

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERFORMANS DEĞERLEME VE PERFORMANSA
DAYALI ÜCRETLENDİRMEİNİN
ANALİZİ**

Müge AKSOY

Danışman
Prof. Dr. Gülay BUDAK

2010

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Performans Değerleme Ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

04/01/2010

Müge AKSOY

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Müge AKSOY
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Yönetim ve Organizasyon
Tez Konusu : Performans Değerleme Ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi
Sınav Tarihi ve Saati : / /:.....

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA O OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O**

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

- * Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Proje, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. Evet
Proje, mevcut hali ile basılabilir. O
Proje, gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Projenin, basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Performans Değerleme Ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi

Müge AKSOY

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Son zamanlarda örgütlerin performanslarını arttırabilmek için kullandıkları en önemli insan kaynakları fonksiyonlarından biri performans yönetimidir. İnsan kaynağının önem kazanmasıyla birlikte, performans değerlendirme işletmelerde önemli olmaya başlamıştır. Performans Yönetim Sistemi, bir işte çalışan personelin performansını belirleme, teşvik etme, ölçme, değerlendirme, geliştirme ve ödüllendirmeden oluşur. Performans Değerlemenin, işletmelerde sadece bir personelin performansının değerlendirilmesinde kullanılan tekniğin seçimi olarak algılanması sorununu ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilen bir sistemdir.

Temel amacı personel motivasyonu, performans ve ödüller arasında bağ kurmak olan Performansa Dayalı Ücret, personeli geçmiş dönem başarısından dolayı ödüllendirmek ve gelecekte daha iyi performans göstermesini sağlamak için parasal ve para dışı araçların bir arada kullanıldığı bir sistemdir.

Günümüzde şiddeti giderek artan rekabetle birlikte işletmeler gerek ulusal gerekse de uluslararası piyasalarda faaliyetlerini sürdürebilmek ve gelişebilmek amacıyla insan kaynaklarına önem vermeye başlamışlardır. İnsan kaynağının önem kazanmasıyla birlikte geleneksel ücret sistemleri yerine performans ve ücret arasında ilişki kuran Performansa Dayalı Ücret Sistemine önem verilmeye başlanmıştır. Personeli gösterdiği performansa göre ücretlendirerek motive etmek ve ondan daha fazla verim almak istenmiştir.

Bu çalışma üç ana bölüm şeklinde planlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde, performans, performans değerlendirme ve performans yönetim sistemi kavramlarına yer verilmiş, performans yönetim sistemi ayrıntılı bir biçimde anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, ücret ile ilgili kavramlar, ücret yapısının kurulması ve ücret sistemlerine özellikle de performansa dayalı ücret sistemiyle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın son kısmı olan üçüncü bölümde ise, bankacılık sektöründen bir uygulama örneğine yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerleme, Ücret Sistemleri, Performansa Dayalı Ücret Sistemi

ABSTRACT

Master Thesis

Performance Appraisal and Analysis Of The Performance Based Pay Systems

Müge AKSOY

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration
Management And Organization Program**

Recently, performance management is one of the most important human resources functions for organization to enhance their performance. Along with the human resources becoming more important, performance appraisal becoming important in the enterprises. The Performance Management System consists of determining, encouraging, measuring, valuating, developing and rewarding the performance of a personnel working in a workplace. The Performance Appraisal is a system, which was developed to remove the traditional comprehension regarding the performance valuation in the enterprises, according to which, the performance appraisal was comprehended only as the selection of the techniques used for the appraisal of the performance reflected only by only one personnel.

The Performance Based Pay System is a system, where the financial and nonfinancial instruments are used together and in combination, and its main aim is to motivate of the personnel and to build up a link and relation between the performance and pay, in order to reward the personnel because of his/her successes reflected in the past period and accordingly, to encourage him/her to reflect better performances in the future periods.

Nowadays, the severity of the competitions is increasing upwards day by day and therefore, the enterprises have started to pay more attention to the human resources, in order to be able to continue their activities in the national and international markets and to develop their structures further. Along with the human resources becoming more important, the Performance Based Pay system, which builds up a link and relation between the performances reflected and wage earned, has started to become more important, instead of the traditional pay systems. Herewith, it is aimed to motivate the personal through pay him/her according to the performance reflected by him/her and to obtain more efficiency from him/her.

This study is planned under three main sections. In the first part of the study, the concepts of performance, performance valuation and performance management system are tried to explain.

In the second part of the study, concepts regarding to the wage and building up the pay structure and pay systems especially related to the Performance Based Pay System are explained.

Within the third and last part of the study, an example of application from banking sector are explained.

Key Words: Performance Appraisal, Wage Systems, Performance Based Pay System

PERFORMANS DEĞERLEME VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMEİN ANALİZİ

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
KISALTMALAR	XVI
TABLolar LİSTESİ	XVII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. PERFORMANS KAVRAMININ TANIMI	3
1.1.1. Bireysel Performans	7
1.1.2. Takım Performansı	8
1.1.3. Örgütsel Performans	9
1.2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE PERFORMANS DEĞERLEME... ..	10
1.2.1. Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi	15
1.2.2. Performans Değerlemenin Amaçları	20
1.2.3. Etkili Bir Performans Değerleme Sistemi	22
1.2.4. Performans Değerleme Zamanı	24
1.2.5. Performans Değerleme Süreci	24
1.2.6. Performans Değerlemesini Yapanlar	27
1.2.6.1. Amirler (Üstler) Tarafından Yapılan Değerleme	27
1.2.6.2. Kendi Kendini Değerleme (Özdeğerleme)	28

1.2.6.3. Eş Düzeyde Personel (Akranlar) Tarafından Yapılan Değerleme	28
1.2.6.4. Astlar Tarafından Yapılan Değerleme	29
1.2.6.5. Müşteriler Tarafından Yapılan Değerleme	30
1.2.6.6. Değerlendirme Kurulu Tarafından Yapılan Değerleme.....	30
1.2.6.7. Bilgisayarlı Değerleme.....	31
1.2.6.8. İşletme Dışındaki Kişilerce Yapılan Değerleme.....	31
1.2.6.9. 360 Derece (Çok Kaynaklı) Değerleme.....	31
1.2.7. Performans Değerleme Yöntemleri	32
1.2.7.1 Bireysel Performans Kriterlerine / Standartlarına Dayalı Yöntemler	33
1.2.7.1.1. Amaçlara Göre Yönetim (AGY).....	33
1.2.7.1.2. İş Standartları Yöntemi	35
1.2.7.1.3. Direkt İndeks Yöntemi	36
1.2.7.1.4. Metin Değerlemesi	36
1.2.7.2. Ortak Performans Kriterlerine / Standartlarına Dayalı Yöntemler ...	37
1.2.7.2.1. Kritik Olay	37
1.2.7.2.2. Kontrol Listesi.....	38
1.2.7.2.3. Grafik Değerleme Ölçeği	39
1.2.7.2.4. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği	41
1.2.7.2.5. Davranışsal Gözlem Ölçeği.....	42
1.2.7.2.6. Zorunlu Seçim Yöntemi	43
1.2.7.3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler	45
1.2.7.3.1. Sıralama Yöntemi.....	45
1.2.7.3.2. İkili Karşılaştırma.....	46
1.2.7.3.3. Zorunlu Dağıtım.....	47
1.2.7.4. Yöntemlerin Karşılaştırılması ve Kombinasyonu.....	48
1.2.8. Performans Değerlemenin Yararları	50
1.2.8.1. Değerleyici İçin Yararları	51
1.2.8.2. Değerlendirilen İçin Yararları.....	52
1.2.8.3. Örgüt İçin Yararları.....	53
1.2.9. Performans Değerlemede Hatalar	54
1.2.9.1. Değerlendirici Hataları.....	54
1.2.9.1.1 Yakın Zaman (Son Olayların) Etkisi.....	54

1.2.9.1.2 Merkezi Eğilim.....	55
1.2.9.1.3 Esneklik / Katılık Hatası	55
1.2.9.1.4. Değerleyici Önyargıları.....	56
1.2.9.1.5. Hâle Etkisi / İhtiyat (Etkisi) Hatası	56
1.2.9.1.6. Kontrast Hataları	58
1.2.9.1.7. Değerlendirme Standartları Sorunu.....	58
1.2.9.1.8. Tanıma Etkisi	59
1.2.9.1.9. Benzerlik Hatası	59
1.2.9.1.10. Değerlendirmede Nesnel (Objektif) Olamama	59
1.2.9.1.11. Pozisyondan Etkilenme.....	60
1.2.9.2. Yönetimin Tutumu	60
1.2.9.3. Değerlendirmeye Karşıt Fikirler	61
1.2.9.4. Performans Değerlemede Hataların Giderilmesi	61
1.2.10. Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlemede Yetkinliklerden Yararlanma	63
1.2.10.1. Yetkinlik Modellerinin Geliştirilmesinde Kullanılan Yaklaşımlar.	66
1.2.10.2. İşler İçin Yetkinliklerin Belirlenmesi.....	70
1.2.10.3. Yetkinlik Düzeyinin Belirlenmesi.....	72
1.2.10.4. Yetkinliklerin İKY Faaliyetlerinde Kullanımı: Yetkinliklere Dayalı İKY	72
1.2.10.5. Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlemenin Geleneksel Performans Değerlemeden Farkı.....	74
1.2.11. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması.....	75
1.2.11.1. Kariyer Yönetimi	75
1.2.11.2. Stratejik Planlama	76
1.2.11.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	76
1.2.11.4. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar	77
1.2.11.5. Sözleşme Yenileme ve İşten Çıkarma.....	78
1.2.11.6. Diğer İnsan Kaynakları Uygulamaları	78
1.2.11.7. Ücret Yönetimi.....	78

İKİNCİ BÖLÜM

ÜCRET SİSTEMLERİ VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÜCRET SİSTEMLERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	80
2.1.1. Ücret ve Ücretle İlgili Kavramlar	82
2.1.1.1. Ücret Haddi (Ana-Kök Ücret).....	82
2.1.1.2. Ücret Geliri	83
2.1.1.3. Çıplak Ücret-Giydirilmiş Ücret.....	83
2.1.1.4. Brüt Ücret-Net Ücret.....	84
2.1.1.5. Parasal (Nominal) Ücret-Gerçek (Reel) Ücret.....	84
2.1.1.6. Asgari Ücret	85
2.1.1.7. Ayni ve Nakdi Ücret	86
2.1.1.8. Ödül.....	86
2.1.1.9. Maaş	87
2.1.1.10. Ücret Düzeyi	87
2.1.1.11. Ücret Yapısı	88
2.1.1.12. Ücret Sistemleri.....	89
2.1.2. Ücretin İlgili Taraflar Açısından Önemi	89
2.1.2.1. Personel Açısından Önemi	90
2.1.2.2. İşveren Açısından Önemi	90
2.1.2.3. Ekonominin Bütünü Açısından Önemi	91
2.1.2.4. Devlet ve Toplum Açısından Önemi.....	91
2.1.2.5. Sendikalar Açısından Önemi	92
2.1.3. Ücret Yapısını Etkileyen Unsurlar.....	93
2.1.3.1. İş Analizi	93
2.1.3.2. İş Tanımları	93
2.1.3.3. İş Etüdü	94
2.1.3.4. İş Değerlemesi.....	94
2.1.3.5. Performans Değerlemesi	95
2.1.4. Ücret Düzeyini Etkileyen Unsurlar	95
2.1.4.1. İşgücü Piyasasındaki Arz- Talep Dengesi.....	95
2.1.4.2. Piyasada Hakim Olan Ücret Düzeyleri	96

2.1.4.3. Yaşam Standardı	96
2.1.4.4. Ekonomik Faktörler	96
2.1.4.5. Toplu Pazarlıklar	97
2.1.5. İşletme Ücret Yapısının Kurulması.....	97
2.1.5.1. İş Değerlemesi.....	97
2.1.5.1.1. İş Değerlemesi Yaklaşımları	98
2.1.5.1.2. İş Değerlemesi Süreci	99
2.1.5.1.2.1. Hazırlık – Planlama.....	100
2.1.5.1.2.2. İş Analizleri -İş Tanımları.....	101
2.1.5.1.2.3. İşlerin Değerlendirilmesi.....	102
2.1.5.1.2.4. İş Yapısı	102
2.1.5.1.3. İş Değerlemesi Yöntemleri	102
2.1.5.1.3.1. Sayısal Olmayan Yöntemler	103
2.1.5.1.3.2. Sayısal Yöntemler	105
2.1.5.2. Piyasa Ücret Araştırmaları	110
2.1.5.3. İşletmenin Mevcut Ücret Yapısının İncelenmesi.....	110
2.1.5.4. İşletmenin Ücretleriyle Piyasa Ücretlerinin Karşılaştırılması.....	110
2.1.5.5. Yeni Ücret Yapısının Oluşturulması.....	111
2.1.5.5.1. İşlerin Tek Tek Ücretlendirilmesi	111
2.1.5.5.2. Ücret Basamaklarının Oluşturulması	112
2.1.5.5.3. Ücret Bantlarının (Braketlerinin) Oluşturulması	112
2.1.6. Ücret Sistemleri.....	113
2.1.6.1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi.....	113
2.1.6.2. Beceriye Dayalı Ücret Sistemi	114
2.1.6.3. Yetkinlik Bazlı Ücret Sistemi	115
2.1.6.4. İşe Dayalı Ücret Sistemi	116
2.1.6.4.1. Zaman Esasına Dayanan Ücret Sistemi	116
2.1.6.4.2. Parça Başı Ücret Sistemi	117
2.1.6.4.3. Götürü Ücret Sistemi.....	117
2.1.6.5. Özendirici (Teşvik Edici) Ücret Sistemi	118

2.1.6.6. Performansa Dayalı Ücret Sistemi	118
2.2. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	119
2.2.1. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Tanımı	119
2.2.2. Performansa Dayalı Ücretlendirmede Kullanılan Teşvik Araçları	122
2.2.3. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Amaçları.....	124
2.2.4. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Türleri	125
2.2.4.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücretlendirme	125
2.2.4.1.1. Doğrudan Parça Başı Ücret Sistemi (Parça Akordu).....	127
2.2.4.1.2. Standart Saat Ücret Sistemi (Zaman Akordu).....	127
2.2.4.1.3. Halsey Ücret Sistemi.....	127
2.2.4.1.4. Rowan Ücret Sistemi.....	128
2.2.4.1.5. Barth (Değişken Paylı) Ücret Sistemi	128
2.2.4.1.6. Emerson Ücret Sistemi.....	128
2.2.4.1.7. Bedeaux (Bedo) Ücret Sistemi.....	129
2.2.4.1.8. Yüksek Parça Başı Ücret Sistemi.....	129
2.2.4.1.9. Değişken Parça Başı Ücret Sistemi.....	129
2.2.4.1.10. Gantt Ücret Sistemi	130
2.2.4.1.11. Merrick Değişken Parça Başı Sistemi.....	130
2.2.4.1.12. Komisyona Dayalı Ücret Sistemi.....	130
2.2.4.1.13. Liyakat Değerlemesine Dayalı Ücret Sistemi	130
2.2.4.2. Takım (Grup) Performansına Dayalı Ücret Sistemi.....	131
2.2.4.3. Örgüt Performansına Dayalı Ücret Sistemleri	132
2.2.4.3.1. Scanlon Sistemi.....	132
2.2.4.3.2. Öneri Sistemi.....	133
2.2.4.3.3. Satış Değerine Göre Prim Sistemi.....	133
2.2.4.3.4. Kar Paylaşımı Sistemi	134
2.2.4.3.5. Mali İştirak (Hisse Senedi Verme) Sistemi.....	135
2.2.4.3.6. Kazanç Paylaşım Sistemi	135
2.2.5. Performansa Dayalı Ücret Programlarının Geliştirilmesi.....	136
2.2.6. Performansa Dayalı Ücretin Kurulması Ve Uygulanması Süreci.....	137

