermaye, makina, teçhizat, doğal kaynaklar, hammadde gibi diğer kaynaklar sınırlarına kadar zorlanmaktadır. Bu ekstra performansın karşılığında, hem işveren hem de çalışan bir karşılık bekleyecektir. İş piyasasında verimliliğin ve buna bağlı olarak ücretin artırılması konusunda ne kadar çabalar varsa, bunu eşit ve adil bir şekilde dağıtmak da o kadar büyük bir sorun teşkil eder. “Eşit ise eşit ücret” sözü bu durumun günlük hayata yansıyan

formülüdür. Yani verimliliğin arttırılması kadar, başarılı bir verim artışı sonucu elde edilebilecek ilave değerin paylaşımı da sorun yaratan bir konudur (Palmer, 1998: 3).

Bir ülkenin hayat standardının yükselmesi için verimliliğin artması, belki de tek çözümdür. Fakat verimlilik artışı, tek başına hayat standartlarını yükseltmek için yeterli değildir. Verimlilikle elde edilen ilave değerin paylaşımı konusu, burada önem taşır. Bir ülkede hayat standardının ve refah seviyesinin yükseltilebilmesi için hem verimliliğin artışı, hem de bu verimlilik artışının dengeli bir gelir dağılımıyla dağıtılması gereklidir. Ek değer; sermayeye eklenerek sermayenin büyütülmesi, kar payı olarak alınarak işverenin cebine girmesi, ücretlerin arttırılarak çalışanlara yansıtılması ve maliyetlerin düşürülmesi bakımından fiyatların düşürülmesi gibi şekillerde kullanılabilir. Fiyatların düşürülmesi gibi bir uygulama, özellikle günümüz ekonomilerinde pek gerçekçi bir beklenti olmayacaktır. Aynı şekilde elde edilen ek gelirin tamamının işveren tarafına kayması da, çalışanlar tarafından kabul görmesi mümkün olmayan bir uygulamadır. Dolayısıyla, oranları değişmekle beraber, verimlilikten gelen ek gelirin bir kısmı mutlaka çalışanların ücretlerine yansımalıdır (Adalı, 1997: 83).

Günümüz toplumlarında, Türkiye de dahil birçok ülkede gelir dağılımı konusunda büyük sorunlar mevcuttur. Uygulamada, her toplumda gelir verim artışının bölüşümü, halledilemeyen büyük bir sorundur. Günümüz ekonomilerinde, çalışanların büyük çoğunluğunu ücretliler oluşturduğu için, adil bir gelir dağılımı yapılmak isteniyorsa, elde edilen ek gelir, mutlaka ücretlerin uygun bir oranda arttırılması için kullanılmalıdır. Ücretin etki alanı, çalışanlar ve aileleri düşünüldüğü zaman toplumun çok büyük bir bölümüne ve neredeyse tamamına ulaşmaktadır. Buna bağlı olarak ücretlerin yükselmesi, toplumun genel hayat standartlarının yükseltilebilmesi anlamına gelmektedir (Zaim, 1997: 304).

Verim artışının paylaşımı konusuna işletme bazında bakmak gerekirse, sosyal siyaset açısından bakışla benzer özellikler taşıdığı görülür. Ek değerın tümünün ücretlere yansıtılması doğal olarak gerçekçi olmayan bir beklentidir. Çünkü işveren, koyduğu sermaye ve girdiği risk karşısında hem kar payını almak isteyecek, hem de ek kaynağın bir kısmını sermayeye ekleyerek işletmeyi büyütme amacı taşıyacaktır. Fakat çalışanların da maddi olarak ödüllendirilmeleri şarttır. Daha önce değinildiği gibi, ücretin psikolojik bir yönü de vardır ve çalışanlar kendilerince emeklerine bir değer belirlerler, bu karşılığı

alamazlarsa da memnun olmazlar. Bunun işlere yansması, aynı performansı sürdürmeyecekleri anlamına gelir. Dolayısıyla başarılı bir ücret sistemi uygulanmak isteniyorsa ve verimliliğin devamı hedefleniyorsa, çalışanlara verimlilik artışındaki rollerinden dolayı ücret artışı ve başka ödüller aracılığıyla hakları verilmelidir (Adalı, 1997: 83).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PERFORMANS KAYNAKLI ÜCRET SİSTEMİ VE ÇEŞİTLİ GRUPLARIN BAKIŞ AÇISI

Çalışanın sergilediği performans , doğuştan gelen yeteneği, kişiliği ve işe olan ilgisiyle yakından ilişkilidir. Çalışanın işe olan ilgisini arttırarak performansını da yükseltmek mümkündür. Bunun içinde bazı motivasyon bazı motivasyon araçlarından faydalanılır. Bunların başında ücret gelmektedir. Bu bölümde ücret kavramından bahsederek , ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sistemi anlatılıp buna farklı grupların bakış açısı ele alınacaktır.

3.1. Ücret Kavramı

İnsanlar hayatlarını sürdürebilmek için ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. İhtiyaçların karşılanması ise belirli bir gelirin varlığına bağlıdır. Çalışma sonucu elde edilen gelir, verilen karşılığa göre değişmektedir. Sermaye sahibi faiz, müteşebbis kar, toprak sahibi de rant geliri elde eder. Üretim faktörlerinden en önemli olan emeğin geliri de ücrettir (Fidan, 1996: 19).

Genel anlamda; “işgörenin bir iktisadi faaliyete katılması karşılığında elde ettiği gelir” olarak bilinen ücret kavramı, ekonomik açıdan emeğin fiyatı; sosyal siyaset açısından ise işgöreninin bedeni ve fikri faaliyetlerinin bir karşılığı olarak tanımlanmaktadır. Ücret olarak alınan bedel, parasal olabileceği gibi aynı (mal yada menfaat) şeklinde de olabilmektedir. Ya da hem aynı hem de nakdi ödeme bir arada söz konusu olabilir. Uyguluma da karşılaşılan ve sosyal yardım, prim, yan ödeme, fazla mesai ücreti, kök saat ücreti gibi tam ödemeler bu anlamda ücret olarak değerlendirilmektedir (Uğur, 2003: 139-140).

İşletmelerin minimum maliyete maksimum kar elde etme hedefi olduğu gibi, işgörenlerin de işe başlarken kişisel beklentileri vardır. Bu beklentilerin başında işgörenin yaşam standartlarını karşılayacak yeterli bir ücret beklentisi gelmektedir. İşgörenlerin bu

ücret talebinin gerçekleşmemesi onların iş tatminini, performansını, iş motivasyonunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu durumdan öncelikle işgörenin kendisi ve dolayısıyla işletme adına üstlendiği görev etkilenecektir (Bakan ve diğerleri, 2004: 461-462).

Hızla değişen talep ve teknolojilere kısa sürede uyum sağlamak, yenilik, esneklik, verimlilik ve kaliteyi zorunlu kılan piyasa baskıları işletmelere etkin bir insan kaynakları yönetiminin kurulmasını gerekli kılmaktadır

3.2. Ücretlerin Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sistemi

Performans değerlendirme sisteminin ücretlerin belirlenmesinde kullanılması, olumlu sonuçlar yaratma potansiyeline sahip olması yanında, diğer yandan sorunlar getirmeye açık bir uygulamadır. Günümüze kadar yapılan araştırmalarda, insan kaynakları uygulamalarının (seçme ve yerleştirme, eğitim, kariyer planlama, performans değerlendirme, performans yönetimi sistemi, takım çalışması vb.) işletme stratejileriyle olan uyumunun çalışanların performansları üzerinde olumlu etkileri olduğu saptanmıştır (Biçer, 2004: 89).

Ücretlerin belirlenmesinde etkili olan önemli bir faktör, performans değerlendirme sisteminden elde edilen değerlendirme sonuçlarıdır. Bu sonuçlar, ücretin tamamen veya kısmen belirlenmesinde baz alınan verilerdir. Çoğunlukla, performans değerlendirme sonuçları ücret artışları, ücret düzenlemeleri veya temel ücretin dışında olan primler vb. ücret gelirleri için kullanılır. Yani söylenebilir ki, performans değerlendirme sonuçları temel ücretten çok; motive etme, performansı artırma etkisi taşıyan primler gibi ekstra ücret kalemleri üzerinde etkilidir. Fakat performans değerlendirme sonuçları ücret artışları üzerinde etkili olacağından, dolaylı olarak çalışanın alacağı temel ücretin de belirlenmesi üzerinde etkili olmuş olurlar. Performans değerlendirme sonuçlarından ücret - maaş yönetiminde yararlanılması, sonuçları açısından oldukça kritik bir durum oluşturmaktadır (Uyargil, 1994: 124) .

Ücret belirlenmesinin yöneticiler için çok önemli olmasının nedeni, onların çalışanların ne ücret alacağına karar vermeleridir. Dolayısıyla çalışanların hayat standartları, yöneticilerin kararlarına göre belirlenecektir. Yüksek veya düşük, herhangi bir seviyedeki bir çalışanın ücreti başka birisi tarafından belirlenecektir ve çalışanlar için, başkaları tarafından ne şekilde değerlendirildikleri kadar önem taşıyan başka bir konu, pek

az vardır (Tortop ve diğeri, 2006: 202-203).

Performans değerlendirme sisteminin temel amacı, verimliliği arttırmaktır. Bu amaca ulaşılması için, çok güçlü bir motive edici olan ücret faktörü, özendirici olarak kullanılarak çalışanların daha verimli, etkili, uyumlu çalışmaya teşvik edilmesini hedefler. Bu bahsedilen hedefe ulaşmak için ise, birtakım şartların gerçekleşmesi gereklidir. Bu şartlardan en temel olanları bireysel performanstaki farklılıkların ödül sistemine adil olarak yansıtılabilmesi ve çalışanların performans değerlendirme sistemine olan güvenlerinin sağlanmasıdır. Fakat işin içine insan faktörünün girmesi ve bu bağlamda subjektiflik riskinin gün yüzüne çıkması, daha önce de değinildiği gibi performans değerlendirme sisteminde, performans değerlendirme sonuçlarının ücrete adil bir biçimde yansıtılmamasına yol açar yönde bir hataya sebep olabilmektedir. Bu değerlendirme hataları da, çalışanların beklentilerinin karşılanamaması sonucunu doğurup, sonuç olarak sisteme olan güvenlerinin azalmasına neden olur. Performans - ödül ilişkisini kurarak ve işgörenleri motive ederek, daha verimli çalışmalarını sağlamak isteyen işletmelerin, bu konuda oldukça dikkatli olması gerekmektedir (Uyargil, 1994: 125).