2.2.7. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Farklı Taraflar Tarafından Değerlendirilmesi.....	140
2.2.7.1. Personel Açısından Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Değerlendirilmesi.....	141
2.2.7.2. Örgüt Açısından Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Değerlendirilmesi.....	142
2.2.7.3 İşçi Sendikaları Açısından Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Değerlendirilmesi.....	143
2.2.8. Performansa Dayalı Ücret Sisteminde Karşılaşılan Güçlükler	143
2.2.9. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Tercih Edilme Nedenleri.....	145

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	147
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	147
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI	147
3.4. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ.....	148
3.4.1. Performans Değerleme İlkeleri Ve Performans Değerlemede Sorumluluklar.....	148
3.4.2. Performans Değerleme İle İlgili Temel Tanımlar	149
3.4.3. Değerlemeye Alınacak Personel	151
3.4.4. Performans Değerleme Sistemi.....	151
3.4.4.1. Sayısal Değerleme.....	152
3.4.4.1.1. Sayısal Değerlemenin Aşamaları	152
3.4.4.1.2. Hedeflerin Belirlenmesi	153
3.4.4.1.2.1. Hedef Verilen Görev Pozisyonları ve Hedef Verme Süreci.....	154
3.4.4.1.3. Sayısal Performansın İzlenmesi	154
3.4.4.1.4. Sayısal Performansın Değerlendirilmesi.....	155
3.4.4.1.4.1. Sayısal Puanın Belirlenmesi.....	155

3.4.4.1.4.2. Sayısal Kriter Tipleri ve Sayısal Kriterlerde Başarı Ölçümü	156
3.4.4.1.4.3. Sayısal Kriterdeki Başarı Sıralamasının Performans Notuna Çevrilmesi	156
3.4.4.1.4.4. Operasyon Personelinin Sayısal Performans Kriterleri ve Hesaplama Yöntemi	158
3.4.4.1.4.5. Sayısal Puanın Hesaplanması.....	158
3.4.4.1.4.6. Faktör Puanın Kullanılması	159
3.4.4.1.4.7. Operasyon Personeli İçin Faktör Puan Kullanılması	159
3.4.4.1.5. Değerlendirilen Personel ile Performans Görüşmesi ve Görüşlerin Belirtilmesi.....	160
3.4.4.2. Yetkinlik Değerleme	161
3.4.4.2.1. Yetkinlik Değerlemenin Aşamaları.....	163
3.4.4.2.2. Yetkinlik Değerleme Formları	164
3.4.4.3. Toplam Performans Puanının Hesaplanması	168
3.4.4.4. Başarı Gruplarının Belirlenmesi	170
SONUÇ.....	173
KAYNAKLAR	182

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AGY	Amaçlara Göre Yönetim
ILO	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
vb.	Ve Benzeri
MESS	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
MİA	Müşteri İlişkileri Asistanı
MİY	Müşteri İlişkileri Yetkilisi/Yönetmeni
TL	Türk Lirası
YP	Yabancı Para

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	49
Tablo 2. Temel ve Alt Faktörler Tablosu	106
Tablo 3. Metal Sanayi İş Gruplandırma Sistemi Faktör ve Puan Cetveli	107
Tablo 4. Faktör Karşılaştırma Yönteminde İşlerin Faktörlere Göre Sıralanması ve Faktörlerin Parasal Karşılıklarının Belirlenmesi	109
Tablo 5. Sayısal ve Yetkinlik Puanlarının Ağırlıkları	151
Tablo 6. Çan Eğrisi Modeli ve Performans Notu Skalası	157
Tablo 7. Yetkinlik Değerleme Amirler Tablosu	163
Tablo 8. X Bank Yetkinlik Kriterleri Matrisi	165
Tablo 9. Yetkinlik Düzeyi Belirleme Örneği	166
Tablo 10. Yetkinlik Kriterleri Puan Tablosu	168
Tablo 11. Sayısal ve Yetkinlik Puanlarının Ağırlıkları	169
Tablo 12. Performans Puanı Başarı Grubu İlişkisi	171

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Performans Değerleme Süreci	25
Şekil 2. 360 Derece (Çok Kaynaklı) Değerleme	32
Şekil 3. İş Değerlendirme Süreci	99

GİRİŞ

Örgütler günümüzün şiddeti giderek artan rekabetçi dünyasında hayatta kalabilmek ve gelişmek için performanslarını iyileştirme ihtiyacını daha yoğun hissetmektedirler. Çünkü günümüz şartlarında rekabet avantajı kazanmanın anahtarı bireysel ve örgütsel performans gelişimi olarak görülmektedir.

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren küreselleşmenin etkisiyle yaşanan yoğun rekabette, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabetçi konumlarını sürdürebilmeleri mevcut uygulamaların yanısıra yeni yaklaşımların da uygulanmasını gerektirmiştir. Küreselleşmeyle birlikte yerel rekabetten küresel rekabete geçen firmalar, yaşanan hızlı değişimleri öngörümleyip, bunlara ayak uydurabilmek için esnek yapılara sahip olmak zorunda kalmışlardır.

Yaşanan gelişmelerle birlikte insanların sosyal yapı içerisindeki yerini ve hayat standartını belirlemede ücret, önemli bir hal almıştır. İşletmeler de rekabet düzeyini korumada etkili olan maliyetlerini düşürmek için ücrete önem vermişlerdir. Bu nedenle hem personel hem de işvereni memnun edecek, personel motivasyon ve verimlilik düzeyini bu sayede de işletme verimliliğini arttıracak yeni arayışlar başlamıştır.

Bu rekabet sürecinde en önemli kaynağın, insan kaynağı olduğunun anlaşılması işletme yönetimlerinin insan kaynakları üzerine odaklanmasına yol açmıştır. İşletme verimliliğini arttırmada personel verimliliğinin öneminin anlaşılması personeli motive edecek araçların aranmasına neden olmuştur. Ücretin çalışanlar için önemli bir araç olması nedeniyle de performans ve ücret arasında ilişki kuran performansa dayalı ücret sistemlerine geçiş başlamıştır. İşletmelerin bir kısmı geleneksel yöntemlerin yanısıra performansa dayalı ücret yapısını da kullanmaya çalışırken, bir kısmı ise sadece performansa dayalı ücret sistemlerinden kendi örgüt yapılarına, misyon ve vizyonuna uygun olanları kullanmaya başlamışlardır.

Bu çalışmanın amacı; performans değerlendirme kavramını açıklamak, çalışma hayatında gerek işletmeler gerekse de personel açısından önemli bir unsur olan ücretin performans değerlendirme ile ilişkisini inceleyerek performansa dayalı ücret kavramını irdelemek ve performans değerlemenin bir örgütte nasıl yapıldığını ve

ücretle nasıl ilişkilendirildiğini bankacılık sektöründen bir uygulama örneğiyle açıklamaya çalışmaktır.

Üç bölümden oluşmakta olan çalışmamızda konuyla ilgili literatür incelenerek performans yönetim sistemi, ücret sistemi ve performansa dayalı ücret ile ilgili yaklaşımlar ele alınmış, bankacılık sektöründen bir örnek uygulamaya yer verilmiştir. Tez çalışmamızın birinci bölümünde öncelikle performans, performans değerlendirme ve performans yönetim sistemi kavramlarının tanımı yapılmakta, daha sonra performans değerlemenin tarihsel gelişimi ve amaçlarına yer verilmektedir. Ayrıca, performans değerlemenin zamanı, süreci, değerlendirmeyi yapanlarla ilgili ayrıntılı bilgi verildikten sonra, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlemenin yararları incelenmektedir. Son olarak, performans değerlemede hatalar, yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve performans değerlemede yetkinliklerden yararlanma ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

Tez çalışmamızın ikinci bölümünde ise ücret ve performansa dayalı ücret konularına yer verilmektedir. Öncelikle ücret ve ücretle ilgili kavramların tanımı yapılmakta, daha sonra ücretin, personel, işveren, ekonomi, devlet ve toplum ve sendikalar açısından önemine yer verilmektedir. Ayrıca, ücret yapısını ve ücret düzeyini etkileyen unsurlar hakkında bilgi verilmektedir. Son olarak, ücret yapısının kurulması süreciyle ve ücret sistemleriyle ilgili ayrıntılı bilgiye yer verilmektedir ve performansa dayalı ücret ile ilgili kısma geçilmektedir. Bu kısımda da performansa dayalı ücret sisteminin tanımı yapılmakta, daha sonra kullanılan teşvik araçları ve performansa dayalı ücretin kullanılma amacına yer verilmektedir. Ayrıca performansa dayalı ücret türleri hakkında bilgi verilmekte ve sistemin farkı taraflar tarafından değerlendirilmesine yer verilmektedir. Son olarak da performansa dayalı ücret sisteminin avantajları ve dezavantajlarına yer verilmektedir.

Son bölümde ise, bankacılık sektöründen bir uygulama örneği ile X Bankta performans değerlemede etkili olan sayısal değerlendirme ve yetkinlik değerlemenin nasıl yapıldığı, değerlemeye alınacak personelin nasıl belirlendiği, başarı gruplarının nasıl oluştuğu ve performans prim dağıtımının nasıl yapıldığı ele alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tez çalışmamızın birinci bölümünde öncelikle performans, performans değerlendirme ve performans yönetim sistemi kavramlarının tanımı yapılmakta, daha sonra performans değerlemenin tarihsel gelişimi ve amaçlarına yer verilmektedir. Ayrıca, performans değerlemenin zamanı, süreci, değerlendirmeyi yapanlarla ilgili ayrıntılı bilgi verildikten sonra, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlemenin yararları incelenmektedir. Son olarak, performans değerlemede hatalar, yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve performans değerlemede yetkinliklerden yararlanma ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

1.1. PERFORMANS KAVRAMININ TANIMI

Performans yabancı kökenli bir kelime olup Türkçe karşılığı elde edilen başarı anlamındaki “başarım”dır. Başarı ise, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi olarak tanımlanabilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 170).

Örgütler, günümüzün şiddeti giderek artan rekabetçi dünyasında hayatta kalabilmek ve gelişmek için performanslarını iyileştirme ihtiyacını daha yoğun hissetmektedirler. Çünkü bireysel ve örgütsel performans gelişimi bir açıdan rekabet avantajı kazanmanın anahtarıdır.

Örgütün amaç ve stratejileri dikkate alınarak oluşturulan bireysel iş hedefleri ve performans standartlarında, hızlı değişim, sınırlı bütçeler, küçülme ve yeniden yapılanma ve mali açıdan daha büyük personel sorumluluğunun da etkisiyle performans yönetimi önem kazanmıştır (Stone, 1998; 262).

Performans aslında bir personelin ne yaptığı ya da ne yapmadığı ile ilgilidir. Böylece personelin performansını; örgütte bulunan çıktının miktarı, kalitesi, zamanı ve işbirliğine ne kadar katkıda bulunduğu belirleyecektir (Mathis ve Jackson, 2000; 381).

Performans, aslında bireyin işini oluşturan görevleri başarıma derecesine dayanır. Ancak performans kavramı sıklıkla bir işle ilgili harcanan enerji anlamına gelen çaba biçiminde kullanılarak, kavram kargaşasına yol açmaktadır. Oysa, gerçekte performans işle ilgili sonuçların ölçümüdür. Örneğin öğrenci bir sınava hazırlanmak için tüm enerjisini harcadığı halde sınavda başarısız olup, düşük not alıyorsa sarfedilen çabanın yüksek ama performansın düşük olduğunu söyleyebiliriz (Byars ve Rue, 1991; 251).

Aslında her iş, o iş içinde en önemli unsurları betimleyen özel iş kriterleri ya da iş performans boyutlarına sahiptir. Örneğin bir üniversite profesörünün işi; “öğretme, araştırma ve hizmet” vb. iş kriterlerini kapsar. İş kriteri insanların işlerini yapmalarındaki en önemli faktördür ve bir bakıma örgütün personeline neyi yaptığı için ödemedeki bulunduğunu tanımlar. İş kriterleri, bireylerin performansları iş kriterleri üzerinden ölçülüp standartlarla karşılaştırıldığı için de önemlidir (Mathis ve Jackson, 2000; 381).

Performans, bir görevin gerçekleştirilmesi için, birey tarafından kullanılan fiziksel ya da zihinsel enerjinin miktarı olan çaba, sahip olunan yetenekler ve bireylerin işlerine tüm çabalarını aktardıklarına olan inançlarının açıklaması olan göreve ilişkin algıları arasındaki karşılıklı ilişkiler sonucu olarak görülür (Byars ve Rue, 1991; 251). Bu anlamda, performansın bütünlük bir kavram olduğunu söylemek mümkündür.

Bir insanın iş performansı; yetenek, çaba ve fırsatların kombinasyonuna dayanmasına rağmen, iş performansı çıktılar ve üretim sonuçlarına dayanılarak ölçülebilir. Tüm bu açıklamalardan sonra Performans (Bernardin, 2006; 173); “belirlenmiş bir zaman süreci boyunca işe ait belirlenmiş görevler ve faaliyetler dikkate alınarak üretilen çıktılarının bir kaydı olarak” tanımlanabilir.

Örneğin, işi “öğretme, araştırma ve hizmet” olan üniversite profesörünün performansı, yine bu alanlardaki başarısı dikkate alınarak belirlenir.

Performans hem bireylerin iş ortamında örgüt amaçları doğrultusunda ne yaptıkları, hem de bu davranışlarının nasıl sonuçlandığı yani davranış sonucu olarak ne elde ettikleriyle ilgili bir kavramdır.

Personel çok büyük bir çaba ortaya koysa da ve mükemmel yeteneklere sahip olsa da, eğer görevlerini tam olarak anlamada ve yerine getirmede yetersiz olursa, bu personel performans yöneticilerinin gözünde muhtemelen iyi olarak algılanmayacaktır. Aynı şekilde, yüksek derecede bir çaba ortaya koyan ve işi anlayan fakat yeteneği eksik olan bir personelin performansı muhtemelen düşük olarak değerlendirilecektir. Son bir olasılık ise, iyi yeteneğe sahip ve görevini anlayan fakat tembel olan ve düşük çaba gösteren personeldir. Bu personelin performansı düşük olacaktır. Tabii ki, bir personelin bir alan içindeki zayıflığını diğer alanların biri ya da birkaçı içinde yüksek bir ortalama olarak bir dereceye kadar dengeleyebileceği de dikkate alınmalıdır (Byars ve Rue, 1991; 251).

Performans kavramı, değerlendirme düzeyi, süresi, amaç ve ölçme yöntemi bakımından ele alınabilen ve çeşitli boyutları içeren bir kavramdır (Benligiray, 1999, 6- 8):

- Örgütlerde performans değerlendirme düzeyi; bireysel olarak personelden örgütün sunduğu mal ya da hizmetin kullanıcılarına ve genelde topluma kadar uzanır. Çünkü örgütsel bir sistemin performansı, sistemin belirli bir zaman aralığındaki çıktısı ya da çalışmasının sonucudur. Bu durumda, örgütsel performans, çıktının oluşmasına katkıda bulunan yönetici, yönetici olmayan personel, çalışma grupları, birimleri ya da bölümlerinin performansının toplamını gösterir. Ayrıca, müşterilerden alınan bilgiler de performans düzeyini anlamada etkilidir.
- Performansın odak noktası; aynı performans düzeyini koruma, iyileştirme ya da geliştirme amaçlarıyla ilgili olabilir. Örneğin karlılık boyutunu kullanan bir işletme gelecek dönem aynı karlılık düzeyini korumayı hedefleyebileceği gibi, bu düzeyi arttırmayı da hedefleyebilir. Dolayısıyla da performans amaçları, içinde bulunulan duruma göre farklılaşabilir.
- Ulaşılmak zorunda olunan performans için zaman süresi; kısa, orta ve uzun dönemli olabilir.
- Performans ölçme yöntemleri; objektif/ niceliksel veya niteliksel/ subjektif yöntemlerden oluşabilir. Örgütsel sistemin performansı çeşitli boyutlara göre ölçülüp, değerlendirilebilir. Günümüzde performansın oluşmasında etkinlik,

kalite, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik ve karlılık ve bütçeye uygunluk gibi boyutların etkili olduğu ileri sürülmektedir.

Personelin performansı bir bütün olarak örgüt performansı üzerinde son derece önemli bir rol oynar. Ancak bazı durumlarda personelin performansı arzu edilen düzeyde olmayabilir. Personelin performansının yeterli düzeyde olmamasında ve iyileştirilememesinde etkili olan faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Barutçugil, 2002; 40 – 41; Gavcar vd., 2006; 31- 32):

- Yöneticilerin personele kendinden neler beklendiğini kesin ve açık bir biçimde ifade etmemeleri, örgüt amaç ve hedeflerini, standartları belirtmemeleri,
- Bireylerin, özellikleri ve yetenekleri ile değil çevresiyle (torpille) iş bulması,
- Yönetici ve personelin aynı amaç ve değerleri paylaşmaması,
- Yönetimin; koşullardan, önceliklerden ve yetenekli işgücünden yararlanamaması,
- Yönetimin, işbirliği çalışmasını gözden geçirme ve değişim gereksiniminin farkına varması için zamanının sınırlı olması,
- Performans değerlendirme, tanınma ve ödül sistemleri ile öncelikli amaçlar arasında bağlantı kurulamaması,
- Yöneticilerin ehliyet ve liderlik becerilerine sahip olmaması.

Personelin performansı büyük ölçüde insanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine ve inanç ve değerlerine bağlı olsa da, aslında bu faktörler ile personele bağlı olmayan faktörlerin uyumu sonucu ortaya çıkar. Diğer bir deyişle personelin kendisi dışında, bulunduğu ortam da personelin performansının belirlenmesinde etkilidir. Bu nedenle, personelin performansının artırılmasında, personel hedeflerinin örgüt hedefleriyle uyumlaştırılmasına dikkat edilmelidir.

Performans kavramını bireysel, takımsal ve örgütsel açıdan ele alıp tanımlamak mümkündür.

1.1.1. Bireysel Performans

Örgütler günümüz koşullarında sert rekabetin yaşandığı pazarlarda faaliyet alanlarına göre toplumda varolan ya da henüz fark edilmemiş gereksinimleri karşılamaya yönelik olarak mal ya da hizmet üretmek, hedeflerini gerçekleştirebilmek, rekabet avantajı sağlayabilmek için performansı yüksek bireylere ihtiyaç duyarlar. Bireylerin yüksek performans göstermesi bir yandan örgüt performansının artmasına ve örgütlerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olurken, diğer yandan da personelin ücret artışı, terfi, takdir edilme, işi başarmadan dolayı doyum elde etme gibi bireysel gereksinim ve beklentilerinin karşılanmasına yardımcı olur.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi yolunda bireyin kullandığı işe ve işe yönelik olmayan yetkinlikleri olarak tanımlanabilen bireysel performans oluşturulan üç unsur bulunmaktadır (Barutçugil, 2002; 47,48):

- Odaklanma; personel ne yapacağını bilmelidir
- Yetkinlik; personel bunu yapabilecek becerilere sahip olmalıdır
- Adanma; personel katkıda bulunmaya istekli olmalıdır.

Farklı durumlarda önem ve ağırlıkları değişse de yüksek bireysel performans, bu üç unsuru birlikte gerektirdiğinden yönetim bunların hangisinin ne zaman ve ne kadar olması gerektiğini belirlemek üzerine çalışmalıdır.

Tarihsel olarak bireysel performans, yönetim stratejilerinin temelidir. Geleneksel insan kaynakları yönetimi yaklaşımı bireysel performans geliştirmek için geçmiş dönemlere ait performans değerlemelerine ve ücret dağılımlarına bakarken, bireysel yetenek ya da kapasite ve motivasyon arasındaki karşılıklı etkileşimin ortaya çıkarılmasıyla ücretlerin performanstan ayrı oluşturulduğu düşünce tarzının dışında ücretler, performans karşılığında elde edilir düşünce tarzı gelişmiştir. Buna ilaveten, örgütler, performans amaçları ve standartların açıkça belirlenmesi, personele ihtiyaç duyduğu uygun kaynaklar ve rehberlik hizmetlerinin verilmesi ve yöneticiler tarafından verilen desteğin, bireysel performans üzerinde kritik bir öneme sahip olduğunu fark etmişlerdir (Torrington vd., 2002; 262, 271, 297).

1.1.2. Takım Performansı

Grup ve takım kavramları bazen eş anlamlı kullanılmasına rağmen psiko-sosyal açıdan birbirinden farklıdır.

Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması bulunan, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile iletişim içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgudur (Koçel, 2005; 614). Grupta çabaların birlikte koordine edilmesi zorunlu değildir, bireysel sorumluluk ön plandadır ve performans, grup üyelerinin bireysel katkılarının toplamıdır.

Takım ise, ortak bir amaca ulaşmak için koordine edilmiş çabalar sayesinde olumlu sinerji oluşturan, bireysel girdilerin toplamından daha fazla bir performans düzeyi sergileyen ortak sorumluk sahibi kişilerden oluşan bir topluluktur (<http://www.canancetin.com/content/view/87/169/>)

Moxon (1993) bir takımı ortak bir amaca sahip; davranışları düzenleyen normlar ve değerler üzerinde anlaşılmış; birbirine bağlı olan görevler ile üyeler ve takım kimliğinin bir tanımlaması olarak kabul eder. Katzenbach ve Smith (1993) ve Katzenbach (1997), takımlar ile iş grupları arasındaki farklılıkları; takımların diğer nitelikleri yanı sıra, tamamlayıcı beceriler, ortak liderlik rolleri, karşılıklı sorumluluk ve özel bir takım amacı ile bireylerin bir araya gelmesi olarak tanımlar (Torrington vd., 2002; 318).

Takım yaklaşımının geçerli olduğu örgütlerde performans yöneticisi hem takımın genel başarısı hem de personelin bu başarıya katkısı üzerine odaklanarak takım etkinliğini arttırmaya çalışırlar (Barutçugil, 2002; 67).

Bir takım; ortak, rekabetçi olmayan, çabalayan, her bir üyenin bireysel performanslarından daha çok takım performansı için sorumluluk aldığı bir yapı gerektirir. Öncelikle takım gelir, bireyler ikinci sıradadır ve her şey, bireylerin kendi bireysel işlerinden daha ziyade takım amaçlarının gerçekleştirilmesi düzeninde çalışır. Eğer bir futbol takımını, bir cerrahi takımı ya da orkestrayı düşünürsek, her bir üyenin nasıl kendi becerilerine istinaden spesifik bir rolle görevlendirildiğini ve bireylerin becerilerini nasıl özel olarak kişisel başarılar için kullanmaktan ziyade

takım performansının yararına kullandıklarını görmek daha kolay olacaktır. Örneğin bir futbol oyununda, bir oyuncunun gole doğru koşarken skor için daha iyi bir pozisyon içindeki diğer bir oyuncuya pas vererek kendi şöhretini düşünmeksizin takım skoruna önem vermesi, gol olmama riskini azaltır (Torrington vd., 2002; 317).

Takım yapısına sahip olan örgütlerde, yöneticiler takım performansını değerlemede hem takım performansına bireylerin katkısını hem de bir birim olarak takımın performansını dikkate almalıdırlar. Takım performansına bireylerin katkısı değerlendirilirken, yönetici ve personel özellik, davranış ve çıktılarla ilgili açık performans kriterlerine sahip olmalıdırlar. Takım performansına bireysel katkıların değerlendirilmesi için, takım üyeleri ve takımla ilgili diğer kişiler tarafından kolaylıkla anlaşıldığı ve uyulduğu için davranışsal ölçümler genellikle en uygun olanlardır (Gomez-Mejia vd., 2006;223).

Takım performansının değerlendirilmesinde, bir taraftan iş süreçlerinin etkinliği ve onların sonuçları diğer taraftan ise takım üyelerinin birlikte etkili olarak çalışma yeteneği değerlendirilir. Bu nedenle ne takım performansı ön plana alınarak bireysel çaba ve sorumluluk azaltılmalı ne de bireysel performans ön plana alınarak takım çıkarları göz ardı edilmelidir (Barutçugil, 2002; 68).

1.1.3. Örgütsel Performans

Örgüt, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir (Koçel, 2005; 172). Örgütsel performans ise, sistemin belli bir zaman aralığındaki çıktısı ya da çalışmasının bir sonucudur, örgütün girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçların ölçülüp değerlendirilmesiyle bulunur ve bu değerlendirme “etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik ve karlılık ve bütçeye uygunluk” olarak belirtilen performansın yedi boyutu arasındaki ilişkiler dikkate alınarak yapılır (Benligiray, 1999; 8- 9).

Katau ve Budhwar (2006; 1226) “İnsan kaynakları yönetimi sistemi ve performans” isimli makalelerinde örgütsel performansı çeşitli yazarlara göre şu şekilde ortaya koymuşlardır (Özmutaf, 2007; 43): “Örgütsel performans Dyer ve

Reeves'e göre (1995) etkililik kapsamı olarak örgütün amaçlarını bir araya getirmeyi; Rogers ve Wright'a göre (1998) etkinlik kapsamında amaçların birleştirilmesi için mümkün olan en az kaynağın kullanımı; Philips'e göre (1996) gelişme kapsamlı olarak gelecekteki fırsatları ve üstesinden gelinmesi gerekenleri bir araya getirecek kapasiteyi geliştirme; Delenay ve Huselid'e göre (1996) tüm katılımcıların (personel, müşteriler ve paydaşlar) memnuniyetini artırma; Guest'e göre (2001) ürün ve süreçlerde yenilik ve Richardson ve Thompson'a göre (1999) kalite kapsamında yüksek kalitedeki ürünlerin oranını ifade etmektedir."

Yapılan çalışmalarda bazı insan kaynakları uygulamalarının (eleman seçimi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi vb.) örgütsel performans üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bu açıdan bakıldığı zaman bireysel performansın değişiminin, bireyden takıma/ takımlara, takımlardan örgüt fonksiyonlarına ya da bölümlerine oradan örgütün tamamına ve sonuçta kuruluş bazında iç ve dış tüm paydaşların tamamına yansıdığı söylenebilir (Özmutaf, 2007; 43). Ayrıca örgüt ve personelin göz önünde tutulmasıyla o örgüte özgü olarak oluşturulan insan kaynakları politikalarının personelle paylaşılarak uygulanmasının yüksek performansa yol açacağı düşüncesi de bulunmaktadır.

1.2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE PERFORMANS DEĞERLEME

İşletmede karşılaşılan önemli sorunlardan biri personele verilen işlerin ne ölçüde başarıldığını ya da personelin işgörme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Bunu yapmak ve insan kaynaklarından en yüksek düzeyde verim elde etmek için de personel yeteneklerinin yakından izlenmesi ve bu yeteneklerin değerlemesinin belirli bir sistem içinde yapılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2008; 184).

Performans değerlendirmeyi sadece personelin performansının değerlendirilmesinde kullanılan tekniğin seçimi olarak gören anlayışın işletmelerde sorunlar yaşatması, performans değerlemeye diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içinde çalışabilecek bir sistem gözüyle bakılmasına neden olmuştur. Bunun sonucu olarak personelin performansını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi

amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan Performans Yönetimi Sistemi geliştirilmiştir (Uyargil, 2008; 3).

Performansa dayalı yönetim anlayışı, son zamanların önemli gelişmelerinden biridir. Kamusal ve özel bütün teşkilatlarda, çok çalışan ile az çalışanı (ister birim ister birey bazında) birbirinden ayırmak için performansı ölçmeyi, değerlendirmeyi ve arttırmayı amaçlayan performans yönetimi; tutumluluk, etkililik ve verimliliği başarmada önemli bir yöntem olarak görülmektedir (Çevik vd. ,2008; 9).

Performans süreci; yönetsel amaçlar (ödülleri, yükselme, transfer ve sonuç) ve/ veya gelişime yönelik amaçlar (eğitim ve geliştirme, koçluk ve mentorluk, kariyer planlama) ve / veya araştırmaya yönelik amaçlar (seçim prosedürünü onaylama ve eğitimin etkinliğini değerlendirme) için kullanılabilen bilgileri üretir. Performans değerlendirme ise örgütün performans yönetim sisteminin kilit bir bölümüdür (Stone, 1998; 266).

Performans yönetimi, örgütlerde tüm personeli, performansın sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarda birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama, ölçme, yönlendirme, kontrol işlerini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir (<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras05perriskterim.pdf>).

Performans yönetim sistemi; firma amaçlarını hem etkili hem de verimli olarak sürekli bir biçimde başarılmasını sağlayan faaliyet alanını kapsar. İnsan kaynakları kapsamında performans yönetim sistemi, firmanın stratejik hedeflerinin başarılmasını desteklemek için yönetici ve personel arasındaki performans planlarını oluşturma, personel motivasyonunu destekleme, performansı ödüllendirme yanında performansı gözleme ve değerlendirmeden oluşan devamlı iletişim sürecini içerir (Tsang, 2007; 272).

Marchington ve Wilkonson (1996) performans yönetim sistemini; performans beklentilerini belirlemek, performansı desteklemek, performansı gözden geçirerek ve değerlendirmek ve sonuçta, performans standartlarını yönetmek faaliyetlerini kapsayan devirsel bir süreç olarak tanımlamaktadır (Wilson ve Western, 2000; 384). Fletcher ise performans yönetim sistemini; “Örgütün amaç ve hedeflerinin ortaklaşa bir vizyonunu yaratan bir yaklaşım, her bir personele bireysel olarak kendi

bölümlerini anlama ve tanımlamada yardımcı olan, ve gerek bireylerin gerekse de örgütün performansını yöneten ve geliştiren bir yaklaşım” olarak tanımlamıştır (Edmonstone,1996;9).

Kısaca, performans yönetim sistemi, işlerin uygun şekilde tasarlanması ve nitelikli personelin işe alınması, eğitilmesi, ödüllendirilmesi ve örgütün stratejik iş hedeflerini başarmak için motive edilmesini sağlar (Stone, 1998; 262).