Performans değerlendirme sisteminin ücretlerin belirlenmesinde kullanılması, çoğunlukla sağlam organizasyon yapılarına sahip, insan kaynakları departmanı bulunan, fazla sayıda işçi çalıştıran büyük işletmelerde tam anlamıyla uygulanmaktadır. Çalışan sayısı arttıkça, işletmelerin bir insan kaynakları yönetimi uygulaması olan performans değerlendirmeye daha fazla önem verecekleri varsayılmaktadır (Biçer, 2004: 93). Büyük organizasyonlu, dünya çapında faaliyet gösteren bir işletmede yapılan araştırmaya göre performans değerlendirme sonuçları, başarılı bulunan çalışanlara yaklaşık % 5 - 7 arası ücret artışı getirmektedir (Kavaşoğlu, 2004: 94).

Performans değerlendirme sistemi konusundaki araştırmaların çoğunluğu, işçilerden nasıl daha verimli performans alınacağına ve uygun, geçerliliğe sahip teşvik edicilerin nasıl dizayn edileceğine yöneliktir. Oysa bir o kadar dikkatte, çalışanların performans değerlendirme sistemi hakkındaki algılarına, görüşlerine ve yönetim hakkındaki şüphe ve kaygılarına çekilmelidir (Benligiray, 2003: 37-38).

Çalışanların sistem hakkındaki şüpheleri, sisteme karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olabilir. Bu bakımdan performans değerlendirme sisteminin

ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasında çıkan sorunlar konusunda, performans değerlendirme sistemine karşı gelişen olumsuz tutumlardan da bahsetmek gerekir. Bu olumsuz tutumlara, hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından bakılmalıdır.

Performans değerlendirmesini zaman alıcı olarak görmeleri, yöneticilerin bu işi gerçekleştirmek için yeterli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmamaları, yöneticilerin, performans değerlendirmeye karşı sahip oldukları olumsuz düşüncelerin onları yanlış değerlendirme yapmaya itebilecek olması, performans değerlendirmenin hazırlık gerektiren bir faaliyet olması, örgütün bireylerle ve birbirleriyle çatışan amaçlarını uyumlu hale getirmenin güçlüğünün yöneticiler açısından halledilmesi gereken önemli bir sorun olması, yöneticilerin demokratik yönetim tarzını benimseme zorunlulukları ve yöneticilerin, performans değerlendirme sonuçları kullanılarak yapılan düzenlemelerle astlarının kendileriyle aynı veya daha yüksek seviyeye gelmeleri kaygısı, yöneticiler açısından performans değerlendirmeye karşı geliştirilebilecek olumsuz tutumlardır (Aşkun, 1976: 136-137).

Astlar açısından, performans değerlendirme sisteminin objektif olduğuna inanmamaları, performans değerlendirmenin amacına yönelik endişeleri, komuta, yetki ve sorumluluk sisteminin değişmediğine inançları, işlerini kaybetme endişeleri olumsuz tutumlardır (Aşkun, 1976: 136-137).

Yöneticiler, performans değerlendirme sistemi içinde, değerlendirici olacakları için, onların başarısızlık veya yetersizlikleri kritik problem yaratacaktır. Bilimsel yönetim yerine deneysel yönetimi kullanan yöneticiler tarafından yönetilen kişiler de, yönetici konumuna geldiklerinde kendilerini yönetenler gibi davranacak, kendilerinden bekleneni doğru bir şekilde yerine getirmek bir yana işletmeye zarar bile verebilme ihtimalleri söz konusu olacaktır. İşletme yöneticilerinin başarısızlığa neden olabilecek, düştükleri başlıca hatalar; amaç yönelimli değil, problem yönelimli olma; problemi analiz etme değil, çözüme yönelimli olma; kronik problemlere alışma, insan yetiştirmedeki eksiklik, çatışmalardan kaçınma, çevre değişikliklerine uyum sağlama yerine “bekle ve gör” politikası izlemeleridir (Akyüz, 2001: 44).

Ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sisteminin başarısında, performans değerlendirme sistemi kadar, işletmenin uyguladığı ücret sisteminin de önemi

vardır. İşletmenin uyguladığı ücret sisteminin ne olduğundan çok, ne ölçüde hatasız uygulandığı esas önemli olan noktadır. Çünkü performans değerlendirme sistemi doğru sonuçlar vermiş olsa bile, ücret sisteminin uygulanmasında yapılan hatalar, performans değerlendirme sonuçlarının ücretlere yeterince doğru bir şekilde yansıtılamamasına yol açabilir. Ücret sistemindeki zayıflıklar, birçok sebepten kaynaklanabilir. Bunlardan en önemlilerinden biri de, ödenen ücret ve işgörenin iş başarısı arasında kurulması gereken bağıntıdaki noksanlık veya aksaklıktır (Özkanlı, 1995: 70).

Ücret sistemi ve performans değerlendirme sistemi arasındaki yakın ilişki dolayısıyla, benzer biçimde performans değerlendirme sisteminde yapılan hatalar da, ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sisteminin başarısını olumsuz etkileyecektir. Bu hatalar, performans değerlendirme sisteminin yanlış, işletmeye uygun olmayan bir biçimde seçilmesi gibi daha çok teknik bir hata olabileceği gibi, değerlendirici veya değerlendirilenlerden kaynaklanan subjektifliğe dayalı bir hata da olabilir (Özkanlı, 1995: 71).

Ülkemizde performans değerlendirme sisteminin ücretlerin belirlenmesinde doğrudan veya dolaylı olarak kullanılmasına, özellikle yoğun olarak özel sektörde rastlanmaktadır. İTO'nun Türkiye çapında çeşitli kriterlere göre (üretim miktarı, satış hasılatı, brüt katma değer, öz sermaye, ihracat tutarı vb.) her yıl belirlediği 500 büyük sanayi kuruluşu üzerinde yapılmış bir araştırmaya göre, işletmelerin yaklaşık %70'inde sistematik performans değerlendirmesi uygulanmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin uygulanmadığı işletmelerde ise %46'sı performans değerlendirme uygulamasından beklenen sonuçları alamadığı için, %15'i de sendika tepkisi nedeniyle uygulamayı tercih etmemektedir. Bu verilere göre sendikaların tepkisinin, performans değerlendirme sisteminin uygulanması üzerine etkisi olduğunun söylenmesi yerindedir. Fakat asıl problem, uygulama sonucu beklenen faydanın elde edilemediği düşüncesidir. Bu düşüncüyü aşmak için de, sistemin olumlu uygulamalarının gerçekleştirilmesi, bunlar sonucunda verim artışı, buna bağlı olarak adil ücret artışı gerçekleştirilmesi ve bu olumlu durumun devamının sağlanması gereklidir (Özkanlı, 1995: 72).

Yine yukarıda belirtilen araştırmaya göre, performans değerlendirme sisteminin parasal ödüller, yani ücretler üzerindeki etkisi hakkında görüşleri alınan işletme yöneticilerinden sistemin çok az etkisi olduğunu veya hiç etkisi bulunmadığını düşünenler

% 41, etkisi olduğunu düşünenler ise % 59 gibi yüksek bir orandadır (Özkanlı, 1995: 98). Bu veriye göre söylemek mümkündür ki, ücretleri belirlemek konusunda söz sahibi olan yöneticilerin yaklaşık % 60 gibi önemli bir çoğunluğu değerlendirme sonuçlarını ücretlerin belirlenmesinde dikkate almaktadırlar.

2001 yılında yapılan bir araştırmaya göre (Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması) ise, Türkiye’de araştırmaya katılan işletmelerin % 71 ‘i yöneticilerini, % 79’u uzmanlarını, % 73’ü büro elemanlarını ve % 51’i de işçilerini performans değerlendirme kapsamına aldıklarını belirtmiştir (Dündar ve diğerleri, 2001: 42)

Bu veriye göre işçilerin performans değerlendirmeye, diğer çalışan grupların daha az dahil edildiklerini söylemek mümkündür. Aynı araştırma kapsamında performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları da irdelenmiştir. Türkiye’de performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmasıyla bu performansa dayalı ücret belirlenmesi oranı, % 51’dir. Bu veriye dayanarak ücretlerin belirlenmesinde performans sisteminin kullanılması oranının yaklaşık % 50 olduğu belirtilebilir. Performans değerlendirme sisteminin, ücretlerin belirlenmesi konusunda başarılı bir şekilde kullanılabilmesi için temel olarak; Performansın doğru ve net bir biçimde ölçülmesi, çalışanlar için önemli bir unsur olan ödül kavramının doğru belirlenmesi, performans ile ödüllerin adil biçimde ilişkilendirilmesi kaynakları uygulamalarının doğru şekilde denetlenmesi gerekmektedir (Dündar ve diğerleri, 2001: 45).

3.3. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi

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 yansıtılan artışlardır. Bu sistemde kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak bu belirlenirken, gelecekteki performansın arttırılması amacı da gözardı edilmemektedir (Işık, 2006: 47).

Bireysel performansa dayalı ücret sistemini kullanan işletmelerde performans değerlendirme sisteminin oturmuş ve sağlıklı bir şekilde işliyor olması bir zorunluluktur.

Çünkü bu sistemde kişilerin performansı üretilen miktar, satışlar, karlar, maliyet vb. somut göstergelere göre değil, daha az objektif değerlemelere göre ölçülmektedir. Bununla beraber, bireysel başarıların ödüllendirilmesini, takım çalışmasının önemli olduğu hallerde grup dayanışmasını zayıflattığı görüşü de mevcuttur. Bunun için de mavi yakalı işçilerde kullanımının daha az olduğu görülmektedir. Sistemin her aşamasında katılım sağlanmalı, performans ile ücret arasındaki ilişki anlaşılır bir şekilde işgörenlere açıklanmalıdır (Bilecen, 2007: 75).

3.3.1. Parça Ücret Sistemi

Parça başı ücret modelinin temeli, çalışanların ürettikleri her parça için belirli bir oranda ücretlendirmenin doğmasına dayanmaktadır. Çalışanlar harcanan zamana göre değil, üretilen mala ya da üretime olan katkısına göre ücretlendirilmektedir. Model daha çok sorumlulukların birbirinden bağımsız olduğu üretim alanlarına uyumludur. Bu modelde belirlenmiş üretim standartları genellikle saatlik veya günlük olarak beklenen hedefler doğrultusunda ifade edilmektedir. Direkt parça iş planları, artan ve azalan değişkenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Azalan parça derecelerinden elde edilen kazanç miktarı, işveren ve işgören arasında paylaşılır. Artan parça düzeyini kullanan parça ücret sistemleri ise çalışanlar açısından daha fazla motive edicidir. Bunun sebebiyle belirlenen standartları aşan üretim için ödenecek parça başı ücretin daha da artmasıdır (Kaynak, 2000: 323).

Bu sistem her kurumda uygulanabilir bir özellik taşımamaktadır. Çünkü birçok iş objektif olarak değerlendirilebilecek sonuçlara, çıktılara sahip değildir. Ayrıca, işveren ve işgören için adil olacak bir üretim standardının belirlenmesi çok kolay olmamaktadır. Anlaşılması, değerlendirilmesinin kolaylığı ve etkin bir motivasyon aracı oluşu sistemin olumlu taraflarıdır (Benligiray, 2003: 40-41).

3.3.2. Akort Ücret Sistemi

Verime bağlı bir ücret sistemidir. Çalışanın verimliliği değerlendirilir. Çalışanların verim niceliği esas alınarak belirlenen akort ücretler, sonuçları ölçülüp belirlenebilen tüm işlerde uygulanır. Sistemde işin süresi değil, niceliği önemlidir. Verime bağlı ücret sistemlerinde çalışanlar yaptıkları iş için önceden belirlenen ücrete göre ücret geliri elde etmektedirler. Öngörülen normal verim düzeyinin altında bir üretim olur ya da hiç

üretemezlerse, ücret gelirleri bu sonuca göre değişiklik gösterir, artar ya da azalır. Hiç gelir elde edilememesi de söz konusu olabilir. Oysa günümüzde ise sosyal politikaların gereği olarak, kişiler belli bir asgari ücret garantisi altında çalışmalıdırlar. Ücret kazancı ile çalışma verimi arasında doğru orantılı bir bağ vardır (Ergüney, 2006: 31-32).

3.3.3. Standart Saat Planları

Yapılan iş miktarı, niteliği veya verimi göz önüne alınmaksızın sadece işletmenin saptadığı belirli zaman standartlarına göre işgörenin ücretlendirilmesine dayanan bir sistemdir. Bu standart zaman dilimi saat, gün, hafta ya da ay olabilir. Ücret miktarı da bu standartlara göre oluşmaktadır. Anlaşılması ve uygulanması kolay bir sistemdir. İşçi veriminin kolaylıkla saptanamadığı sahalar için oldukça uygun bir sistem niteliğindedir (Kaynak, 2000: 306).

3.3.4. Komisyonlar

Komisyon ücreti, işverene sağladığı değeri üzerinden çalışana belirli bir yüzdeye göre ödenen paradır (Kavuzlu, 2007: 102). Kişisel bazlı özendirici ücret modelleri, özellikle satış pozisyonları için yaygın olarak kullanılmaktadır. Kotalı prim modeli olarak bilinen komisyon sistemiyle ücretleme yapılan çalışanların ücretleri ya tamamıyla önceden belirlenmiş bir komisyon formülüyle oluşturulmakta veya aylık bir temel ücrete komisyon teşviğinin katılımıyla oluşturulmaktadır. Taban ücret artı komisyon alternatif; çalışanların birtakım temel giderlerini garanti altına alması ve çalışanların dışında gelişip satışları etkileyecek faktörleri dengelemesi gibi avantajlara sahiptir. Genelde toplam ücret içerisindeki komisyon oran %20 - 40 arasında değişmektedir (Benligiray, 2003: 46).

Son dönemlerde komisyon sisteminin ilginç bir uygulaması da havuz modelidir. Satış elemanlarının yapmış olduğu tüm satış tutarı belirli bir dönem (aylık, üç aylık veya yıllık) sonunda toplanır ve satış elemanlarına ciro üzerinden belirlenen sınır aşılılmamak şartıyla belirli bir oran karşılığı dağıtılır. Havuz sistemine satış yapmayan, örneğin operasyonel nitelikteki elemanlar da katılabilmektedir. Ancak destek personele ödenecek prim miktarı satış elemanlarından daha düşük kalacaktır (Sabuncuoğlu, 2005: 228). Adil bir komisyon yüzdesinin belirlenmesi hem çalışan hem de işletmeler bu sistemin düzgün ve doğru işlemesi açısından önemlidir.

3.3.5. Öneri - Ödül Modeli

Bu ücretleme modeli, örneğin çalışanların gider tasarrufu veya ek kaynaklar üretme fikirleri gibi sebeplerle onları ödüllendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Öneri modeli doğrudan çıktıyı değil, iyi fikirlerin sayısını arttırmaya yöneliktir (Bingöl, 2003: 367). Hangi davranışların ödüllendirileceği belirlenmeli ve şirketlerin ihtiyaçları için doğru ödüllendirme yöntemlerinin kullanıldığından emin olunmalıdır.

3.3.6. İkramiye ve Bonus Modeli

Bazı firmalarda tüm çalışanlara yılda iki, üç ya da dört maaş tutarında ikramiye ödemesi şeklinde bir ödeme yapılır. Bunlar genelde orta ve büyük ölçekli işletmelerdir. Bonus (ekonomik ödül) modeli ise ikramiyeden farklı olarak sadece yönetici kesime 3, 6 aylık veya bir yıllık dönemlerde gösterilen performansa dayandırılarak yapılan bir ödeme şeklindedir. Ödeme miktarları genelde gizli tutulur. Kısa vadeli olarak, bir yıl ya da daha kısa performans dönemleri sonunda nakit ya da hisse senedi olarak verilen bonusların işletmeleri; yenilikçilik, müşteri memnuniyeti, iş süreçlerinde iyileşme gibi alanlarda kamçıladığı da tespit edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 226).

3.3.7. Prim Modeli

Prim, çalışanları belirli bir davranışa yöneltme, amaçlanan ya da bunun üzerinde nicelik ve nitelikte ürün, hizmet elde etme gibi, önceden saptanan hedeflere göre oluşur. Primli sistemleri doğrudan ya da dolaylı olabilir. Çalışan normal bir ücrete ek olarak prim elde eder. Bazı sistemlerde temel ücret ile prime esas alınacak ücret farklı olabilir. Fakat prim, çalışanın bu ücretine ek olarak, öngörülen amaçların gerçekleşmesi durumunda, belirlenen şekilde hesaplanır. Prim unsurunun prime esas ölçü olarak kullanılabilmesi için, öngörülen standart düzeyin belirlenmesi gerekmektedir. Bu düzeyin aşılması durumunda prim oluşacağı için, prim unsurunun ölçülebilir ve tanımlanabilir olması önemlidir. Prim yöntemi şirketler tarafından kişisel bazlı özendirici sistemler içinde en çok kullanılan yöntemlerdendir (Demir, 2007: 149-150).

3.4. Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemi

Klasik anlamda “personelin özlük işlemleri ile ilgilenme” sürecinden uzaklaşarak,

çalışanları örgütün en değerli kaynağı olarak gören “insan kaynaklarının stratejik yönetimi” anlayışına daha fazla önem verilen bir sürece doğru yöneliş söz konusudur. Bu açıdan ödüllendirme, insan kaynakları unsurunun bir alt sistemini oluşturmakta ve ödül sistemleri açısından performansa dayalı ücret ön plana çıkmaktadır. Çalışanların performansları ve motivasyonlarını arttırmak amacıyla performans ile ücret arasında ilişki kurulması, insan kaynakları yönetiminin önemli konuları arasındadır (Demir, 2007: 198).

Genellikle performans yönetimi sisteminin bir parçası olan “performansa dayalı ücretlendirmede” ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önce konulmuş ve belirlenmiş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle değerlendirilir. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda, maaş ve ilave ödemeleri esnekletirmek, performansa göre ücretlendirmenin temel mantığını oluşturur. Genel olarak performansa göre ücret sisteminde iki temel hedefin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bunlardan birincisi, sistemin yönetsel değişim çabalarında, uyumu sağlamak adına sembol olarak algılanmasıdır. Diğer yandan, performansa göre ücret iyi performansın teşviki ve personelin daha iyi motive edilmesinin bir aracı olarak algılanmaktadır. Yönetim, böylece personel ile daha yakın ilişkiye girmekte ve işin amaçlarını daha açık olarak ortaya koyabilmektedir (Demir, 2007: 198).

Ücret, emeğin somut ifadesi olan hizmetin karşılığı olduğuna göre, hizmetin ağırlığı, riski, önemi, sorumluluğu, içinde bulunduğu şartlar ve gerektirdiği nitelikler ücretin tespitinde ve farklılaşmasında geçerli sebepler olarak ifade edilebilir. Bu sebeplere bağlı olarak personele yapılacak ödemeler, sosyal ihtiyaçlar da göz önüne alınarak beş ayrı türe bölünebilir (Kestane, 2003: s.y.):

- İşin ve hizmetin kendisine bağlı olarak yapılan ödemeler,
- İşin ve hizmetin normal mesai saatleri dışına sarkan kısmı veya farklı çeşitleri için yapılan ödemeler,
- İş ve hizmetin ihtiva ettiği önem, sorumluluk, nitelik, zorluk, tehlike, içinde bulunduğu tabii ve coğrafi şartlar, kişide olması gereken özel nitelikler v.s. sebeplerle yapılacak ödemeler,
- Olağanüstü gayret ve çaba sonucu sağlanacak yarar, başarı, verimlilik v.s. sebeplerle yapılacak takdir ve motive edici özellikteki ödemeler,
- Herhangi bir hizmetin ve işin bedeli olmamakla birlikte, sosyal yönü ağır basan sosyo ekonomik amaçlı ödemeler.

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. Bu durumda, takımların ödüllendirilmesinde, takımda yer alan bireylerin ayrı ayrı ödüllendirilmesi yerine, takıma dayalı performans ücret sistemleri önem kazanmıştır. Özellikle bu tarz bir uygulama, işgörenleri direkt denetlemenin mümkün olmadığı, takım çalışması ve işbirliğinin başarı, verimlilik ve motivasyon açısından önemli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Bu tarz bir sistem, çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliğini, yardımlaşmayı teşvik edeceği gibi grup dayanışması da sağlamaktadır. Takım çalışmasının en önemli özelliğinden birisi de, toplam kalite anlayışı içerisinde yer alan önemli bir unsur olmasıdır (Kestane, 2003: s.y.).

Geleneksel olarak çalışanlar bireysel performanslarına göre ücretlendirilmektedir. Ancak çağdaş uygulamalar kişilerin ekip içerisinde nasıl bir performans gösterdikleri hakkında daha fazla yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla ücretleme sistemlerinin de ekip bazlı bir alt yapıyla ilişkilendirilmesi kaçınılmaz olmaktadır. Ancak bu tarz bir ücret sistemi yapısında da bazı aksaklıklar olabilir. Birincisi ekibin performansı ölçülebilir olmalı ve ekip üyelerine geribildirim sağlanmalıdır. İkincisi ekip üyeleri arasında adil bir iş dağılımı yapılmalıdır ve yüksek performanslı işgörenler diğer ekip üyelerine karşı, ekibin performansını olumsuz etkilediği gibi düşüncelere kapılmamalıdır. Ayrıca bu tür bir sistemde de ekipler arası rekabet kaçınılmaz olacaktır. Yine de bu sistem, ekip ruhunu yükseltmesi ve çalışanlar arasında daha kolay kabul edilmesi nedeni ile teşvik almaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 219).