Performans yönetim sistemi örgüt adına kullanılan çabayı maksimize etmede personeli yönetir ve motive eder. Performans yönetim sisteminin iki bileşeni vardır: (1) Performans değerlendirme ve geri bildirim süreci ve (2) performans teşvikleri. Performans teşvik sistemi personeli performanslarını maksimum düzeye çıkarmada motive ederken, iyi tasarlanmış değerlendirme ve geri bildirim süreci personelin dikkatini en önemli görev ve davranışlara doğru yöneltir (Schuler ve Jackson, 1999; 454).

Performans yönetimi, bir teşkilatın örgütsel performansını arttırması ve örgütsel başarıyı yakalaması için birçok birim, ekip ve bireyin etkili yönetilmesine katkı yapan bir süreçtir. Performans yönetim süreci, başarılması gerekli olan amaçların ne olduğunu anlamaya yarayan ve söz konusu amaçların elde edilme yollarını gösteren, insanların yönlendirilmesine ve geliştirilmesine önem veren bir yaklaşımdır. Diğer bir ifadeyle performans yönetim süreci bir stratejidir ve bu stratejide insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü, yönetim anlayışı ve iletişim gibi bir örgütün bütün temel faaliyetlerini birbirine bağlayan bir bakış açısı vardır ve bu nedenle performans yönetim stratejisi her örgütte farklılaşır (Çevik vd. ,2008; 9–10).

Performans yönetim sistemi, sırasıyla, örgüt personelinin becerileri, yetenekleri, bilgi ve davranışlarına dayanarak denetlemeyle stratejik bir bağ sağlar. Örgütün insan kaynaklarının şimdiki ve gelecekteki iş stratejilerinin ihtiyaçları nasıl daha iyi tatmin edeceği hakkında bilgi üretir. Personel davranışlarının stratejik sıralaması üzerine yönetime geri bildirim verir (Örgüt amaçlarının başarılması için insanların ne yapması gerekir? İnsanlar etkili katılımcılar olmak hakkında tatmin hissediyorlar mı? Örgüt stratejik amaçların başarılmasında ve arzulanan örgüt kültürünün desteklenmesinde ihtiyaç duyulan davranışları kabul ediyor ve ödüllendiriyor mu?). Performans yönetimi tüm bu sorulara cevap vermesine rağmen

yapılan bir araştırma, görüşülen şirketlerin yarısından fazlasının performans değerlendirme sistemiyle örgüt değerleri arasında ilişki olmadığını ya da çok zayıf bir ilişki olduğunu göstermiştir (Stone, 1998; 263, 267).

Sonuç olarak performans yönetimi yaklaşımı, bir örgütte iş süreçlerinin, becerilerinin, davranışlarının ve katkılarının devamlı olarak iyileştirilebilmesi için personelin ve takımların sorumluluk üstlendiği bir örgüt kültürü oluşturma çabasıdır. Yöneticiler personelden ne beklediklerini açıkça ortaya koyarlar ve personelin kendisinin nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili beklentilerini ve işlerini hakkında yapabilmek için neye ihtiyaç duyduklarını yöneticilere rahatça iletebilirler (Çevik, 2008; 11).

Performans yönetim sistemi, bir işte personel performansını belirleme, teşvik etme, ölçme, değerlendirme, geliştirme ve ödüllendirmeden oluşur. Beklenen performans düzeyini belirleme, bireysel performans ölçme ve daha sonra değerlendirme, bireysel performans üzerine geri bildirim sağlama, ihtiyaç duyulan alanda yardım sağlama, performansa dayalı ödüllendirme ya da disipline etme çalışmalarını kapsar (Mathis ve Jackson, 2000; 380).

Wilson ve Western'e göre (2000; 384), hepimiz devamlı olarak, bilinçli olarak ya da bilinçsizce, objektif ya da subjektif olarak kendimizi, diğer insanları, davranış, kişilik ve sistemleri değerlendiririz.

Moon performans değerlemeyi kısaca "...bir bireyin performansının periyodik gözden geçirmesi için yasal bir dokümantasyon sistemi olarak" tanımlamaktadır. (Wilson ve Western, 2000; 384).

Performans değerlendirme yalnızca bir bireyin kendi hedefleriyle karşılaştırıldığı ya da karşılaştırılmadığı ve meslektaşlarıyla nasıl karşılaştırıldığı ile ilgili değildir. Performans değerlemeleri; bireylerin performanslarının geçmiş yıl üzerinden değerlendirilmesi, gelecek yıl ile ilgili olarak geliştirilmesi ya da her ikisinin birlikte olup olmadığına ilişkin sorunun dikkatli bir biçimde cevaplanması ile ilgilidir (Harrison ve Goulding, 1997; 277).

Performans değerlendirme adı altında olmasa da personelin işteki başarısını, üstünlüğünü dikkate alma örnekleri ilk dönemlerden beri karşımıza çıkmaktadır. İlk kullanıldığı dönemlerden günümüze kadar sürekli bir yenilenme, eksiklikleri

giderme, kendini geliştirme çabası içinde olan performans değerlendirme insan kaynaklarının gelişimi ve güç kazanmasıyla birlikte gerek özel sektör gerekse kamu kesiminde ödüllendirme, disipline etme, danışmanlık, beklentileri ve görevleri açıklama, personel seçimi, bireysel düzeyde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirleme, yükseltme ya da işten çıkarma gibi bir takım amaçlar için kullanılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin en problemlili bileşenlerinden biri olan performans değerlendirme zaman zaman gerek yönetici, gerek personel gerekse de insan kaynakları yöneticileri tarafından hoşnutsuzlukla karşılanan sonuçsuz boş bir bürokratik oryantasyon ya da ast-üst ilişkisi üzerinde yıkıcı bir etki olarak görülebilen bir sistemdir. Buna rağmen, yöneticiler insan kaynakları yönetiminin dört temel taşı olan “işgören seçimi, güdüleme, performans değerlendirme ve eğitim” in örgütte bireysel düzeyde verimliliği etkileyen unsurlar olduğunu ve performans değerlemenin diğer üç unsura veri sağladığını bilirler (Coutts ve Schneider, 2004; 67; Yüksel, 2007; 180).

Stone (1998; 266), performans değerlemeyi genellikle belirlenen kritere (kişisel yetkinlikler, davranışsal özellikler ya da başarılar) karşı bir personelin işini nasıl en iyi yapacağını ölçümü, geribildirim sağlama ve bir gelişim planı yaratmayı kapsama olarak tanımlamıştır.

Performans değerlendirme, işletmede belli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışlarıyla ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, işletmenin başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreçtir (Özgen vd 2005; 228).

Boice ve Kleiner (1997; 197), performans değerlemesini genel bir tanım olarak, özellikle tepe yöneticiler, değerlendiriciler ve personel için uygun eğitim ihtiyacının belirlenmesi, performansın sıklıkla gözden geçirilmesi, kayıtların eksiksiz olarak saklanması, kullanılan ölçüm sisteminin açıkça tanımlanması ve performansın çoklu değerlendirici bir grup tarafından değerlendirilmesi için bir sistem olarak tanımlamaktadır.

Dessler (2005; 310)’a göre ise, performans değerlendirme, bir personelin performans standartlarıyla ilgili olarak şimdiki ya da geçmiş performansının değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme, personelin performans standartlarının

ne olduğunu anladığını ve yöneticilerin personeline performans eksikliklerini ortadan kaldırma ve performansın artmasına yardımcı olmada geribildirim, geliştirme ve teşvik sağlayacağını farzeder. Amaç performansı geliştirme olmalıdır.

Personel, işyerinde performanslarıyla ilgili olarak, performansım beklenen düzeyde mi? Beklenilenin düzeyin üstünde mi? Beklenilen düzeyin üstündeyse ne kadar üstünde, bu durumda terfi ya da başka bir ödül alacak mıyım? Beklenilen düzeyin altında mı, eğer beklenilen düzeyin altındaysa işten çıkarılacak mıyım yoksa eğitim programına mı tabi tutulacağım gibi soruların cevaplarını performans değerlendirme sonuçlarının kendilerine bildirilmesiyle alır. Dolayısıyla performans değerlendirme örgüt için başarılı olma, kendini geliştirme, amaçlar doğrultusunda doğru kararlar almaya veri sağlama bakımından, personel açısından ise işteki durumunu belirleyecek performansı hakkında bilgi sağlamak için önemlidir.

Son olarak daima etkili olan, performans değerlendirme görüşmelerinin, geçmiş kadar geleceğe de bakması, yönetici ve personelin gelecek performans amaçlarına birlikte karar vermesi ve yöneticinin gelecekteki performans beklentilerini personele açıkça anlattığı bir biçimde olmasıdır (Spins vd., 1999; 96).

1.2.1. Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi

Bir yönetim tekniği ve aracı olarak son dönemlerde yaygınlık kazanan ve günümüzde neredeyse bütün kamu ve özel sektör örgütlerin kullandığı bir yaklaşım haline gelen (Çevik vd., 2008; 29), performans gözden geçirme ve değerlendirme ile ilgili metotların ne zaman kullanılmaya başlandığı hakkında kesin bir bilgiye sahip olunmamakla birlikte, ilk değerlendirme çalışmalarının üçüncü yüzyılda Çin Filozofu Sin Yu zamanında, Wei Hanedanlığı tarafından uygulandığı bilinmektedir (Öztürk, 2008; 26). Bununla birlikte, performans değerlendirme örneklerine bu adla olmasa da tarih boyunca çeşitli örneklerde rastlamaktayız.

Üçüncü yüzyılın başlarında Wei Hanedanlığının İmparatorları tarafından çalıştırılan “İmparatorluğa Ait Değerleyiciler”in İmparatorluğun resmi aile üyelerinin performansını değerlendirmek amacıyla “İmparator Değerleri” adı altında bir sistem uyguladıkları bilinmektedir. “Dokuz Derecenin İmparatorluğa Ait Değerleyicileri” olarak adlandırılan bu kişilerin İmparatorları nadiren liyakatlarına göre

değerlendirmeleri çoğunlukla imparatorları hoşlandıkları ya da hoşlanmadıklarına göre değerlendirmeleri” gerçeği, Filozof Sin Yu tarafından eleştirilmiştir (Wiese ve Buckley, 1998; 234).

Asırlar sonra, İspanyol rahip Ignatius Loyola (1491 – 1556) Cizvit Tarikatı üyelerinin sorumluluklarını değerlemek amacıyla bir performans sistemi kurmuştur (Öztürk, 2008; 26). 1648’ de İrlanda’ da “Dublin Evening Post” yasama meclisi üyelerini kişisel özelliklere dayanan bir değerlendirme ölçeği kullanarak değerlemiştir (Wiese ve Buckley, 1998; 234). Endüstriyel anlamda ilk performans/liyakat değerlemesinin ise 1800’lerin başında İskoçya’da Robert Owen tarafından pamuk işleme fabrikalarında ve askeri alanda ABD ordusu tarafından kullanıldığı bilinmektedir (Wilson ve Western, 2000; 384).

1813 yılında, Amerika’ da bir Tuğgeneral’in ABD Savaş Bölümü için adamlarının her birinin verimliliklerinin değerlendirilmesini istemesi, Amerika’ daki resmi performans değerlemeleri sürecinin başlangıcı olarak görülmektedir. Yüksek performans gösterenleri terfi ettirme zorunluluğundan dolayı performans değerlendirme ilk kez 19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarında Ordu ve devlet örgütlerinde kullanılmıştır (Wiese ve Buckley, 1998; 235). Buradan anlaşıldığı gibi örgütlerde personelin performansının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lü yılların başlarında ABD.’de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F.W.Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla personelin verimliliğinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 2008; 2).

I. Dünya Savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini (dürüstlük, yaratıcılık, özgüven, işbirliğine açıklık, karar verme, inisiyatif alma gibi) kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, 1950’li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler ABD.’deki örgütlerde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla önem kazanmıştır (Uyargil, 2008; 2).

Önceleri hiçbir bilimsel ya da objektif ölçüme dayandırılmadan, çoğunlukla herhangi bir performans boyutunu dikkate almayan yöntemlerle, ücret düzeyinin

belirlenmesi, personelin yükselmesi, aynı pozisyonda tutulması, işten çıkarılması vb. kararlar için kullanılan performans değerlemenin personeli geliştirmek yerine üstlerinde baskıya neden olması, yeni sistemlerin geliştirilmesine yol açmıştır (Özdemir, 2007; 24). Buna rağmen, bu ilk dönem içinde, insan kaynakları yönetimi departmanlarının güçsüz olması ve performans değerlendirme sistemlerinin yeterince anlaşılabilmesi nedeniyle yönetimle ilgili kararlar çoğunlukla değerlemeden bağımsız yapılmış ve performans değerlendirme sonuçlarına ters düşmüştür. Buna ilaveten performans değerlendirmelerini ciddiye almayan yöneticiler sebebiyle belki, bu dönemin örgütleri performans dayalı kararlar yerine kıdeme dayalı (seniority-based) kararları savundular. Bu durumların doğal bir sonucu olarak, değerlendirme sonuçları ile yönetimle ilgili kararlar arasında zayıf bir korelasyon oluşmuş, bu durum, yöneticilere; terfi, ücret artışı vb. insan kaynakları uygulamaları bakımından kişisel bir güç sağlamıştır (Wiese ve Buckley, 1998; 236).

Performans değerlendirme çalışmalarında başlangıçta, değerlendiricinin herhangi bir performans boyutunu dikkate almadan tüm performans üzerinde tahminde bulunduğu global sınıflama ve personel hakkında son bir yılı düşünerek öyküsel anlatımda bulunduğu global denemeler kullanılmıştır. Bununla birlikte performans değerlemenin ABD endüstrisi içindeki gelişimi adam adama değerlendirme sistemini geliştirmede özellik psikolojisi kullanan Carnegie – Mellon Üniversitesinde endüstriyel psikologlar tarafından satış temsilcisi (tezgahtar) seçimi çalışması ile başlamıştır. Ordu bu sistemi I. Dünya Savaşı boyunca memurların performansını değerlendirmede fiziksel özellikler, zeka, liderlik, kişisel özellikler ve hizmet için gerekli değerler olmak üzere beşli ölçekle kullanmıştır. Savaştan sonra ise, işletme liderleri ordu araştırmacılarının başarısından etkilenmiş, adam adama değerlemeler çalışması ile ilgili olan araştırmacıların büyük kısmını bu yöntemin işletmelerinde kullanılmasını sağlamaları amacıyla istihdam etmişlerdir (Wiese ve Buckley, 1998; 235).

II. Dünya Savaşı'ndan önce, performans değerlendirme sistemleri tepe yönetimi hariç tutma eğilimindeydi, genellikle grafik değerlendirme ölçeği kullanırdı ve tüm personel için işin gerektirdiklerine ve gerekli becerilere bakmadan bir ya da iki değerlendirme formu kullanılırdı. Bu sistemlerde personel önceden oluşturulmuş performans boyutları temelinde standart ya da sayısal puantaj kullanılarak

değerlendirilirdi. Değerlemeler, gelecek amaçları yerine geçmiş faaliyetlere odaklanırdı ve her zaman yöneticiler tarafından, personelin çok az katkısıyla yürütülürdü. Bu eksiklikler askeri alanda ve endüstride daha doğru ve yararlı performans değerlendirme sistemlerinin araştırılmasına neden oldu (Wiese ve Buckley, 1998; 237).

Araştırmalara göre, 1950'lerin başlarında, örgütlerin %61' inde düzenli olarak kullanılan performans değerlendirme, II. Dünya Savaşını izleyen yıllarda yalnızca %15 civarındaydı. Kullanılan araç; geçmiş olaylara odaklanan, bir standart kullanan ve önceden belirlenen boyutlar üzerinden insanları sayısal puantaj sistemi ile değerlendiren özellik-değerlendirme sistemiydi (Wiese ve Buckley, 1998; 239). Devletlerin çoğunda performansın statik ölçümünün kullanılması, sistemin personel gelişimiyle yakından ilişkili olmaması, güçte azalma ve işten çıkarmalarla sıkı bağı olması sistem ile ilgili hoşnutsuzluk oluşturdu. Buna ilaveten, bu sistem yöneticilerin, gerek personelin gerekse örgütün amaçlarının başarısına ve ihtiyaçlara odaklanan liderlik ve koçluk rolleri ile çelişip, yargıç rolü üstlenmesine neden olmaktadır. 1950'lerde performans değerlendirme sistemlerindeki sınırlarının farkına varılması amaçlara göre yönetime dayanan yeni sistemlerin gelişimine neden olmuştur (Wiese ve Buckley, 1998; 239).

1980'li yıllara gelindiğinde, performans değerlemeye yönelik yapılmış çalışmalarla; değerlemenin psikometrim yönü yani, daha çok psikolojik nedenlerinin göz önüne alınmış olduğu ve değerlemede yaşanan ölçüm hatalarını azaltmayı hedefleyen değerlendirme yöntemleri üzerine hatırı sayılır bir birikim elde edildiği görülür. Ancak 1980'li yıllardan başlayarak, ölçme ağırlıklı bu literatür yerini yavaş yavaş performans değerlendirme sürecinde performans değerlemesini bir ölçme meselesi olmaktan çok, değerlendiricinin aktif bilgi arama, işleme, depolama ve birleştirme süreci olarak değerleyen bilişsel yaklaşıma bırakmıştır. Daha sonraları, performansın değerlendirilmesinde süreç yaklaşımı benimsenmiş ve performans değerlendirme süreç olarak tanımlanmıştır. Geçtiğimiz 10-15 yıllık döneme bakıldığında ise, performans değerlendirilmesine yönelik yeni yaklaşım ve performansın değerlendirilmesinde kullanılan ölçüt, değerlendirilen boyutlarını (görev performansı-kurumsal performans), değerlendirme kaynağını (360 derece değerlendirme ve geribildirim) ve değerlendirilen

birimini (bireysel performans – takım performansı) göz önüne alan modellerin geliştirilip denendiği görülmektedir (Özdemir, 2007; 24- 26).

Performans değerlemeleri, özellikle 1960'lı yıllardan başlayarak, insan kaynakları planlaması, seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliliğinin gösterilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi diğer kurumsal amaçlara da hizmet etmektedir. Bir çalışmada Cleveland ve arkadaşları (1989), endüstri ve örgüt psikologlarına performans değerlemesi bilgisinin en çok kullanıldığı alanları sormuşlar ve belirlenen 20 kullanım alanı üzerinde yapılan bir faktör analizi sonunda dört temel kullanım alanı belirlemişlerdir. Bunlar; kişiler arası karşılaştırma gerektiren kararlar (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma gibi), personelin kendi içinde karşılaştırılması gereken kararlar (geribildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi gibi), sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insan gücü planlaması gibi) ve doküman oluşturma (personel kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması ve geçerlik araştırmalarında ölçüt oluşturma)' ya yönelik kararlar olarak belirtilmiştir (Dilsiz, 2006; 29).

Performans değerlendirme uygulamaları Türkiye' de ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınmasıyla olmuş ve bu ilgi özellikle son 20 yılda giderek gelişmiştir. 4857 sayılı İş Yasasının 2003 yılında yürürlüğe girmesiyle beraber personelin iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sistemi sonuçlarının yasal bir belge niteliği kazanması sonucunda işverenlerin konuya ilgisi son yıllarda daha da artmıştır (Uyargil, 2008; 2).

Yapılan çalışmalar performans değerlemenin Türk kamu yönetiminde Osmanlı Devletinin son zamanlarından beri uygulanageldiğini göstermektedir. Ülkemizde bu alandaki ilk uygulamalar Osmanlı Devletinin son zamanlarında yürürlüğe giren 15 Mayıs 1914 tarihli “Sicil-i Ahval- i Memur Nizamnamesi” ile getirilmiştir. Bununla birlikte, Öztürk (2008, 26) Osmanlı İmparatorluğu döneminde Mimar Sinan'ın Süleymaniye'nin inşası sırasında ustalıklarına göre çalışacak personelin işe alımı, istihdam, ücretlendirme, başarılı performans gösteren personelin ödüllendirilmesi ve yükseltilmesi düzenini de performans değerlendirme uygulamalarına

güzel bir örnek olarak vermektedir. Ülkemizde günümüze kadar gelen ilk yazılı performans değerlemesi ise Atatürk'ün İsmet İnönü'ye vermiş olduğu sicildir (Güneş, 2006; 54).

1.2.2. Performans Değerlemenin Amaçları

Her bir performans değerlemesinin temel amacı; personel performansının bütün boyutlara uygun geçerli ve güvenilir ölçümünü kapsamaktadır. Diğer bir deyişle personel performansının değerlendirme sonuçlarını iyi ya da kötü olsun gerçeğe uygun olarak yansıtmak ve güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaktır.

Performans değerlemenin tüm amaçları örgütsel etkililik ve verimliliği artırmaya yönelik olsa da, en önemli amaç personele performansları hakkında bilgi vermek, böylece örgütteki mevcut pozisyonlarının ve gelecekteki konularının ne olduğunu bilmelerini sağlamaktır (Spinks vd., 1999; 94)

Değerlemenin bir başka amacı ise; örgüt için insan kaynakları planlaması, eleman seçme, ücret, eğitim ve yasal çevre ve şartlarla ilgili yaş, cinsiyet, etnik köken gibi bazı ilgisiz faktörler üzerinden personele karşı ayrımcılık yapmadan yararlı ve uygun bilgi sağlamaktır.

Her bir örgüt için performans değerlendirme kullanımının esas amacı, işteki performansı geliştirmektir. Bu amaç, değerlendirme sonucuna bağlı olarak hangi personelin işten ayrılacağı, hangi personelin terfi alacağı, hangi personele ne kadar ücret ödeneceği gibi yönetsel amaçlar, personelin işinde daha etkili olmasını sağlamak için zayıf ve güçlü yönleri hakkında personele bilgi verilmesi, geliştirme ihtiyacı olan konular hakkında geribildirimde bulunulması gibi gelişimle ilgili olan amaçlar ve iş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesini sağlayan araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç bölümde incelenebilir.

Potansiyel olarak performans değerlendirme uygulaması için çok neden vardır. Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmektedir (Edminstone, 1996; 10; Sabuncuoğlu, 2008; 185; Barutçugil, 2002; 182; Özgen vd., 2005; 228- 229; Dessler,2005; 313):

- Personelin güçlü ve zayıf yönlerini gözden geçirme fırsatı sağlayarak uygulanabilir bir kariyer planı oluşturulmasını sağlamak

- Gelecek terfileri, geçici iş ilişkisi (başka bir kurumda görevlendirilme vb.) ya da aynı pozisyonda tutma ya da sözleşmenin feshedilmesi için bireylerin potansiyellerinin tanımlanmasını sağlamak
- Geribildirim kullanımıyla yönetici ve astlar arasındaki iletişimi geliştirmek
- İnsangücü planlaması için personel envanteri hazırlamak
- Personel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek ve daha önce uygulanmış olan eğitim programı sonuçlarını değerlendirmek
- Personele hangi oranda ücret zammı yapılacağı ve her türlü ücret ayarlamalarının yapılması konusunda yöneticilere yardımcı olmak
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak
- Personelin verimlilik ve iş tatminini arttırmak
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek, kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız personelin durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek, böylece kadrolama sürecindeki mevcut durumu görmek, eksiklik ve yetersizlikleri gidermek
- Bireylerin yetersiz yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak
- Hem personelin kendi arasındaki hem de yönetici ile personel arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını arttırmak
- İnsan kaynakları planlamasının talep ve arz tahminleri için doğru ve güvenilir bilgi girdilerini sağlamak
- İnsan kaynakları bölümü ve bir bütün olarak işletmenin iyi veya kötü performans gösterip göstermediği hakkında geribildirim sağlamak

Performans değerleme sonuçlarının tüm bu amaçlara hizmet edebilmesi için nesnel olarak başarıyı ölçmeye yönelik olması ve personelin bilgisine açık bulunması gerekmektedir (Yüksel, 2007; 181).

Belli bir prosedür çerçevesinde yapılması gereken performans değerleme çalışması özetle, idari amaçlar (ödülleri, yükselme, nakil ve sonuç) ve/veya gelişimsel amaçlar (eğitim ve geliştirme, koçluk ve mentorluk, kariyer planlama) ve/veya amaçları araştıran (seçim prosedürünü onaylama ve eğitimin etkinliğini değerleme) bilgileri üretir (Stone, 1998; 266).

1.2.3. Etkili Bir Performans Değerleme Sistemi

Etkili bir performans değerleme sistemi geliştirmenin temel amacı; firmayı daha verimli, karlı yapmak ve personele performans düzeyini bilme hakkı vermektir.

Edmonstone (1996; 11), etkili bir performans değerleme sistemi dizayn etmek için bazı kuralların tasarlanması gerektiğini belirtmiştir. Öncelikle sistemin başarılması gereken minimum standartların belirlenmesi gerekir. Çünkü etkili bir performans değerleme sistemi; performans standartları, performans ölçüleri ve geribildirim olmak üzere üç temel unsurdan oluşmaktadır. Standartlar çalışanların ulaşabileceği bir noktada olmalıdır. Ayrıca sistem insanların iyi bir iş yapmak istediği güvenilir basit bir varsayım ile başlamalıdır. İlgi, işe yönelik davranışlara yönlendirilmeli, kişilik gibi öznel nitelikler üzerinde durulmamalıdır. Performans sistemi, geçici olarak değil yılda bir ya da iki kez kontrol etmek üzere tasarlanmalı ve insanları en iyiyi vermeye yönlendirmelidir.

Boice ve Kleiner, (1997; 197) etkili performans değerleme sisteminin işgücünde motivasyon ve bağlılık yaratmaya yardımcı olacağını, böyle bir sistem yaratmak içinse ilk adımlardan birinin örgüt amaçlarını belirlemek, buna bağlı olarak departman ve birey amaçlarını oluşturmak ve bireyin performansını belirleyecek olan standartları bilmesini sağlamak olduğunu ifade etmiştir. İş rolünü, iş tanımını ve sorumluluklarını açıklamayı kapsayan bu süreç, personelin rol ve sorumluluklarının nasıl daha geniş amaçlara katkıda bulunduğunu, niçin birey ve takım performansının önemli olduğunu ve mevcut planlama dönemi içinde beklenenlerin ne olduğunu açıklar. Etkili bir performans yönetim sistemi yaratılmasında personelin

motivasyonunu arttırmak ve bağlılığını korumak için bazı durumlarda onlarla birlikte hedef belirlenmesi ya da personele özgü hedefler belirleme gibi yollar izlenmelidir.

Performans değerlendirme sistemi mümkün olduğu kadar, insanların uymak zorunda olduğu kurallardan ziyade izlemek için ihtiyaç duydukları ilkelerle ilgili olarak oluşturulmalıdır. Bu ilkeler personele, yönetim tarafından dayatılan değişmez ilkeler olarak değil, personel katılımına izin vererek belirlenen ve personelin kendini değerlemesine ve bu şekilde kendini geliştirip nitelikli bir eleman olmasına fırsat veren ilkeler şeklinde belirtilmelidir.

Performansa değerlendirme sistemi, genel veri yığınına değil, ihtiyaç duyulan verileri dikkate alacak, düzenli kontrol ve problemlerin tanımlanmasına ve çözümlenmesine olanak tanıyan bir sistem olarak tasarlanmalıdır. Sistem tasarımı; evrak işleri, eğitim vb. tasarımına devam etmeden önce örgütün misyon, amaç vb.' ni nasıl yansıtacağı ve etkileyeceği ile başlamalı, örgütsel yaşamın doğal ritmine uyumlu ve çoğunlukla mali yıl ve iş planı döngüsü ile ilişkili olmalıdır.

Performans değerlendirme sistemi, yönetici ile personel arasında sürekli geribildirim dayalı iki yönlü iletişim ve görüşme içermelidir. Yöneticiler değerlendirme sonuçlarını personele bildirmeli, onlara da değerlendirmeyle ilgili fikirlerini paylaşma hakkı tanınmalıdır. Bu açıdan etkili performans değerlendirme; geribildirim, bilgi verme, personeli motive etme ve personel-yönetici iletişimini yaratmayı içerir (Coutts ve Schneider, 2004; 69).

Etkili bir performans değerlendirme sistemi geliştirmek için yapılacaklardan bir diğeri, başarısız kapsamında bulunan bireylerin eksiklerini giderecek, iyi performans gösteren kişinin gelişimini devam ettirecek şekilde eğitim programları düzenlemektir. Ayrıca eğitim programları değerlendirmeyi yapacak olan yöneticilerin yeterli yetkinliğe sahip olmasını sağlayacak şekilde onlar için de düzenlenmelidir. Yönetici eğitimi en azından, koçluk ve danışmanlık, çatışmaların çözümü, performans standartlarını kurma, değerlendirme sonuçlarıyla ücret sistemi arasında bağlantı kurma, personele geri bildirim sağlama gibi konuları kapsamalıdır.

Performans değerlendirme sonuçlarının eksiksiz olarak kaydedilmesi ve saklanması da daha sonraki gözden geçirimler için rasyonel veri sağlayarak, seçici

hafıza durumundan uzaklaşmamızı, böylelikle personel terfisi, ödüllendirme, disiplin süreci, işten çıkarma gibi durumlar için doğru kararların alınmasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak performans değerlendirme sisteminin insanları, aralarındaki temel amaçları planlama ya da kayıt tutma için genel bilgiye sahip olan kişilere dönüştürmeye izin vermeyen, diyalog geliştirmeye yönelik bir sistem olarak tasarlanması gerektiğini söyleyebiliriz.

1.2.4. Performans Değerleme Zamanı

Değerleme çalışmalarının yapılma sıklığı farklı örgütler ya da farklı amaçlar nedeniyle çeşitlilik gösterse de hem yöneticiler için zaman alıcı ve zor bir görev olması, hem kısa dönem içinde personel performansı ya da bununla ilgili olarak yönetici algılarında çok fazla değişikliklerin görülmemesi hem de sık yapılan değerlemelerin personel üzerinde baskı yaratması nedeniyle genel olarak yılda bir ya da iki kez olmaktadır. Bununla birlikte işe yeni başlayan personelin değerlemelerinin üç ayda bir gibi daha sık aralıklarla yapıldığı ve işte eski olan personelin değerlemelerinin iki yılda bir yapıldığı da görülmektedir. Biçimsel olan bu tarz değerlendirme zamanları dışında, yönetici ve personel arasındaki iyi bir ilişkinin varlığında personelin biçimsel olmayan değerlemesinin sürekli olduğu bilinmektedir.

Değerlemenin sabit bir zaman aralığında yapılmasından çok, ücret artış dönemleri, terfi ya da nakil kararlarının alınmasından önceki dönem ya da kişinin amiri, görevi veya görevinin niteliklerinin değiştiği dönem gibi belirli durumlara bağlı olarak yapılması da söz konusudur (Bingöl,2006; 337). Proje tipi işlerde ise, değerlendirme, projenin bitişine bağlıdır (Budak, 2008; 417).