3.5. İşletme Performansına Dayalı Ücret Sistemi

Organizasyon performansı ile ilintili ücret planları, çalışanların işletme ile özdeşleşmelerini sağlamak doğrultusunda oluşturulan, organizasyon düzeyindeki planlardır. Planlar, çalışanları ortak bir noktada, kurumun rekabet gücünü artırma amacı doğrultusunda birleştirmektedir. Daha dolaylı bir performansa dayalı ücret sistemidir (Ünal, 1998: 25). İki türü mevcuttur. Bunlardan biri kazanç paylaşımı, diğeri ise kar paylaşımıdır.

Kazanç paylaşımı, işçilerin işletme hedeflerine ulaşması veya aşması ile finansal

kazançların paylaşılmasına tam olarak katılmalarını sağlamak amacı ile işletme performansı ve ödüller arasında net bir ilişki kurmaya yönelik bir ücret sistemidir. Kazanç paylaşım planları, işçilerin kontrolünde bulunan performans alanlarında yoğunlaşır ve katma değer, verimlilik, maliyet kontrolü ve bazen de ürün kalitesi gibi kriterlerde iyileştirmeyi vurgular (Ünal, 1998: 25).

Kurumlarda iyi iletişimin ve işçilerin işbirliğinin sağlanması gerekliliğine inanan yönetimlerin kullanacağı bir yöntem olan kar paylaşırma sistemleri, işçilerin, işletmenin karından, önceden saptanmış bir orana göre, düzenli ücretlerine ilave olarak pay almalarını sağlayan anlaşmalardır. Kar paylaştırmada üç türlü plan bulunmaktadır (Akal, 1980: 63).

-Öncelikli olarak peşin ödeme planında kar, belirlendikten sonra işçilere dolaysız ve peşin olarak dağıtılır.

-Geciktirilmiş ödeme planında ise kar, işgörene belirli bir süre veya olayı takiben dağıtılır (emeklilik vs.).

-Karışık planda ise, karın bir kısmı kısa dönemde para olarak ödenirken, kalan kısmı geciktirilmiş ödeme planına göre ödenir.

Kara katılma sistemlerinde dağıtım, genelde planda hedeflenen amaca göre farklılık göstermektedir. Kıdem özendirilmek isteniyorsa işçi payları çalışma yılına göre, tasarruf amaçlanıyorsa işçi payları bireysel katkılara göre değerlendirilebilir. Planın faydalarının başında çalışanların ve sendikanın ilgisine açık olması gelmektedir. Diğer taraftan üretimi özendirme niteliği bulunmaktadır. Zira çalışanlarda işletmenin bağımsız parçası olma inancı ve üretimi özendirme niteliği bulunmaktadır. Diğer taraftan çalışanlarda işletmenin sonuçlarıyla ilgilenme ve işletmeye bağlanmayı ve çalışanlar için uzun süreli güvenceyi sağlamaktadır. Bu plan aynı zamanda işletmede olumlu ortam ve çalışanların işbirliğini arttırmakta, çalışanların işbirliğini güçlendirmektedir (Akal, 1980: 63).

Bu sistemde çalışanlara dağıtılacak kar oranı, işletmenin toplam karının % 5'i ile %50'si arasında belirlenmektedir. Ayrıca karın dağıtımı, çalışanların ücretlerin oranında olabileceği gibi, performansa, kıdeme göre de belirlenebilmektedir. Performans artışının getirdiği kazanç paylaşımı çalışanı işine ve kurumuna daha çok bağladığı gibi, motive ederek işleri için daha fazla çalışmaları konusunda teşvik edebilmektedir. Bu da işletmenin verimliliğinin artması için olumlu bir nedendir (Ünal, 1998: 34-35).

3.6. Performansa Kaynaklı Ücretin Belirlenmesinde Çeşitli Grupların Bakış Açısı

Performans değerlendirme sisteminin ücretlerde kullanılması, çeşitli etkileri bakımından pozitif sonuçlar verme potansiyeline sahip olmakla beraber, sorunlar yaratmaya açık bir uygulamadır. Bir ekonomide iş piyasasını oluşturan farklı gruplar mevcuttur. İşçi sendikaları ve işverenler, çıkar çatışması dolayısıyla birçok konuda olduğu gibi bu konuda da karşı karşıya gelmektedir. Ayrıca, yapıları itibarıyla temel farklar taşıyan kamu sektörü ve özel sektörün, performans değerlendirme sistemine karşı bakışları birbirinden farklıdır. Kamu ve özel sektör işletme yönetimi tarafları arasında özellikle bakış açıları, evrenselci varsayımların yaygınlığı ve Türkiye'yle bağ kurma şekli açısından bazı farklar bulunmaktadır (Üsdiken, 2002: 1). Bu bağlamda, çeşitli gruplar açısından bakış konusunda performans değerlendirme sistemi ve bunun ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasına sendikalar, işverenler, kamu sektörü ve özel sektör açısından bakılmaya çalışılacaktır.

3.6.1. Sendikaların Performans Kaynaklı Ücret Sistemine Bakış Açısı

Sendika, kısaca çalışanların ekonomik ve sosyal alanlardaki haklarını ve çıkarlarını korumak için kurulmuş olan mesleki örgütler olarak tanımlanabilir. 2821 sayılı ve 05/05/1983 kabul tarihli Sendikalar Kanunu'nda ise, sendikalar : “İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlara denilir.” şeklinde tanımlanmıştır (Sendikalar Kanunu[SK], 1983: madde 2).

Sendikaların temel amaçları, aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Dursun, 2007: 14-15):

- Üyelerinin yaşam standartlarını ve ekonomik koşullarını korumak ve mümkünse geliştirmek
- Piyasa şartları, teknolojik değişimler veya yönetim kararlarından meydana gelebilecek tehditlere karşı bireysel güvenliği geliştirmek ve mümkünse garanti etmek
- Toplumsal sistemdeki güç ilişkilerini, sendikaların amaç ve çıkarları yönünde etkilemek, bu ilişkilerin sendikalara bir tehdit oluşturacak yöne gitmesini önlemek
- Sendika üyesi olsun veya olmasın, tüm çalışanların durumlarını geliştirmek

-İş ortamındaki belirsizliklere, yönetimin keyfi uygulamalarına, değişken şartlara ve bunların oluşturabileceği tehditlere karşı korunma mekanizmaları geliştirmek

Sendikaların genel olarak 3 türlü fonksiyonu vardır : Ekonomik, Sosyal ve Siyasi (Zaim, 1997: 313). Sendikaların ekonomik fonksiyonlarının en önemli özelliği de, toplu pazarlık sistemine katılmalarıdır. Toplu pazarlık, işveren ile çalışanlar arasında meydana gelen, ücret ve ücret dışı iş koşullarının belirlenmeye çalışıldığı görüşmelerdir (Dursun, 2007: 16). Bu görüşmelerde devreye, pazarlık faktörü girer. Toplu pazarlığın bireysel pazarlıktan en önemli farkı ise, pazarlık taraflarının birlikten doğan güce sahip olmaları ve buna bağlı olarak, bireysel pazarlığa göre daha yüksek olan bir isteklerini kabul ettirme gücüne sahip olmalarıdır. Pazarlık kavramında bir alma - verme süreci ifade edilse de, işletme yöneticileri çoğu zaman bu süreci “kendilerinin verdiği ve sendikaların aldığı” bir süreç olarak görmektedirler. Bu görüş ise, verimliliği artırma amaçlı olan performans değerlendirme sistemi söz konusu olduğunda kaçınılması gereken bir görüştür. Günümüzde bu görüşün yerini, hem işverenin hem de işçinin kazandığı, çatışmadan çok uzlaşmaya dayalı bir ücret belirleme düzeninin alması hedeflenmektedir (Ekin, 1994: 97).

Sendikal örgütlerin performans değerlendirme sisteminin ücretlerin belirlenmesinde temel alınmasına karşı olan bakışları konusu, performans değerlendirme sisteminin başarısında rol oynayan ve incelenmesi gereken bir konudur. Sendikalar, her ne kadar kendilerine üye olan çalışanların koşullarını iyileştirmek amacı taşıyalar da, birtakım özellikleri itibariyle performans değerlendirme sistemine karşı olumsuz görüşlere sahiptirler. Sendikalar, genel yapı olarak bireyselden çok toplumcu yapıyı benimseyen kuruluşlardır. Performans değerlendirme sistemi ve bunun ücretlerde kullanılması anlayışı ise, toplumdandan çok bireysel bir anlayışa yakındır. Sendikaların performans değerlendirme sistemine karşı oluşabilecek olumsuz tepkilerinin temeli buradan kaynaklanmaktadır (Zaim, 1997: 494).

Sendikalar, bir işletmede aynı kademedeki işçiler arasında oluşabilecek ücret farklarını önlemek için ücretlerin işçiye değil, işe göre ödenmesini hedef alan bir ücret sisteminin uygulanmasını isterler. Böyle bir ücret sisteminde, aynı ücret seviyesindeki çalışanlar, performansları birbirlerinden farklı olsa bile, aynı ücreti alacaklardır. Bu özellik dikkate alındığında, bu şekilde bir ücret uygulamasının, çalışanları verimliliklerini arttırmaya yönelik teşvik etmeyeceği kesindir. Performans değerlendirme sistemine göre

ücretlerin belirlenmesinde ise, bu anlayıştan farklı olarak diğer işçilere göre daha yüksek performans gösteren işçilerin, bu performansları karşılığı ödüllendirilmesi amaçlanmıştır. Yani ücret belirlenmesinde temel alınan faktör kademe veya kıdem olmaktan çıkmış, performans haline gelmiştir (Zaim, 1997: 494).

Performans değerlendirme sonuçlarına göre ücret belirleme, yöneticiler için genellikle daha kolaydır, ve yöneticilerin bu sisteme göre ücretlerin belirlenmesi taraftarı olmaları, çalışanlara göre daha çok rastlanan bir durumdur. Bunun temel nedeni olarak, yöneticilerin başarısının ölçülmesinin daha kolay olması ve performans değerlendirme sisteminin yöneticilere uygulanmak için daha elverişli bir sistem olması gösterilebilir. Yönetici olmayan personele bu sistemin uygulanması ise daha zordur ve sonucunda, ücret yönetiminin eşit işe eşit ücret ilkesiyle çelişen bazı durumlar ortaya çıkabilmektedir. Eşitlik ilkesi, sendikaların yapıları ve anlayışları gereği benimsedikleri bir ilkedir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre ücretler belirlenirse, aynı işi yapan ve aynı ücret seviyesinde olan çalışanlar arasında bile ücret farklılıkları ortaya çıkmasına rastlanabilir. Buna bağlı olarak sendikaların, ücrette eşitlik ilkesini ücret yönetiminde temel felsefeleri olarak benimsedikleri için, performans değerlendirme sistemine bağlı ücret sistemlerine olumsuz tepki göstermeleri, bu tepkilerin de uygulamada güçlükler yaratması beklenebilecek bir sonuçtur (Uyargil, 1994: 134).

Ücretin, önemli bir güç sembolü olduğundan ücret konusunda bahsedilmiştir. Sendikalar için; ücretleri belirlemede etkili olabilme dereceleri, onların güçlerini ifade eder. Toplu sözleşmeler ve ücretlerin belirlenmesi de, sendikaların en önemli faaliyetleri ve güçlerini kullanma alanlarıdır. Fakat ücretlerin belirlenmesi toplu sözleşmeyle değil, performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılırsa, sendikalar, en önemli fonksiyonlarından mahrum kalmış gibi görüneceklerdir. Bu durum da, sendikaların performans değerlendirme sistemi ve ücretlerin bu sistem sonuçlarına göre belirlenmesine karşı olumsuz bakmalarına neden olma potansiyeline sahiptir (Dursun, 2007: 21-22).

Buraya kadar değinilen konular, sendikaların performans değerlendirme sisteminin ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasına olumsuz baktıkları yönündedir. Fakat düzgün çalışan bir performans değerlendirme sistemi ve buna bağlı olan bir ücret sistemi, çalışanları ve dolayısıyla sendikaları memnun etme potansiyeline sahiptir. Buna bağlı olarak söylenebilir ki, iş piyasasındaki en hassas konulardan birisi olan ücretlerin

belirlenmesinde, uzlaşmaya varıldığı ve sisteme inanç ve güven sağlanabildiği takdirde, sendikaların da bu uygulamaya olumlu bakması sağlanabilir (Dursun, 2007: 60-61).

3.6.2. İşverenlerin Performans Kaynaklı Ücret Sistemine Bakış Açısı

İşçi örgütleri var olduğu gibi, işverenler de hak ve çıkarlarını savunmak ve toplu pazarlıklarda taraf olmak için işveren sendikaları kurmaktadır. İşverenler, genellikle işletmenin çıkarlarını birinci sırada tutan bir anlayışa sahiptir. Bu anlayışın katı bir şekilde uygulamaya geçirilmesi ise, ücretlerde artışları minimuma indirmeye kadar ileri gidebilir. Çünkü, sonuçta ücret çalışan için en önemli gelir de olsa, işletme ve işveren için bir maliyet, hatta oldukça önemli bir maliyettir. İşveren de maliyetleri minimuma indirmek amacını taşımaktadır. İşveren açısından kabul edilebilir ve enflasyon üstü, yani reel bir ücret artışı yapılabilmesi için, mutlaka ek finansal kaynak yaratılmalıdır. Bu da ancak verimliliğin artırılması ile olabilir (Yorgun, 1998: 26-28).

Performans değerlendirme sistemine bağlı bir ücret sistemi, çoğunlukla işverenlerin olumlu baktıkları bir sistemdir. Bunun nedeni bu sistemin çalışanlar arasında fark yaratma, üstün performansı teşvik etme, daha verimli çalışmaya motive etme gibi etkileri olmasıdır. Bu etkiler de, işletme çıkarları doğrultusunda olduğu için işverenlerin ücretlerin belirlenmesinde, performans değerlendirme sisteminin sonuçlarına dayanan bir ücret sistemi kullanılmasına olumlu bakmalarına neden olur (Yorgun, 1998: 26-28).

Performans değerlendirme sistemi ve bu sistemin sonuçlarına göre ücret, eğitim, terfi, işten çıkarma gibi kararların verilmesi modern insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. Günümüzde büyük ve sağlam organizasyonlara sahip olmak isteyen işletmelerin, bu uygulamalara karşı kayıtsız kalmaları mümkün değildir. Bir işletmenin insan kaynakları, o işletmenin başarılı olup olamayacağını büyük ölçüde belirleyen bir faktördür (Ferris ve diğerleri, 1996: 631). Bu durum da, işverenlerin işletmelerinin boyutlarını büyütme, yönetim ve organizasyon bünyelerini sağlamlaştırmak ve modernleştirmek amaçları, bu uygulamaları benimsemelerine neden olan bir başka faktördür. Performans değerlendirme sisteminin organizasyonun bütünü için yarattığı olumlu sonuçlar aşağıda belirtilmiştir (Uyargil, 1994: 10):

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.

- Eğitim ihtiyaçı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru bir biçimde belirlenir.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli olan bilgiler daha kolay, daha doğru ve daha güvenilir bir biçimde elde edilir.
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru bir biçimde belirlenir.
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan).

Performans değerlendirme sistemine göre ücretlerin belirlendiği bir işletmede, sendikalar toplu sözleşme ile ücretleri belirleme güçlerini kaybedecekleri veya bu güçleri azalacağı için, bunun doğal sonucu olarak zamanla üye kaybetmeye başlayacaklar, bu da güç kaybetmeleri anlamına gelecektir. Bunun nedeni, çalışanların bireyler olarak işvereniden istediklerini alabilecek güce sahip olmalarından dolayı, sendikaya ihtiyaç duymamaları olacaktır. Bu faktör de, yani işverenin sendikaların güçlenmesini önleme isteği de performans değerlendirme sistemine dayalı bir ücret belirlenmesi uygulamasına sıcak bakmasına neden olabilir. Performans değerlendirme sonuçlarına dayalı ücret sistemi günümüzde, sendikaların aksine işveren tarafından daha çok destek bulan bir sistemdir (Sabuncuoğlu, 2005: 255).

Sonuç olarak, şimdiye kadar değinilen faktörlere dayanarak işverenlerin, işçi sendikalarına oranla performans değerlendirme sisteminin ücretlerde kullanılmasına daha olumlu baktıklarını söylemek mümkündür.

3.6.3. Kamu Sektörünün Performans Kaynaklı Ücret Sistemine Bakış Açısı

Kamu sektörü, yapı itibarıyla özel sektörle önemli farklara sahip bir alandır. Bu farklardan en temeli kamu sektörünün; karı temel alan ve işletme çıkarlarını sosyal sorumluluktan önde tutan özel sektöre karşın, hizmeti ve sosyal sorumluluğu amaç kabul etmesidir. Bu durum, kamu kuruluşlarının zararına bile çalışmasına yol açabilir, bu zarar da devletin başka kaynaklardan yarattığı fonlarla kapatılmaya çalışılacaktır. Çalışanlar açısından bakılırsa görülecek en önemli fark, kamu sektöründe özel sektörde olmayan çalışma garantisi yani işini kaybetmeme güvencesi ile ücret garantisi bulunmasıdır (Ansal, 2000: 77). Bu özellikler, çalışanların özel sektör yerine kamu sektöründe çalışmayı tercih etmelerine neden olabilecek en önemli faktörlerdir.

Kamu sektöründe ücretlerin belirlenmesinde, siyasi etkenler diğerler etkenlerden daha etkilidir (Ansal, 2000: 77). Bu durumun Türkiye için geçerli olduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır. Bunun yanında, kamu sektörü her zaman için dikkat çeken ve gerek hizmetlerinin işleyişindeki başarı gerek de şeffaflık açısından sorgulanan bir sektördür. Türkiye’de, hemen her kesimde kamu hizmetlerinde çalışanların fazlalığı, gündem oluşturan bir konudur. Bunun nedeni de, bütçe giderlerinin önemli bir kısmını kamu sektöründe çalışan işçi - memur ücret ve maaş ödemelerinin teşkil etmesidir (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği [TÜSİAD], 2002: 127).

Kamu sektörünün, özel sektörle arasındaki genel yönetim anlayışı ve buna bağlı olarak personel yönetimi açısından farklılıklarının var olduğu, performans değerlendirme sistemine bakışları incelenirken göz önünde bulundurulmalıdır. Bu farklar şöyle açıklanabilir (Tutum, 1979: 8):

-Kamusal Nitelik Unsuru: Kamu sektöründe asıl amaç kazanç değil, toplumsal hizmet ve sosyal sorumluluktur. Ayrıca kamu hizmetlerinde zorunluluk ve acele olma durumu geçerlidir.

-Açıklık Unsuru : Kamu sektörünün hizmetleri, tüm vatandaşların ve kamuoyunun gözü önündedir. Dolayısıyla kamu hizmetlerinin yalnızca iyi yürütülmesi yeterli değildir, bunların iyi yürütüldüğünün herkese benimsetilmesi de gereklidir.

-Yasal ve Biçimsel Kurallara Bağlılık Unsuru : Kamu hizmetleri, yasal ve biçimsel kurallara göre yürütülmek zorunda olan hizmetlerdir. Bir kamu yöneticisinin karar ve eylem serbestliği, bir özel sektör yöneticisine göre çok daha kısıtlıdır. İzlenecek yol önceden belirlenip, kurallara bağlanmıştır.

-Büyüklik ve Kapsayıcılık Unsuru : Kamu sektörü, büyük ölçekli olmayı zorunlu kılar. Bunun nedeni de kamu hizmetlerinin tüm vatandaşları kapsamayı hedeflemesidir. Özel sektör ise ne boyutta olursa olsun toplamda kamu kadar büyük ölçekli olamaz.

Performans değerlendirme sistemi, sonuçlarının ücret, eğitim ihtiyacı, terfi veya pozisyon düşürme ve işten çıkarma kararlarında kullanılacağı bir sistemdir. Bu sistemin uygulanması halinde, kamu sektörünün çalışanlar için en cazibeli yönü olan iş ve ücret garantisi, yok olmuş olacaktır. Bu nedenden dolayı, kamu sektörü emekçileri ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasına çoğunlukla olumsuz olarak bakmaktadırlar. Performans değerlendirme sistemi sonucu gerçekleşebilecek olaylardan bazıları işten çıkarma, atama, tayinler, kurum içindeki pozisyonun düşürülmesi

tehlikesidir. Kalite zincirinde en zayıf halka olmamak için yaşanacak, iş arkadaşları arasında oluşacak güçlü rekabet de kamu sektörünün, performans değerlendirme sistemine olumsuz bakmasına yol açar (Sabuncuoğlu, 2000: 194-195).

Ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sistemi, modern insan kaynakları uygulamalarındandır ve daha çok bireyselci, yenilikçi, batıcı bir uygulamadır. Kamu sektörünün bu uygulamaya gösterdiği tepkilerin bir kısmı da, bu nedenden kaynaklanmaktadır. Kapitalist düzende, sermaye sahibi emeği bedelini ödeyerek kiralamaktadır. Bu belirli bir süre için kiraladığı emekten de, o süre içinde en yüksek verimi almak istemesi, bunun için de performans değerlendirme sistemine başvurması beklenen bir durumdur. Buna bağlı olarak bu sistemin daha çok özel sektör için uygun olduğunu söylemek mümkündür. Oysa ki kamu sektörü, bu kapitalist mantıkla çalışmamaktadır. Yani daha açık bir ifadeyle, kamu sektörünün; performans değerlendirme sistemi, bu sistemin ücretlerin belirlenmesinde kullanılması gibi uygulamaları globalizm ve emperyalizmin dayatmaları olarak görmeleri, olumsuz bakışlarının önemli bir nedenidir. Kamu kesiminin performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri konusunda, aşağıdaki alıntı fikir vericidir (Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu [KESK], 2003: 4):

Dünyada ve Türkiye’de kamuda yeniden yapılandırma ya da reform adı altında yeni liberalizmin temel yönelimlerinin pekiştirilmesi ve kamunun tasfiyesi hedefleniyor. “Devleti Küçültme” söyleminin arkasında kamu hizmet giderlerine ayrılan payın düşürülmesi, özelleştirmelerin hızlandırılması, kamu hizmetlerinin rekabete ve piyasa mekanizmalarına sunulması, kısaca kamu hizmetlerinin ticarileştirilmesi yatıyor. Bu süreç hem kamu hizmetleri üretenleri, hem kamu hizmetlerinden yararlanan ya da yararlanması gereken milyonlarca insanın haklarını olumsuz etkiliyor.

Devletin kamu hizmetine dönük yüzünü küçülten bu politikalar,kamu emekçileri açısından iş güvencesinin kalkması / daraltılması, yasal memur tanımında çalışanların oranının / sayısının azaltılması, sözleşmeli çalışanların yaygınlaşması ve performans dayalı ücret ve terfi uygulamalarının ağırlık kazanması anlamına geliyor. Yine kamu reformu sürecinde esnekleşmeye uygun toplam kalite, takım çalışması gibi üretim organizasyonları oluşturuluyor. Bu girişimlerin diğer önemli bir boyutu, sendikalaşmayı, sendikal hak ve özgürlükleri tehdit etmesidir.

Kamu sektörü, genel refah seviyesi arttırılması ve hayat standartlarının yükseltilmesi için, performans değerlendirme sistemi, bu sistemin ücretlerde kullanılması ve modern insan kaynakları yönetimi uygulamalarından çok, aşağıdaki gibi çıkış yolları bulunması taraftarıdır (Türkiye Kamu Sendikaları [TürkKamuSen], 2004: 1004):

-Sermayenin rant alanlarından istihdam yaratacak yatırım alanlarına yönlendirilmesi

-Faiz, döviz ve enflasyonun düşürülmesi

-Siyasilerin görevini daha doğru ve dürüst biçimde yapması, adam kayırma ve yolsuzluk gibi olumsuzlukların durdurulması

-Milli gelir dağılımının daha adil hale getirilmesi

-Etkin servet beyannamesi sistemi uygulanması

-Sosyal güvenlik konularının Avrupa'daki standartlara ulaşması

-Nitelikli işgücünün artırılması amacıyla eğitime daha çok önem verilmesi

Yakın geçmişte yapılmış geniş kapsamlı araştırmalara göre, ülkemizde kuruluşların büyük çoğunluğunda verimlilik ve örgütsel etkinlik üzerinde performans değerlendirmenin etkisi olduğu saptanmıştır. Ancak özellikle kamu sektöründe, ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirmeden çok kıdem, eğitim, siyasi görüş gibi faktörler rol oynamaktadır (Özkanlı, 1995: 108).

Sonuç olarak, buraya kadar bahsedilen veriler göz önüne alınırsa kamu sektörünün genel bünyesi tarafından kabul görmediği ve ücret, terfi, iş güvencesi gibi garantiye alınmış kavramların garantisini yok etme özelliğine sahip olduğu için performans değerlendirme sistemine ve bu sistemin ücretlerde kullanılmasına kamu sektörü açımsıdan olumsuz bir bakış olduğu söylenebilir.

3.6.4. Özel Sektörün Performans Kaynaklı Ücret Sistemine Bakış Açısı

Özel sektör, birinci amacı kar etmek olan sermaye sahipleri tarafından yapılmış yatırımlarla kurulan şirketleri barındırır. Buna bağlı olarak, özel sektörün performans değerlendirme sisteminin ücretlerde kullanılmasına olan bakışının, işverenlerin bakışıyla aynı doğrultuda olduğunu söylemek mümkündür. Sonuçta, özel sektörü sermaye sahibi işverenler ve onların işletmeleri meydana getirmektedir.

Özel sektör, kapitalist sisteme yakın bir anlayışla çalışır. Bilindiği gibi, kapitalist sistemde amaç esas olarak üretim yapmak, üretimi büyütmek ve geliştirmek, sermayeyi büyütmektir. Sermaye sahibi üretim yapabilmek için, 4 üretim faktörüne ihtiyaç duyar. Bunlar; emek, doğal kaynaklar, sermaye ve girişimdir. Emek, yapısı itibarıyla diğer üretim faktörlerinden daha hassas bir önem taşır. Bunun nedeni de işin içine insan faktörünün

girmesidir. Fakat buna rağmen, işletme için bir üretim faktörüdür ve “ücret” şeklinde bir bedeli vardır. İşveren üretim faktörlerinden en yüksek verimi alarak üretim yapmayı hedefler. Yani kapitalist sistemin mantığı içerisinde, kapitalist emek sürecinde çok doğal olarak sermaye sahibi, belli bir süre için satın almış olduğu emek gücünü, o zaman birimi içerisinde en yüksek verimlilikle çalıştırmak isteyecektir ve üretim biçiminin organizasyonunu da buna uygun bir şekilde gerçekleştirecektir (KESK, 2003: 17).

Günümüzde özel sektörün en önemli işletmeleri, çok uluslu şirketlerdir. Bu şirketler, sağlam ve büyük organizasyon yapılarına sahip oldukları için, performans değerlendirme uygulamasına elverişli bir altyapıları vardır. Çok uluslu şirketler, insan kaynakları planlamasında uzun dönemli çalışma zorunluluğuna ve bu işin gerekliliğine en çok inanmış bulunan kuruluş türlerinden birisidir. Dev yatırımları ve üretimleriyle çok büyük ekonomik birimler haline gelmiş olan ve çağa damgasını vuran bu işletmelerin de, günümüzde en büyük önem verdiği konulardan birini insan kaynakları planlaması ve dolayısıyla performans değerlendirme sistemi oluşturmaktadır (Kaynak, 1989: 5).

Performans değerlendirme sistemi; eğitim ihtiyacı, terfi, ücretin belirlenmesi ve işten çıkarma gibi kararlara kaynak olarak kullanılacak sonuçlar veren, verimliliği arttırmayı hedefleyen, işletmenin tüm bölümlerinin insan kaynakları bölümüyle ilişki içinde olmasını sağlayan, dinamik bir sistemdir. İşletme verimliliği, birçok farklı ölçülerin bir kombinasyonudur. İnsan kaynakları yönetimi ve onun uygulaması performans değerlendirme sistemi de, organizasyonel verimliliğin davranışsal yönü olarak görülebilir (Ferris ve diğerleri, 1996: 632). Karı arttırmayı ve buna bağlı olarak da verimliliği arttırmayı, karı oluşturan kalemlerden gelirleri maksimuma çıkarmayı, maliyetleri de minimuma indirmeyi amaçlayan özel sektör işletmelerinin, verimliliği arttırmayı esas alan bir sistemi tercih etmeleri doğaldır.

SONUÇ

Performans yönetimi sisteminin amacı, kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıdır, diğer taraftan da belirlenen hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir.

Performans yönetimi sistemi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve şirket içinde bir işi yapan ile o işin sonucundan etkilenenler arasındaki iki yönlü iletişimi artırarak kişisel gelişimi hızlandırır. Kişisel gelişimin sağlanması, kişisel başarının artırılmasında olduğu kadar dolaylı yoldan şirket başarısının da artırılmasında etkili bir araçtır.

Bu sistemin çok önemli iki fonksiyonu vardır; hem kişisel hedeflerin şirket hedefleri doğrultusunda olmasını sağlayan bir hedef belirleme sistemi, hem de yapılan işlerin “iyi” yapılmasını temin etmeye yönelik bir kontrol sistemi olmasıdır. Performans dönemi, başında ve sonunda doldurulması zorunlu olan ve arada hiç bakılmayan bir formdan ibaret, idari bir yük mekanizması değildir. Performans sistemi uygulamalarına bakıldığında, birden fazla sürecin örgüsünden oluştuğu görülmektedir. Performans sisteminin başlangıç noktasını hedef belirleme süreci oluştururken, performans yönetimi ve performans değerlendirme süreçleri de sırasıyla yerini alır.

Bir şirketin vizyonunun etkinliğini ve etkisini o şirketin çalışanları belirler. Çalışanlar bir örgütün temel amacı olan karlılık için çok önemli bir unsurdur. Bu bağlamda insan kaynakları fonksiyonlarının onlar adına doğru yönetilmesi hem kişisel iş tatminlerini artırması, hem de buna bağlı olarak işletme verimliliğinin artırılması açısından çok önemlidir.

Ücret bir çalışan için bulunduğu kurumda en büyük motive edicidir. Bu yüzden doğru yönetilmesi bu yönüyle çok önemlidir. Doğru yönetilmesinin referansı da çalışana ait performans verileri olmalıdır. Böylece konu objektifliğe dayandırılarak güven ortamı

sağlanmış olur. Asıl kazancın ise çalışan açısından tatmin, kurum için ise verimlilik olacaktır.