Sonuç olarak değerlemenin “ne çok sık ne de çok seyrek olarak yapılması” kuralı dikkate alınarak, işletmeler tarafından faaliyet gösterdikleri iş kolunda iç ve dış çevre koşullarının dikkate alınmasıyla kendilerine en uygun değerlendirme zamanlarının seçileceği söylenebilir.

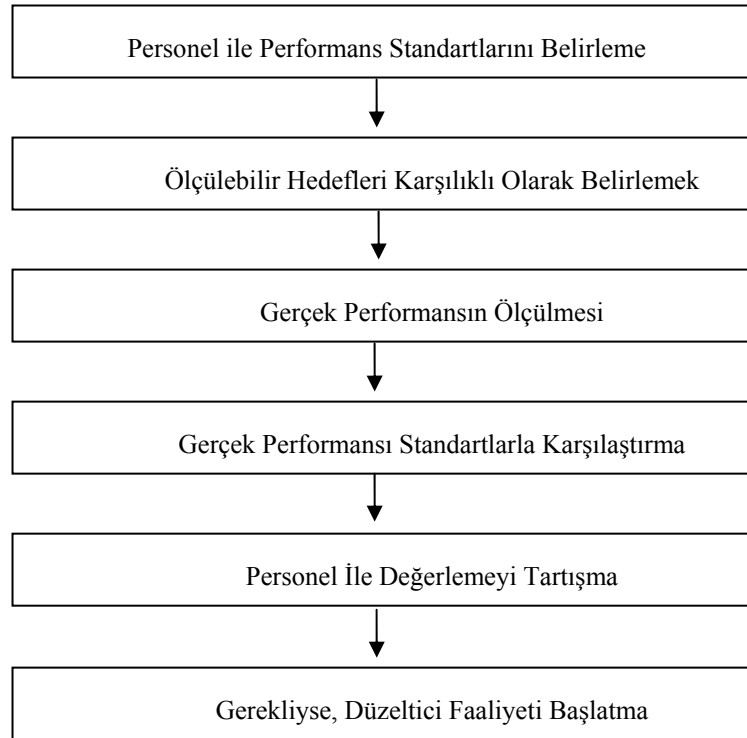
1.2.5. Performans Değerleme Süreci

Değerleme süreci farklı yazarlarca farklı kapsamlarda ele alınmış olsa da sonuçta ulaşılan nokta aynıdır. Örneğin Barutçugil (2002; 210), performans

değerleme sürecini iş analizi ve faktör seçimi, değerlemecilerin saptanması, değerlendirme dönemlerinin belirlenmesi, değerlendiricilerin eğitimi, ve yönetici ve personele bilgi verilmesi olmak üzere beş aşamalı bir süreç olarak incelerken; Sabuncuoğlu (2008; 186-199), kriterlerin belirlenmesi, değerlendirme standartlarının belirlenmesi, değerlendirme periyotlarının belirlenmesi, değerlendiricilerin eğitimi, yönetici ve personele bilgi verilmesi, değerlendiricilerin belirlenme modelleri, 360 derece değerlendirme sistemi ve değerlemede açık görüşme olmak üzere 8 aşamalı bir süreç olarak ele almıştır.

Decenzo ve Robbins (2002; 272)' ye göre ise, değerlendirme süreci örgütün stratejik hedeflerine uygun olarak personel ile birlikte performans standartlarının oluşturulmasıyla başlayan bir süreçtir ve çalışmamızda performans süreci olarak Decenzo ve Robbins tarafından geliştirilen performans değerlendirme süreci alınmıştır.

Şekil 1. Performans Değerleme Süreci



Kaynak: Decenzo ve Robbins, 2002; 272

Decenzo ve Robbins'in performans değerleme sürecinde ilk aşama performans standartlarının anlaşılabilir ve ölçülebilir olacak şekilde açık ve objektif olarak belirlenmesidir.

Süreçteki performans standartları firmanın iş tanımları ve iş analizleri üzerinden geliştirilir.

İş analizi, işletmede yapılacak, her bir işin niteliği, işin genel durumu ve özellikleri, işin yapılacağı çevre ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik şekilde incelenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara ilişkin bilgilerin yazılı hâle getirildiği bir süreç olarak tanımlanabilir (Özgen vd., 2005; 57).

İş analizlerinden işletmelerde örgüt geliştirmeden, personel seçimi, eğitim ve geliştirme, başarı değerlemesi, ücret yönetimine kadar birçok alanda yararlanır. İş analizleri sonucu ortaya çıkan görev tanımları ise performans değerlemesinin başlangıcını oluşturur.

Performans standartları oluşturulduktan sonra ikinci aşama da bu beklentilerin personele iletilmesi gelir.

Üçüncü aşama personel performansını hakkında bilgi edineceğimiz yani gerçek performansın ne olduğunun belirlendiği performans ölçümüdür. Bu aşamada neyin ölçüleceği ve nasıl ölçüleceği ile ilgilenilmelidir. Gerçek performansın nasıl ölçüleceği hakkında yöneticiler çoğunlukla kişisel gözlem, istatistiksel raporlar, sözlü raporlar ve yazılı raporları kullanırlar. Bunların her birinin güçlü ve zayıf yönleri vardır, buna rağmen, onların kombinasyonu güvenilir bilgiye ulaşma olasılığını artırır. Yanlış seçimler ciddi, işlevsel olmayan sonuçlara yol açacağı için değerleme süreci içinde neyin ölçüleceği, nasıl ölçüleceğinden daha kritik bir karardır.

Dördüncü aşama gerçek performans ile standartların karşılaştırıldığı aşamadır. Standart performans ile gerçek performans arasındaki farklılıkların belirlendiği bu adım bizi personel ile değerleme sonuçlarının tartışıldığı beşinci aşamaya götürür. Son adım ise gerekli yerlerde düzeltici faaliyetin tanımlanmasıdır (Decenzo ve Robbins, 2002; 272- 273).

Performans değerleme s¼recinde örg¼t, s¼reçten elde edilen bilgilerin nerede, nasıl kullanılacağına karar verme, yöneticilere uygun açık ve belirli performans standartlarını belirleme, bu standartların personele anlayacakları şekilde dikkatlice iletilmesini sağlama, değerleme periyotlarını belirleme, değerleyicileri belirleme gibi görevlere sahipken, değerleyici, personel davranışları hakkında bilgi toplama, bu bilgiyi değerlemeye dön¼ştürerek personelin gerçek performansını belirleme, değerlenen kişi hakkında elde edilmiş performans bilgisini standartlarla karşılaştırma, değerleme sonuçlarını personele iletme gibi görevlere sahiptir.

1.2.6. Performans Değerlemesini Yapanlar

Değerlemeyi kimin ya da kimlerin yapacağı değerlemenin amacı, değerlemede kullanılacak yöntem, örg¼t kültür¼ gibi değişkenlere bağlı olarak belirlenmeliyse de geleneksel olarak, personelin performansı, bağlı olduğu ilk üst tarafından değerlendirilir. Buna rağmen, diğer seçenekler de kullanıma uygundur ve giderek artan bir kullanım alanına sahiptir.

Performans değerlemesi kim tarafında yapılacak olursa olsun, değerlemeyi yapacak kişi veya kişilerin değerleyecekleri personelin yaptığı işle ilgili ayrıntılı bilgiye sahip olmaları, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilim, önyargı ve diğer hataları yapmaksızın personel performansını objektif olarak değerlemeleri gerekmektedir (Özgen vd., 2005; 236).

Performans değerlemesini yapanlar hakkında ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

1.2.6.1. Amirler (¼stler) Tarafından Yapılan Değerleme

Geleneksel olarak, personelin yöneticileri tarafından değerlendirilmesi, personelin performansını gerçekçi, nesnel ve dür¼st olarak değerlendiren en yetkin kişinin personelin en yakın üst¼ olduğu varsayımına dayanır. Bazı yöneticiler, performans değerleme döneminde kullanmak için personelin dönem içinde ne yaptığını düzenli olarak bir deftere kaydederler. Bu sayede altı ayda ya da yılda bir yapılan performans değerlemeleri için performansa ilişkin her detayı hatırlamayı beklerler (Dessler, 2005; 389).

ABD' de yapılan bir araştırma performans değerlendirme sistemine sahip örgütlerin %92'sinde personel performansının yöneticiler tarafından ölçüldüğü saptanmıştır (Benligiray, 1999; 185). Çünkü bu tür uygulamada personele en yakın kademedeki yöneticinin personele olan yakınlığı nedeniyle personeli çok daha yakından izleyeceği ve değerlemenin daha güvenilir olacağına inanılmaktadır. Buna rağmen, yöneticinin değerlendirme için gerekli zamanı ayırmaması ya da personelle arasındaki kişisel ilişkiyi değerlemeye yansıtabilecek olması sadece yöneticiler tarafından yapılan değerlemelerin sonuçlarına güvenilemeyebileceğini göstermiştir. Bu durumu engellemek için birden fazla yöneticinin birbirinden bağımsız olarak personelin performansını değerlemesi ve daha sonra bunların ortak sonucunu (ortalamasını) alma yaklaşımı izlenebileceği gibi, yine birden fazla yöneticinin bir araya gelip ortak bir karara varmaları yaklaşımı da izlenebilir.

1.2.6.2. Kendi Kendini Değerleme (Özdeğerleme)

Özdeğerleme gerçekte, personeli güçlü ve zayıf yönleri hakkında düşünmeye ve gelişim için amaç belirlemeye odaklayan kendi kendini geliştirme aracıdır. Kendi kendini değerlendirme yöntemi; personel diğer kişilerden ayrı bir yerde, ayrı bir işte çalışıyorsa ya da tek bir beceriye sahipse, kendi davranışının değerlendirilmesinde yetkin tek kişiye ya da performans kişi için ast ve üstler tarafından ortaklaşa belirlenen hedeflere göre ölçülüyorsa kullanılır (Mathis ve Jackson, 2000;391).

Yöntemde personel, yöneticileri tarafından kendisine verilen formu sahip olduğunu düşündüğü performansı dikkate alarak doldurur. Daha sonra yönetici, personel hakkında kendi doldurmuş olduğu formla, personelin doldurmuş olduğu formu karşılaştırarak benzer ya da farklı noktaları açığa çıkarır. Buna bağlı olarak da personelle görüşme yapıp performansı, eksik ve gelişmeye açık yönleri hakkında onunla konuşabilir.

1.2.6.3. Eş Düzeyde Personel (Akranlar) Tarafından Yapılan Değerleme

Bu yöntem, zamanının çoğunu birlikte geçiren, aynı ya da birbiriyle ilişkili işleri yapan personelin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performansını iyi değerleyeceği düşüncesine dayanılarak geliştirilmiştir (Uyargil,2008; 39). Özellikle de, yöneticilerin her bir personelin performansını gözleme fırsatı olmadığı, fakat eş

düzyer personelin bunu yapabildiği durumlarda kullanılır. Buna rağmen, personelin çalışma arkadaşının performansı hakkında doğru bilgilere sahip olmasına rağmen bunu paylaşmayı istemeyebileceği ya da arkadaşını değerlendirirken olumlu ya da olumsuz duygu ve dűřüncelerini değerlemeye yansıtabilecek oldukları unutulmamalıdır.

Sistemin başarılı olması ya da yanlılığın (subjektifliğin) önlenebilmesi için, personelin tek bir arkadaşı tarafından değeril, terfi, transfer gibi konularda birbirine rakip olmayan birden fazla arkadaşı tarafından değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca performansın değerleme sonucu oluşan en olumlu ve en olumsuz bir ya da iki sonuca göre belirlenmemesi, değerlendirme standartlarının açıkça anlaşılabilir şekilde belirtilmesi, gibi önlemler alınması gerekir.

1.2.6.4. Astlar Tarafından Yapılan Değerleme

Astlar tarafından değerleme özellikle yöneticilerin liderlik, yetki devri, motivasyon ya da iletişim becerilerini değerlemeye yönelik olduğunda üstler tarafından kabul edilmemektedir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirildikleri zaman onlar üzerinde otorite kurmakta zorlanacaklarına inanmaktadırlar. Buna rağmen, günümüzde örgütler personel kimliklerini belirtmeden yukarı doğru geribildirim süreci olarak adlandırılan bir süreç gibi yöneticilerin performanslarının astlar tarafından değerlendirilmesine izin vermektedir.

Yöneticiler hakkında astların dűřündüklerini biçimsel yollarla öğrenmek amacıyla yapılan astın üstü değerlemesi aynı zamanda personelin de kendini sistemin bir parçası olarak görmesi ve örgüte olan bağlılığının artmasını sağlayabilir (Benligiray, 1999; 187- 188).

Yöntemin başarılı olması bir yandan personelin değerlendirme konusunda eğitilmesine, diğer yandan ise yöneticilerin yapılan değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerin mevcut problemleri tanımlama, düzeltici faaliyetleri anlama gibi faydalı geri bildirimler sağlayacağına inanmasına bağlıdır.

1.2.6.5. Müşteriler Tarafından Yapılan Değerleme

Her ne kadar müşteri amaçları örgüt amaçlarıyla tam olarak örtüşmese de özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterilerce kendilerine verilen bir form aracılığıyla ölçülebilir. Bu şekilde elde edilen bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir (Sabuncuoğlu, 2008; 193).

Müşteriler tarafından yapılan bu ölçümlerin, hizmet verilen kişilerin işletme ve personel hakkındaki düşüncelerini ortaya çıkarma, gerekli düzeltici önlemleri alma ve personeli bu yönde teşvik etme gibi yararları vardır. Fakat müşterilerin, personel ve örgüt hakkında girdi sağlama konusunda istekli olmaması, personel performansının ölçüm ve değerlendirilmesinde sorumluluk almak istememesi ve müşterilere sorulacak soruların yapılandırılmasının güçlüğü de sistemle ilgili duyulan endişelerdir (Benligiray, 1999; 189- 190).

1.2.6.6. Değerlendirme Kurulu Tarafından Yapılan Değerleme

İşverenlerin çoğunun kullandığı değerlendirme kurulları, genellikle personelin ilk amiri ve diğer üç-dört amirin katılımıyla oluşur. Değerlendirme kurulları aynı düzeyde personel, astlar ya da yöneticilerden oluşan karma bir kurul da olabilir.

Bireysel olarak yöneticiler tarafından yapılan değerlemeler arasında tutarsızlık olabilirken, değerlendirme kurulu tarafından yapılan değerlemeler daha güvenilir, adil ve geçerli olma eğilimindedir. Böyle değerlemeler daha yüksek güvenilirliğe ve eş düzey personelden elde edilen değerlemelerden daha yüksek tutarlılığa sahiptir. Birkaç değerleyicinin varlığı önyargı, hâle etkisi gibi problemlerin giderilmesine de yardımcı olur. Ayrıca, değerlemeler içinde farklılıklar olduğu zaman, bunların değişik düzeylerdeki değerleyicilerin personel performansının farklı yönlerini gözlem altına almasından ve değerlemenin bu farklılıkları yansıtması gerçeğinden doğduğu bilinmektedir (Dessler, 2005; 333).