İnsan kaynakları birimleri, sistemdeki bütünlüğü ve entegrasyonu modeller. Birbirinden kopuk olarak tasarlanan süreçler, kurumda sistemlerin etkisini ve katma değerini azaltır. Esas hedef ise, sistemler ve süreçler aracılığıyla yüksek performanslı, yetenekli ve motivasyonu yüksek çalışanlar sayesinde kurum performansını istikrarlı olarak yüksek başarıda tutmaktır. Performans değerlendirme sistemi, günümüzde büyük ölçüde, büyük ve sağlam organizasyonlara sahip işletmelerde görülmektedir. Bunun nedeni, sistemin sağlam işleyen ve modern bir insan kaynakları departmanı gerektirmesidir. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine değişim sürecinde, her geçen gün daha çok işletme insan kaynakları bölümlerini geliştirmeye ve modern insan kaynakları uygulamalarını yaygınlaştırmaya başlamışlardır. Bu gelişmenin etkileri ülkemizde de görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının ve performans değerlendirme sisteminin bir amacı da kritik bir konu olan ücreti, işveren ve çalışanlar arasında bir çıkar mücadelesi yani bir tarafın kazanırken öbürünün kaybettiği bir mesele olmaktan çıkarıp, iki tarafın da kazandığı bir konu haline getirmektir. Hatta bu iki tarafın da kazanması, ülke genel ekonomik standardını yükselteceği için devletin de kazanması anlamına gelir. Bu durumda asıl amaç, çalışma hayatını verimliliğin esas alındığı ve işveren, çalışan ve devlet olmak üzere üç tarafın da ortak çıkarlarının gözetildiği bir ortam haline getirmektir.

Sendikaların ve kamu sektörünün performans değerlendirmeye olumsuz bakışları, ülkemizde performans değerlendirme sisteminin karşılaştığı sorunlardan birisidir. Performans değerlendirme sistemine karşı olumsuz görüşlerin büyük kısmı, geçerli düzenden memnun olan ve yeniliklere karşı olan kesimden gelmektedir. Diğer yandan, performans değerlendirme baskısı altında olmak, çalışanları her durumda ve koşulda performanslarını belli bir seviyenin üstünde tutmak baskısına sokacağı için olumsuz bakılmaktadır. Bu görüşlere dayanarak, ülkemizde performans değerlendirme sistemini Amerikan anlayışı yönetimin, yani globalizm ve emperyalizmin dayatmaları olarak gören söylemler de bu sisteme karşı geliştirilmiş en önemli karşıt görüşlerdir.

Günümüzde, yapılan araştırmalara göre yöntemleri farklılaşmakla beraber

Türkiye’de işletmelerin yaklaşık % 70’inde performans değerlendirmenin uygulandığı, ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sistemini doğrudan veya dolaylı olarak kullanan işletmelerin oranının ise yaklaşık % 50 olduğunu söylemek mümkündür. Fakat bu noktada dikkat edilmelidir ki, bu araştırmaların kapsamında olan işletmeler yani baz alınan işletmeler genellikle büyük ölçekli, sağlam yönetim organizasyon yapılarına sahip ve insan kaynakları departmanına önem veren işletmelerdir.

Bu veriler baz alınarak, özellikle Türkiye şartları değerlendirildiği zaman, performans değerlendirme sistemi ve sonuçlarına göre ücret uygulamalarının yapılabilmesi için temel şartın çalışanların ve sendikaların bu sisteme inanmalarının ve güvenmelerinin sağlanması olduğu söylenebilir. Bu söylem de, ancak verimlilik artışıyla sağlanabilir ve verimlilik artışı ile gelen ek değerın adil paylaşımı sonucu gerçekleşen ücret artışları ve daha iyi çalışma koşullarının sağlanması gibi faaliyetlerle desteklenirse başarılı olabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, Nesime (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Ankara: MPM Yayınları.
- Adalı, Sacid (1977), "Personel Yönetimi", **Türk Sevk ve İdare Derneği, Personel İdaresi Serisi**, 4(8), 83-88.
- Akal, Zuhâl (1980), **Özendirici Ücret Sistemleri**, Ankara: MPM Yayını.
- Akal, Zuhâl (1992), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara: MPM Yayını.
- Akat, İtler ve diğerleri (2002), **İşletme Yönetimi**, 3.Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- Aktan, Coşkun Can (t.y.), Yönetimde Yeni Konseptler ve Yeni teknikler, <http://www.soydanbilisim.com/files/7%202003%20yonetimde-konseptler.pdf> (15.04.2011).
- Aktan, Coşkun Can (t.y.), Organizasyon ve Yönetim Teorileri Alanında Çağdaş Yaklaşımlar, <http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/yeni-teoriler.htm> (16.04.2011).
- Akyüz, Ömer Faruk (2001), **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 1.Baskı, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Ansal, Hacer ve diğerleri (2000), **Türkiye Emek Piyasasının Yapısı ve İşsizlik**, 1.Baskı, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.
- Argüden, Yılmaz (2000), **Balanced Scorecard**, 1.Baskı, İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları.
- Argon, Türkan ve EREN, Altay (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Ankara: Nobel Yayını.
- Astarlıoğlu, Esin (2000), **Balanced Scorecard**, 1.Baskı, İstanbul, ARGE Danışmanlık Yayınları.
- Aşkun, İnal Cem (1976), **İşgören Değerlemesi**, 2.Baskı, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Aydın, Aytaç (2010), **Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Yapısal Bir Model**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, KTÜ Fen Bilimler Enstitüsü.
- Bacal, Robert (1999), **Performance Management**, New York: McGrawHill Companies.
- Bakan, İsmail ve diğerleri (2004), **Aile İşletmelerinde Çalışanların Ücret Konusunda Düşünceleri ve Beklentileri : Bir Alan Çalışması**, 1.Baskı, İstanbul: T.C. İstanbul Kültür

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Barutçugil, İsmet (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İsmet (2002), **Kariyer Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Başaran, İbrahim Ethem (1998), **Yönetimde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış**, 1.Baskı, Ankara: Aydın Web Tesisleri.

Başaran, İbrahim Ethem (1992), **Yönetimde İnsan İlişkileri**, 1.Baskı, Ankara: Gül Yayınevi.

Beardwel, Ian ve Holden, Len (1994), **Human Resource Management**, London: Pitman

Benligiray, Serap (2003), **Ücret Yönetimi**, Yayın no: 1462, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Beyin Fırtınası (t.y.), <http://w3.gazi.edu.tr/web/alperal/bey.pdf> (19.04.2011).

Biçer, Ömer (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Performansları ile İlişkisi ve Konu ile İlgili Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Biçerli M. Kemal (2007), **Çalışma Ekonomisi**, 4.Baskı, İstanbul: Beta Yayını.

Bilecen, Murat (2007), **İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bilgin, Kamil Ufuk (2004), **Kamu Performans Yönetimi**, 1.Baskı, Ankara: Todaie Yayınları.

Bingöl, Dursun (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Bilge, Semih (2007), “Belediyelerde Performans Ölçümü Projesi”, Hukuk Ekonomi Siyasal Bilimle Aylık İnternet Dergisi, (59), <http://www.e-akademi.org/makaleler/sbilge-3.htm> (11.03.2011).

Bircan Hüdaverdi ve GÜLSEREN İskender (2005), “İş Ölçümü Tekniklerinden Zaman Etüdü Üzerine Bir Uygulama”, **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 6(2), 182-212.

Bozkurt, Veyse (2000), **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, 3.Baskı İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Büyüksulu, Ali Rıza (1998), “Sendikalar Küreselleşmeye Dayanabilir mi?”, **İktisat Dergisi**, 4(1), 43-47.

Canman, A. Doğan (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Ankara: Yargı Yayınları.