1.2.6.7. Bilgisayarlı Değerleme

Bilgisayarlı değerlendirme, personelin işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayar yardımıyla izlenip, toplanması ve analiz edilmesidir. Hızlı ve nesnel olmasına karşın gizliliği kaldırması gerekçesiyle başta personel olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır (Sabuncuoğlu, 2008; 194). Fakat özellikle son zamanlarda geliştirilen programlarla sadece ilgililerin görüşüne izin verilen yazılımlarla, yöntem performans görüşmesi yapmaya gerek kalmadan ve görüşünceye kadar tarafların yaşadığı tedirginliğe katlanmadan interaktif bir paylaşım sayesinde değerleyenlerle değerlendirilenlerin arasında iletişim kurmasını sağlamaktadır (Budak, 2008; 423).

1.2.6.8. İşletme Dışındaki Kişilerce Yapılan Değerleme

Belli ve önemli işleri yapan personel performanslarının değerlendirilmesi için firma dışından gelen bir insan kaynakları uzmanı ya da değerlemesi yapılacak personelin işiyle ilgili uzmanlığı olan kişi ya da kişiler tarafından yapılan değerlemedir (Özgen vd.,2005; 237).

Dışarıdan gelen uzmanın firma içindeki önemli olaylar hakkında bilgi sahibi olmaması, yöntemin fazla zaman alması ve pahalı olması dezavantajlı yönlerini oluşturur.

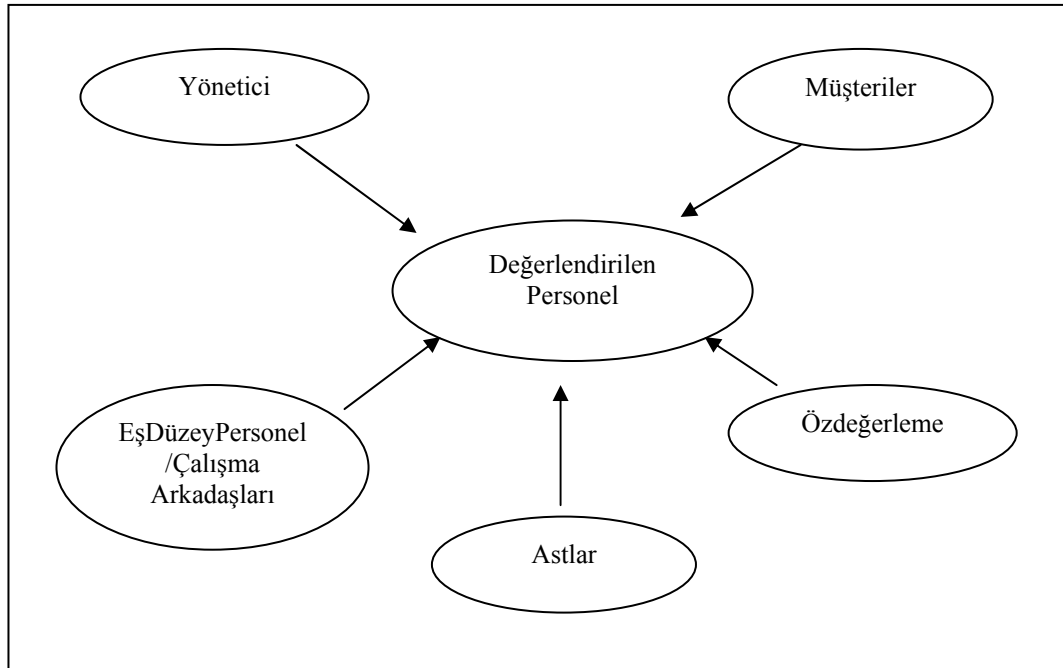
1.2.6.9. 360 Derece (Çok Kaynaklı) Değerleme

360 derece değerlendirme ve geribildirim sistemi; büyük firmalarda artan bir şekilde kullanılmaktadır. Sistem, zayıf ve güçlü yönleri tanımlayan mevcut bilgi kaynaklarının her birini dikkate alır. Tek bir kişi, özellikle de yönetici tarafından değerlendirmelerin yapıldığı geleneksel yaklaşımın zıttı olarak, 360 derece sisteminde personel performansı; personelin çevresinde bulunan iç ve dış müşteriler ve çalışma arkadaşları tarafından da değerlendirilir. Çok kaynaklı değerlendirmeler daha adil olarak algılanır ve çok farklı yollardan personelle etkileşim halinde bulunan bir grubu kapsadığı için değerlendirme süreci daha geçerli sonuçlar sağlar. Benzer nedenlerden ötürü sistem, cinsiyet ve etnik köken gibi önyargılardan da

(ayrımcılıktan) tek kaynaklı değerlendirmelere göre daha az etkilenir (Schuler ve Jackson, 1999; 466).

360 derece değerlendirme, Şekil 2’de görüldüğü gibi personelin performansını, yönetici, eş düzey personel, astlar, kişinin kendini değerlemesi ve müşteriler tarafından doldurulan formlardan elde edilen bilgilere göre değerlendirmektedir.

Şekil 2. 360 Derece (Çok Kaynaklı) Değerleme



Kaynak: Mathis ve Jackson, 2000; 392.

1.2.7. Performans Değerleme Yöntemleri

Kişilerin performans düzeylerini belirleyebilmekte kullanılacak pek çok yöntem geliştirilmiştir. Örgütlerin personelin performansını değerlemede bu yöntemlerden hangisini kullanacağı ise örgütün yapısına, ihtiyacına, personelin niteliğine, amaçlara ve konuya verilen önem derecesine bağlıdır. Örgüt kullanacağı yöntemi belirlemeden önce her bir yöntemin nasıl kullanıldığı, neyi ölçtüğü ve sonuçta ne tür veriler sağladığı hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

Literatürde yöntemlerin üç gruba ayrılarak incelendiği görülmektedir:

- Performans değerlemenin ilk dönemlerinde kullanılan bu nedenle klasik olarak adlandırılan yöntemleri kapsayan “klasik yöntemler” ve

onların eksikliklerinin giderilmesi için geliştirilmiş yöntemleri kapsayan “modern yöntemler” olarak ikiye,

- Kişinin tek başına ya da diğer personelle karşılaştırmalı olarak değerlendirildiği yöntemler olarak ikiye,
- Bireysel performans standartlarına dayalı yöntem, ortak performans standartlarına dayalı yöntem ve kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntem olarak üçe ayrılır.

Tez çalışmamızda üçüncü grupta yer alan değerlendirme yöntemleri benimsenmekte ve bu grupta yer alan “bireysel performans standartlarına dayalı yöntem”, “ortak performans standartlarına dayalı yöntem” ve “kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntem” ile ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

1.2.7.1 Bireysel Performans Kriterlerine / Standartlarına Dayalı Yöntemler

Bireylerin performansı üzerine odaklanan değerlendirmeler, personelin diğer personelle karşılaştırılması yerine, iş gerekleri doğrultusunda önceden tanımlanmış standartlara dayalı olarak ölçümlerin yapıldığı karşılaştırmalı olmayan yöntemlerdir.

Söz konusu yöntemler; “amaçlara göre yönetim”, “iş standartları yöntemi”, “direkt indeks yöntemi” ve “metin değerlemesi”dir.

1.2.7.1.1. Amaçlara Göre Yönetim (AGY)

Amaçlara göre yönetim (AGY), toplam satış ya da üretilen ürünün sayısı gibi personel tarafından başarılan sonuçların değerlendirilmesine dayalı bir yöntem olduğu için bireysel performans kriterlerine göre değerlendirme yaklaşımlarından biri olarak adlandırılır. Bunun yanı sıra AGY yöntemlerin farklı bir sınıflamasında sonuca dayalı yaklaşımlar içinde de değerlendirilmektedir.

AGY sistemi, personelin yöneticisiyle bir araya gelerek, gelecek bir zaman dilimi için (genellikle bir yıl) çoğunlukla ölçülebilir, objektif ve her zaman yazılı olan hedefler (standartlar) belirledikleri, yıl boyunca periyodik olarak personelin bu

hedeflere ulaşma durumu ile ilgili performansını gözden geçirdikleri ve yıl sonunda hedefe ulaşma derecesini değerlendirdikleri bir görüşmenin yapıldığı yöntemdir. Yöntem, bireyin hedeflerinin tümüne ulaşması durumunda performansını çok iyi olarak kabul ederken, performans yetersizliğinden bireyi sorumlu tutar ve bu durumda performansını yeterli ya da kabul edilebilirden daha az olarak değerlendirilebilir (Denisi ve Griffin, 2001; 250).

AGY, işletme amaçlarının tüm personel tarafından bilinmesi, tüm karar süreçlerine bütün ilgililerin aktif olarak katılması ilkesine dayanan, personel ve firma amaçlarını bütünleştirerek personeli değerlendirme, eğitime ve firma başarısını geliştirme, kar, büyüme vb. çeşitli amaçları açıkça ortaya koyma ve bunlara ulaşma amacı taşıyan bir sistemdir.

Örgütün genelinden en küçük birimine kadar amaçların ortaklaşa belirlendiği yöntemin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2008; 214);

- Personel ve değerleyici değerlendirme sürecine beraber katılırlar.
- Değerlemenin odağında personelin kişisel özellikleri değil, spesifik amaçları vardır.
- Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konulurken bu sistemde işlemler, performansın ortaya konulmasından önce başlar, bu sayede personel istenen şekilde yönlendirilebilir.
- Personelin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkısının ölçülmesini kolaylaştırır.
- Personelin işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacı canlandırılır.
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir.
- Ara basamak yöneticilerin gelişimine yardımcı olabilir.
- Beklenen performansın personel tarafından daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

En başından itibaren daha objektif, yönetici fikirlerine değil hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının belirtilmesine dayanan, her biri kendi amaçlarına sahip olan

personeli birey olarak eğiten, personel hedeflerinin örgütteki değişime bağlı olarak yeni bir değerlendirme periyodu başında kolaylıkla ayarlanabildiği bir yaklaşım olan AGY tüm bu yararlarına rağmen bazı sakıncalara sahiptir.

AGY'ye ilişkin sakıncalardan bazılarını Yüksel (2007; 193) aşağıda yer alan maddeler şeklinde belirtmiştir:

- AGY'in basit olmakla birlikte bazı yöneticilerce kavranamaması ve benimsenememesi,
- Alt düzeyde amaçların büyük ölçüde “kesin” ve “uygulanabilir” olarak tanımlanabilmesine karşın, hiyerarşik yapının üst basamaklarında somutlaşmanın pek sağlanamaması,
- Örgütün özellikle alt düzeylerin AGY'yi uygulama yeteneğine sahip olup olmadıklarının tartışılabilir durumu.
- Hiyerarşik açıdan eşit olmayanların katılmalı, açık haberleşmeye dayalı karar süreçleri yoluyla örgütsel etkililiği arttırabilecekleri anlayışının kuşkuyla karşılanması,
- Personel hedeflerinin birbiriyle ilişkili olması durumunda her bir personel performansının tek tek değerlendirilmesinin zor olması.

Yüksel (2007; 193), tüm bu sınırlılıklara rağmen, AGY'nin, bir taraftan objektifliği sağladığı, diğer taraftan da katılmalı yönetimi desteklediği için diğer değerlendirme yöntemlerine göre daha elverişli görüldüğünü belirtmektedir.

1.2.7.1.2. İş Standartları Yöntemi

Performans hedeflerinin geçmiş deneyimler, ortalama bir personelin normal üretimi, iş gruplarının ortalama üretimi, belirlenmiş personelin performansı vb. dikkate alınarak personel ile üstü ya da personelin oluşturduğu bir grup ile üstleri arasındaki görüşmeler sonucu belirlendiği bir yöntemdir. Çoğunlukla yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışan personel için uygundur (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 184; Uyargil, 2008; 68).

Yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her personelin performansının bu standartla

karşılaştırılmasını ifade eder. Değişik iş kategorilerinde bulunan dolayısıyla farklı standartlarla performansı değerlendirilen personelin terfi, ücret artışı gibi konularda birbirleriyle nasıl uzlaştırılarak adil ve güvenilir kararların alınacağı yöntemin en önemli sorununu oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra yöntemin zaman alıcı ve işbirliği gerektiren, personeli hedeflere ulaşma yolunda rekabete sürükleyen yapısı da sistemin olumsuz yanlarını oluşturmaktadır

1.2.7.1.3. Direkt İndeks Yöntemi

Direk indeks yaklaşımı verimlilik, devamsızlık ve işten ayrılma gibi objektif kriterler kullanılarak performansın ölçülmesidir. Bir yöneticinin performansı kendisine bağlı personelin devamsızlık oranlarına ya da işi bırakan personelin sayısına bakılarak değerlendirilebilir. Yönetici olmayanlar için ise verimliliğin ölçümü daha uygun olabilir. Personelin verimliliği nitelik ve nicelik ölçümü olarak ikiye ayrılabilir: Nitelik ölçümü, hurda oranları, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen hatalı ürün ya da parçaların sayısını kapsar. Nicelik ölçümü ise, saat başı çıktı adedi, yeni müşteri siparişlerinin sayısı ve satış hacmini kapsar. Direkt indeks yaklaşımının en büyük avantajı beklenen iş çıktıları ile ilgili personele anlaşılabilir, açıkça belirtilmiş açıklamalar sağlamasıdır (Schuler ve Jackson,1999; 470).

Yöntemde kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verir (Barutçugil, 2002; 189).

1.2.7.1.4. Metin Değerlemesi

Muhtemelen değerlendirmenin en basit metodu, değerleyicinin bir personelin güçlü ve zayıf yönlerini, geçmiş performansını, potansiyelini, ve gelişim için önerilerini tanımlamak için yazdığı bir metne sahip olmaktır. Metin değerlemesinin güçlü yönü basitliğinde yatmaktadır. Çünkü metin değerlendirme karışık formları ya da kapsamlı eğitimleri tamamlamayı gerektirmemektedir. Metin değerlendirme personel tarafından anlaşılabilir ve kolaylıkla geribildirim olan belirli bilgileri sağlamada yararlıdır.

Buna rağmen, bu metot bazı zayıf yönleri de barındırmaktadır. Çünkü metin yapılandırılmamıştır, uzunluk ve içerik açısından değerlendirmeyi yapan kişiye bağlı olarak çok büyük değişiklikler gösterir. Bu da örgüt içindeki personelin karşılaştırılmasını zorlaştırmaktadır. Doğaldır ki, bazı değerleyiciler diğerlerinden daha iyi yazabilirlerken diğerleri olumlu olan bir durumu bile olumsuz olarak anlaşılacak şekilde yazabilir. İyi ya da kötü değerlendirme personelin gerçek performans düzeyi kadar değerlendiricilerin yazdıkları beceriler tarafından da saptanır. Bu metot sadece niteliksel veri sağlar. Zayıf yönler içermesine rağmen, diğer değerlendirme metotlarıyla aynı anda kullanıldığı zaman çok yararlıdır (Decenzo ve Robbins, 2002; 274)

Tipik bir metin değerlendirme yönteminde sorulan soru “Kendi cümlelerinizle personelin performansını, işin sayısal ve niteliksel yönünü, iş bilgisini ve diğer personelle birlikte olma yeteneğini belirterek değerlendiriniz.” ya da “Personelin güçlü ve zayıf olduğu yönleri nelerdir?” şeklinde olabilir ya da değerlendirme ölçütleri tamamen değerlendiriciye bırakılabilir (Barutçugil, 2002; 190).