Can, Halil ve Diğerleri (2001), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları yönetimi**, 4.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Clemente, Giorgio (1991), “Performans Denetimi ve İtalya Sayıştayı”, Çev. Gül Alptürk, **Sayıştay Dergisi**, (5), 37-42.
- Correl, Michael R. ve diğerleri (1992), **Personel / Human Resource Management**, New York: Macmillan Publishing Company.
- Coşkun, Arife (2000), “Performans Ve Risk Denetim Terimleri”, **Araştırma İnceleme Çeviri Dizisi, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü**, (5), 15-62.
- Coşkun, Hamit (2009b), Beyin Fırtınası Sürecinde Çağrışım Alıştırmalarının Düşünce Üretimine Etkisi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Türk Psikoloji Dergisi <http://www.turkpsikolojidergisi.com/PDF/TPD/64/34-44.pdf> (19.04.2011).
- Coşkun, Meral (2009a) İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Performans Değerlendirme Sistemi <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/>, (01.04.2011).
- Çukurçayır, M. Akif ve Eroğlu, H. Tuğba (2003), **Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetim**, 1.Baskı, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Çukurçayır, M. Akif ve Eroğlu, H. Tuğba (2004), “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi”, **Sayıştay Dergisi**, 45(53), 45-229.
- Daniels, Aubrey C. (1989) , **Performance Management: Improving Quality Productivity Through Positive Reinforcement**, Third Ed., Tucker Georgia, Performance Management Publications.
- Davis, Keith (t.y.), **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, Çev. Kemal Tosun, 57 İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını.
- Demir, Serdar (2007), **Performansa Dayalı Ücret Sistemleri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dereli, Toker (1976), **Organizasyonlarda Davranış**, I.Cilt, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.
- Dermer, Jerry (1986), **The İnterrelationship of İntrinsic and Extrinsic Motivation**, The Academi of Management Journal.
- Dinçer, Ömer (1994), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3.Baskı, İstanbul: İz Yayıncılık.
- Dinçer, Ömer (1992), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Dolgun, Uğur ve diğerleri (2007), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.
- Döverkaya, Can (2002), **Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dursun, Salih (2007), **Sendikaların Ücretler ve Verimlilik Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Dündar, Gönen ve diğerleri (2001), **Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Ekin, Nusret (1994), **Endüstri İlişkileri**, 6.Baskı, İstanbul: Beta Yayını.
- Ekin, Nusret (1998), **Çalışma Yaşamında Dönüşüm**, 2.Baskı, İstanbul: Mercek Yayını.
- Emek Temeline Dayalı Teknikler (t.y.), <http://www.erpakademi.com/emek-temeline-dayali-teknikler-3.html> (20.04.2011).
- Endüstri Mühendisliği Sitesi (2011), <http://enm.blogcu.com/kalite-gelistirme-icin-istatistik-yontemler-7/9735681> (13.04.2011).
- Endüstriyel Psikoloji ve İş Etütü (t.y.), <http://www.scribd.com/doc/6569958/Endustriyel-Psikoloji-Ve-Etudu>(05.04.2011).
- Erdoğan, Berrin (1998), “Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 27(2), 77-88.
- Ergüney, Özlem (2006), **Ücret Tatmininin İşgören Tatmini ile İlişkili ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erol, İsmail (t.y.), “Toplam Kalite Yönetimi ve Tam Zamanında Üretim Yaklaşımlarının Satın Alma İşlevi ile İlişkilendirilmesi, Bütünsel Bir Yaklaşım Önerisi ve Örnek Olay Analizi”, **Makine Mühendisleri Odası Endüstri Mühendisliği Dergisi**, 15(4), 1-56.
- Ferris, Gerald R. Ve diğerleri (1996), **Handbook of Human Resource Management**, Oxford: Blackwell Business.
- Fındıkçı, İlhami (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul: Alfa Yayını.
- Fındıklı, Fatih (2008), **Performans Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü.
- Fidan, Fatma (1996), **Verimliliğe Dayanan Ücret Politikasının Türkiye’de Uygulanabilirliği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Flippo, Edwin B. (1980), **Principles of Personel Management**, 5th. Ed. New York, McGrawhill Book Company Inc.
- Gedik, Tarık (2010), **Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Çalışan Performansının Belirlenmesi ve Arttırılmaya Yönelik Alan Çalışması (Mobilya ve Levha Fabrikaları Örneği)**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, KTÜ Fen Bilimler Enstitüsü.
- Genç, Kurtuluş Yılmaz (2009), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi – Örgütsel Performans ilişkisi ve Türkiye’nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gürkan, Yavuz (1995), “Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi”, **Vergi Dünyası**, (169), 48-169.
- Gürol, Yonca Deniz (t.y.), Toplam (Dengeli) Başarı Göztergesi (Balanced Scorecard) Yönetiminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf>, (25.03.2011).
- Helvacı, M. Akif (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Fakültesi Dergisi**, 35(1), 155-169.
- Işık, Sevgi (2006), **Performans Değerlendirmesinin Ücret Yönetimi ile İlişkisi ve Uygulamaya Dair Bir Örnek**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnsan Kaynakları Yönetimi Terimler Sözlüğü (t.y.), <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/insankaynaklari.htm> (10.04.2011).
- İslamoğlu, Ağabeydin (2000), **Öğretmenevi İşletmelerinde Performans, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İş Etüdü ve Endüstriyel Psikoloji Arasındaki İlişkiler (t.y.), <http://www.erpakademi.com/is-etudu-ve-endustriyel-psikoloji-arasindaki-iliskiler.html> (09.04.2011).
- İşletme Yönetimi, Verimlilik ve Rekabet Gücü (2001), Türk İşveren Sendikaları Konfederasyonu Mart Ayı Dergisi http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=270&id=16 (03.04.2011).
- Kağnıcıoğlu, Deniz (2001), “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(1), 2-16.
- Kaplan, Robert S. ve Norton P. David (2003), **Balanced Scorecard**, Çev. Serra Egeli, 3.Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Karahasanoğlu, Pelin (2007), **Performans Değerlemenin Ücret Yönetimindeki Önemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaoğlan, İsmail ve diğerleri (2007), “Tam Zamanında Üretim Sisteminde Bakım Politikalarının Etkisi”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 22(1), 181-190.
- Katerberg, Ralph (1983), **An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance**, *Academy of Management Journal*, Vol.26, N.2.
- Kavaşoğlu, Barış (2004), **Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı ve Beceri / Yetkinliklerin Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kavuslu, Funda (2007), **Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kaynak, Turgay (1989), **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Yayını.
- Kaynak, Tuğray (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme ve İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı.
- Keser, Aşkın (1999), “Küreselleşme Sürecinin Sendikal Hareket Üzerinde Etkisi”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17(3), 17-18.
- Kesk (2003), “Kamu Hizmeti ve Kamu Hizmeti Alanında Yeni Eğilimler”, **Değişim Sürecinde Kamu Hizmetleri ve Sendikal Politikalar**, KESK’in Sesi Sempozyum Dizisi Sayı 1,1-19.
- Kestane, Doğan (2003), Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği, **Maliye Dergisi**, (142), http://www.butce.org/html/makaleler/performans_dogan.htm, (28.04.2011).
- Kıyaslama (t.y.), <http://www.erpakademi.com/kiyaslama-benchmarking-2.html> (02.04.2011).
- Koçel, Tamer (1999), **İşletme Yöneticiliği**, 6.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Koçel, Tamer (2001), **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kubalı, Derya (1999), “Performans Denetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, 1(32), 31-62.
- Kurtulmuş, Numan(1997), **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İstanbul: İz Yayıncılık.
- Leblebici, Özkan (2003), Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği, http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=126&Itemid=106&limit=1&limitstart=1 (18.04.2011).
- Makin, E. Peter ve Lindley A. Patricia (1995), **Pozitif Stres Yönetimi**, Çev. Doğan Şahinler, 1.Baskı, İstanbul: Rota Yayınları.
- Neo-Klasik Düşünce Sisteminin Öncesi (t.y.), <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/insanilis.htm>.
- Oğuz, Başak ve diğerleri (2007), “Sağlık Bilgi Sistemlerinde Maliyet - Fayda Analizi”, **Dumlupınar Üniversitesi Akademik Bilişim Dergisi**, 1, 1-24.
- Oğuz, Fatma (2007), **İşletmelerde Verimlilik Artırımında İş Ölçümü Tekniği ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Master Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ouchi, William G. (1981), **Theory Z : How American Business Can Meet The Japanese Challenge**, Wesley: Massachutes Reading.
- Örnek, Ali Şahin (2000), “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2(3), 2-13.
- Özgen, Hüseyin ve diğerleri (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Adana: Nobel Kitabevi.

- Özkanlı, Özlem (1995), **Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlendirmenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, Ümit (2006), **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Palmer, Sally (1998), *People and Staff Management, Team Leader Dvelopment Series*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1997), **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelik Teknikleri**, 8.Baskı, Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayını.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Yayını.
- Savi, Fatma Zehra (2001), “Örgütsel Yaratıcılık ve Onu Etkileyen Faktörler”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı**, (22-93) , Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Schermerhorn, R. John (1989), **Management and Productivity**, Third Ed., Atlanta: Prentice Hall.
- Schein, Edgar H. ve diğerleri (1987), **The Art of Managing Human Resources, Sloan Management Review**, London: Oxford University Pres.
- Selamoğlu, Ahmet (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği”, **TİSK İşveren Dergisi**, 37(10), 7-14.
- Sendikalar Kanunu (1983), **T.C Resmi Gazete**, 18040, 7 Mayıs 1983.
- Shalley, Christina E. (1995), **Effect of Goal Difficulty and Expect Evaluation on İntrinsic Motivation**, *The Academy of Management Journal*, Vol.28, N.3.
- Silah Mehmet (2003), “Sanayi İşletmelerinde Önemli ve Çağdaş Bir Gereksinim: Süreç Danışmanlığı Uygulamaları”, **Kamu İş Dergisi**, 7(2), 2-35.
- Steward, Thomas A (1977), **Örgütlerin Yeni Zenginliği: Entellektüel Sermaye**, Çev. Nurettin El Hüseyini, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Sümer, H. Canan (2000), **Performans Değerlendirmesine Genel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Süreç Olarak Değer Analizi Teknikleri (t.y.), <http://www.drumitozen.com/2011%20Egitim%20Konular%C4%B1.pdf> (17.04.2011).
- Topaloğlu, Neşet (1999), “Gruplarda Performans Yönetimi Uygulaması Sorunlar ve Çözümler”, **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, 2(9), 70-172.

- Topaloğlu, Melih, Sökmen Alev (2003), “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve İş gören Performansı İlişkisi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, (2), 122- 138.
- Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Kullanılan Teknikler (t.y.), <http://www.kalitekontrol.org/toplam-kalite-yonetimi-tky-uygulamalarinda-kullanilan-teknikler.html> (24.04.2011).
- Tortop, Nuri ve Diğerleri (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Ankara: Nobel Yayını.
- Tutum, Cahit (1979), **Personel Yönetimi**, 2.Baskı, Ankara: Doğan Yayınevi.
- Türkiye Kamu Sendikası (2004), **İstihdam İşsizlik ve Ücret Sorunlarına Çözüm Arayışları**, No.10, Ankara: Türkiye Kamu Sendikası Yayınları.
- Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (2002), **Türkiye’de İşgücü Piyasası ve İşsizlik**, No.12, İstanbul: Tüsiad.
- Tütüncü, Özkan ve Kılınç, İzzet (2000), “Sürekli Süreç Geliştirme Kapsamında Performans Değerlemesinin Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar Açısından Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 1(1), 170-182.
- Uğur, Adem (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Ustasüleyman, Talha (2001), **İşletmelerde Verimlilik Ölçme ve Değerlendirme Modelleri: Kazukiyo Kurosawa Modeli ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ustasüleyman, Talha (1996), **Bir İç Denetim Sistemi Olarak Performans Ölçümü: Ketaş A.Ş Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyargil, Cavide (1994), **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, No.262/154, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Ülgen, Hayri ve Mirze S. Kadri (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3.Baskı, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ünal, Ayşe (1998), **Performansa Dayalı Ücret**, 3.Sayı, Ankara: Kamu İş Sendikası.
- Üsdiken, Behlül ve Wasti, S. Arzu (2002), **Türkiye’de Akademik Bir inceleme Alanı Olarak Personel veya insan Kaynakları Yönetimi 1972 – 1999**, Sabancı Üniversitesi, Faculty of Management, İstanbul: Research Paper.
- Williams, Richard S. (2002), **Managing Employee Performance : Design and Implementation in Organizations**, Thomson Learning, London.
- Yılmaz, E. Ferhat (2006), **Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yorgun, Sayım (1998), **Küreselleşme Sürecinde Sendikalar**, 10(12), İstanbul: Mercek Yayını.

Zaim, Sabahaddin (1997), **Çalışma Ekonomisi**, 10.Baskı, İstanbul: Filiz Kitabevi.

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Samsun'un Terme ilçesinde doğdu. İlk ve ortaokul eğitimini Ordu'nun Ünye ilçesinde, lise eğitimini Samsun'da tamamladı. 2005 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümünden mezun oldu ve staj eğitimini T.C.M.B. Piyasalar Genel Müdürlüğünde yaptı. Mezuniyeti takiben T.C Başbakanlık Avrupa Birliği Gençlik Projesi kapsamında 2006-2007 yıllarında İngiltere'de görev yaptı. Askerlik hizmetini Çanakkale'de tamamlamasının ardından 2008 yılında Gümrük Müsteşarlığının açmış olduğu Gümrük Muayene Memurluğu sınavında başarı göstererek Trabzon'da görev aldı ve 2009 yılında KTÜ Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde Yüksek Lisans Eğitimine başladı. Fatih YILDIZ evli olup, iyi düzeyde İngilizce bilmekte ve meslek hayatını aynı kurumda sürdürmektedir.