1.2.7.2. Ortak Performans Kriterlerine / Standartlarına Dayalı Yöntemler

Her bir personelin performansının bir başka personelle karşılaştırılmadan kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumlulukları dikkate alarak oluşturulan, bazen tüm personeli kapsayan bazense belirli iş grupları için ortak olarak saptanan standartlarla değerlendirildiği yöntemleri içermektedir.

Ortak performans kriterlerine dayalı yöntemler; “kritik olay”, “kontrol listesi”, “grafik değerlendirme ölçeği”, “davranışa dayalı değerlendirme ölçeği”, “davranışsal gözlem ölçeği” ve “zorunlu seçim yöntemi” olmak üzere altı başlıkta incelenebilir.

1.2.7.2.1. Kritik Olay

Kritik olay yöntemi, değerlendiricinin dikkatini bir işin etkili ya da etkililikten uzak olarak yapılması arasındaki farkı gösteren kritik ya da kilit davranışlara odaklayan bir yöntemdir. Değerleyicinin personeli işbaşında gözlemleyerek özellikle etkili ve etkisiz olarak adlandırılacak neler yaptığını bir deftere not aldığı

yöntemde personel değerlemesi daha sonra sadece bu kritik ya da kilit olaylar dikkate alınarak yapılır.

Yöntem ilk kez II. Dünya Savaşı sırasında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve listelenmesiyle uygulanmaya başlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2008; 207). Bu yöntemde, personel performansı, personel yakından izlenerek kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranışları ve başarıları kaydedilerek, bunlar üzerinden değerlenir. Yöneticilerin personeli gözlemlenmeleri sırasında kritik olayları kaydetmelerinde çeşitli iş grupları için belirlenmiş olan performans kriterleri yardımcı olmaktadır.

Kritik olay yöntemi konuların zamanla unutulmasına ve önemini yitirmesine engel olur, belirli bir dönemde gözlemlenen personelin davranış ve tutumlarına göre değerleme yapıldığı için daha objektiftir, personele üstün ve zayıf yönlerini görme ve bunları geliştirme imkanı tanır, personelle yöneticinin bir araya gelerek performans hakkında konuşmasını gerekliyse önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır (Can ve Kavuncubaşı,2005;177; Sabuncuoğlu, 2008; 208). Buna karşılık personelin sürekli gözlemleniyor olmaktan dolayı tedirginlik yaşaması, yöntemin her bir personel için özenle uygulanmasının çok zaman alıcı olması, kritik olarak adlandırılan olay meydana geldiğinde bu olayın personelle konuşulmaması durumunda daha sonra durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesinin güç olması, kritik olarak nitelendirilecek olay ya da davranışların belirlenmesinin güç olması yöntemin sorunlu yanlarıdır.

1.2.7.2.2. Kontrol Listesi

Kontrol listesi yönteminde, değerleme formuna değerlendirilecek personeli tanımlayabilecek çeşitli cümleler yazılır ve değerleyicilerden bu cümlelerden değerlendirilecek personelin nitelik ve davranışlarına uygun olanlarının karşısına işaret koymaları istenir. Kontrol listesi değerleyici tarafından işaretlendikten sonra genellikle insan kaynakları yönetiminden bir eleman tarafından değerlendirilir. Daha sonra işaretlenen faktörler belirli işlerle olan ilişkilerine göre puanlanır, ifade veya tanımların değerleri toplanıp ortalamaları alınır. Son değerlendirmede sonuçlarını

personelle tartışmak için değerleyiciye dönülebilir ya da insan kaynaklarından biri personele geribildirimde bulunur.

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntemde, değerleyici seçeneklerin gerçek karşılığının ne olduğunu bilmeden personele en çok uyan ve en az uyan seçenekleri seçer. İşaretlenen olumlu ya da olumsuz cmler daha sonra uzmanlar tarafından değerlemeye alınır ve istenirse her cümle veya kriterin önemine göre ağırlıklı puanlar verilebilir. Yöntemde, puanlama yerine istenirse her cümlenin karşısına her zaman, bazen, hiçbir zaman gibi ayırıtırılmış l dereceler de oluşturulabilir (Sabuncuoğlu, 2008; 215 – 216).

Kritik olay yöntemine ilişkin bazı olumsuzlukları gidermek amacıyla geliştirilen ağırlıklı kontrol listesinde uygun ifadeleri işaretleyen değerleyici, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bununla beraber tanımlara ayrıca puan değeri verilmişe, katsayılar puanlarla da çarpılarak ağırlıklı değerler saptanır.

Değerleyicinin tutarlı bir çalışma yapıp yapmadığını anlamak için aynı soru iki kez, fakat farklı bir tarzda sorulur. Aynı sonuç alınırsa değerleyicinin görüşünde samimi olduğu anlaşılır. Yanıtların geçerliliği araştırıldıktan sonra değerlendirme izelgesi, işaretlenen tüm tanımsal deyimlerin ağırlıklı ortalaması alınarak puanlanır. Ağırlıklı puanların toplanmasıyla personelin performans düzeyi bulunur (Bingöl, 2006; 343)

Bu yöntemin uygulanmasının kolaylığı yanında sistemin kurulması ve ağırlıklandırılmasının zorluğu, uygun bir soru ve tanımsal deyimler listesini hazırlamak ve her iş ya da iş grubu için ayrı ayrı liste oluşturmanın zor, zaman alıcı ve masraflı olması, soruların farklı değerleyiciler için farklı anlamlar taşıyabilmesi olasılığının yüksek olması, ağırlıklı kontrol listesi kullanılması durumunda değerleyicilerin değerleme sonuçlarını kolayca ayırt edememesi, değerleyicilerin faktörlerin ağırlıklarını belirleyememesi gibi zorlukları da vardır.

1.2.7.2.3. Grafik Değerleme leği

Nitelikleri değerlemek için en yaygın kullanıma sahip yöntem grafik değerleme leğidir. Personel sayısı az olan bir işletme ya da işletmenin bir departmanında personelin tümü için uygun olan grafik değerleme yöntemi, belirli iş

grubundaki personelin işteki bireysel başarılarını belirli dönemlerde kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışlar ve yaptığı işin sonuçları ya da çıktılarına göre genel olarak değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Ancak yöntemde kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan faktörlerin soyut ve gözlemlemeye uygun olmamasının değerlendiricilerin bazı değerlendirme hataları yapmalarına neden olabilmesi nedeniyle kişilik özellikleri yerine davranışları ve sonuçları değerlendirmeye yönelik faktörlere ağırlık verilmeye çalışılmaktadır.

Formun bir yanına değerlemeye konu olan niteliklerin ve açıklamaların, diğer tarafına ise niteliklerin karşısında yer almak üzere sayısal notlardan oluşan bir ölçeğin ya da çok yeterli, yeterli, ortalama, yetersiz, çok yetersiz gibi değerlemelerin konulduğu bir değerlendirme formu oluşturulur. Amirden personeli formda uygun gördüğü sıfat veya rakamı işaretleyerek değerlendirmesi istenir. Formda yer alan başlıca nitelikler işin kalitesi (mükemmellik, temizlik), iş hakkında bilgi (güvenilirlik, amirlere-astlara karşı tutum, anlayış, dış görünüş, çalışma isteği, tasarrufa riayet, yönetme yeteneği, devam durumu, inisiyatif, işbirliği) gibi özelliklerdir. Genelde daha çok kullanılan yöntem, yalnızca iş başarısı ile yeteneğin değerlendirilmesidir (Yüksel, 2007; 188).

Çok kullanılan bir yöntem olan grafik değerlendirme yönteminde, değerlendirilecek özelliklerin sıralanmış olması gelişmiş güzel değerlendirme önlerken, formlarda kullanılan sıfat ya da derecelendirme rakamlarının herkese göre değişebilmesi, yöneticilerin daha çok “orta” not verme eğiliminde olmaları ve tek bir özelliğin etkisinde kalınarak diğer özelliklere de aynı şekilde not verilmesi yöntemin güvenilirliğini azaltmaktadır (Yüksel, 2007; 189).

Kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilip, personelle ilgili çeşitli kararlarda rahatlıkla uygulanabilmesine rağmen geçerlilik ve güvenilirliği düşük olan ve değerlendiricilerin çeşitli değerlendirme hataları yapmasına neden olan bir yöntemdir. Bu yöntemde geçerlilik ve güvenilirliği arttırmak için öncelikle faktörlerin farklı değerlendiricilerce aynı anlama gelebilmesi için işin gerekli, gözlemlenebilir, somut ve net bir şekilde tanımlanabilir olması gerekir. Gerek örgüt yapısındaki konumları gerekse de yaptıkları işlerin içeriklerindeki farklılıklar

nedeniyle yönetici ve personeli farklı kriterlerle değerlendiren formların geliştirilmesi gerekir (Uyargil, 2008; 57- 58).

Grafik değerlendirme yöntemi önceden hazırlanan formların kullanılması nedeniyle personelin yöneticileri tarafından çeşitli özelliklerine göre gözlemlenip belirli kriterlere göre değerlendirilmesini, farklı yöneticiler tarafından aynı algılamalara gelen kriterler nedeniyle yöneticiler arasında ortak görüşlerin gelişmesini, ölçekten sayısal verilerin elde edilmesi nedeniyle yönetsel kararlarda değerlendirilme ölçeği sonuçlarından yararlanılabildiğini sağlar. Yöntemin bu yararlarının yanı sıra, değerlemeyi yapacak olanların farklı özelliklere sahip olması nedeniyle formda bulunan ifadeleri aynı biçimde algılamamaları, farklı gruplarda farklı değerlendiriciler tarafından yapılan değerlemelerin birleştirilmesi sırasında bir grubun en kötü performansına sahip olan personelinin diğer grubun en iyi performansına sahip olan personelinin üstünde yer alması, kategorilerin yanlış seçilmesi, değerlendiricilerin değerlendirme sırasında çok yetersiz ya da çok yeterli gibi uç noktalara gitme yerine ortalama olarak değerlemesi ya da personelinin çok beğendiği ya da hiç beğenmediği niteliklerinin etkisinde kalarak tüm nitelikleri olumlu ya da olumsuz olarak değerlemesi gibi sakıncaları da vardır.

1.2.7.2.4. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği

Grafik değerlendirme ölçeği ile ilgili memnuniyetsizliklerin başlaması daha belirgin davranışsal kriterleri içeren biçimlerin gelişmesine yol açmıştır. Davranışa dayalı değerlendirme ölçeği personele kendi performansını geliştirmede kullanabileceği sonuçlar sağlayabilmek, değerlendiricinin geribildirimde bulunurken daha rahat hissetmesine izin vermek amacıyla Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilmiş bir yöntemdir (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 181; Uyargil, 2008; 62).

Kritik olay ve geleneksel değerlendirme ölçeği yöntemlerinin bir arada kullanıldığı “Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri”nde öncelikle çok yeterli, ortalama ve yetersiz iş davranışlarını tanımlayan olaylar belirlenir. Kritik olay yöntemiyle çeşitli kişilik özelliklerini değil belirli iş davranışlarını dikkate alarak personel ve üstünden bu iş davranışlarını ne oranda etkinlikle gerçekleştirdiklerine ilişkin veriler toplanır. Daha sonra bu veriler, yönetici görevleri, personel görevleri,

kişiler arası ilişkiler gibi performansın daha geniş kapsamlı boyutları ya da sınıfları biçiminde gruplandırılır. Her bir boyut personelin performansını değerlendirme için bir ölçüt olarak kullanılır. Daha sonra kritik olaylar bir önceki aşamada belirlenen sınıf ve boyutlar içinde toplanır. Bundan sonra sayısal değer atama aşaması gelir ki bu aşama da kritik olaylarda tanımlanan davranışlar daha yüksek sayısal değerler daha yüksek performans anlamına geldiği bir ölçek üzerinde değerlendirilir. Yöntemin uygulanmasında tablonun sağında yer alan davranışların işin yapılması sırasında ortaya çıkıp çıkmadığı değerlendirilir. Ölçekte işin yapılması sırasında gözlenen davranışların karşısındaki sayısal değer de personelin performans düzeyini gösterir (Schuler ve Jackson, 1999; 469).

Davranışa dayalı değerlendirme yöntemi, personelin ve yöneticilerin belirledikleri iş davranışları üzerinden değerlendirme yapıldığı için benimsenme olasılığı yüksek, öznel yargılama yerine gözleme dayandığı için güvenilir, standartları belirgin, personel iş performansı ile ilgili etkili geribildirim sağlama ve personelin performansını geliştirmesine olanak tanıma gibi yararları olan bir yöntemdir. Ancak yöntem, bu yararlarının yanı sıra bazı sınırlılıklara da sahiptir. Yöntemle ilgili problemlerden biri, her iş ya da iş grubu için ayrı ölçeklerin geliştirilmesinin gerekliliğinin yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmasıdır. Diğer bir problem ise ölçeğin değerlendiricinin gözleyeceği herhangi bir davranışa uygun olmadığı zaman ya da değerlendirici personelin hem düşük hem de yüksek performansla ilişkili gösterdiği davranışlarını gözlemleyeceği zaman ortaya çıkmaktadır. Ayrıca değerlendiricinin personelin gösterdiği performansı ne ölçüde doğru yansıttığı, düşük ya da yüksek değerlendirme verilip verilmediğine karar vermenin zorluğu da başka bir problemdir. Tüm bunlara rağmen, dikkatle hazırlanmış bir ölçek üzerinde yapılan dikkatli bir değerlendirme, personelin performansını büyük bir olasılıkla doğru yansıtabilir.

1.2.7.2.5. Davranışsal Gözlem Ölçeği

Davranışsal gözlem ölçekleri, davranışa dayalı değerlendirme ölçeklerinin sakıncalı yanlarını ortadan kaldırmak, güçlü yanlarından yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal gözlem ölçeği yöntemi, performans boyutlarının geliştirilmesi, ölçek formatı ve puanlandırma işlemleri

bakımından davranışa dayalı derecelendirme yönteminden ayrılmaktadır. Davranışa dayalı değerlendirme ölçeklerinde, kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar uzman değerleyici tarafından belirlenmekte ve bu davranışlar ölçekte değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem ölçeklerinde ise iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendirici bu davranışları gözlemlene derecesine göre değerlendirme yapmaktadır. Diğer bir deyişle, davranışsal gözlem ölçeklerinde performans boyutlarının geliştirilmesinde başarılı personeli başarısız olandan açık biçimde ayırt etmede kullanılacak davranış veya kritik olayları belirlemek için istatistik analiz yöntemlerinden yararlanılmakta, belirtilen ifadeler üst tarafından gözlemlenip ölçekte işaretlenmekte ve daha sonra kişinin her bir ifadeden aldığı puanlar toplanarak, personelin toplam performans puanı ortaya çıkmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 182; Uyargil, 2008;64).

Davranışsal gözlem ölçeklerinde personel çeşitli kritik olaylara dayalı olarak davranışsal bir ölçekte değerlendirildiği için sonuçların personele açıklanması, kendilerini geliştirmeleri için geribildirim sağlanması kolaydır. Dolayısıyla davranışsal gözlem ölçeği yöntemi personel tarafından benimsenme oranı yüksek, değerlendiriciler tarafından kullanımı daha kolay bulunan bir yöntem olsa da, davranışsal gözlem ölçeği geliştirme de davranışa dayalı değerlendirme ölçeği geliştirme kadar pahalı ve zaman alıcıdır. Bununla birlikte, değerlendiriciler tarafından uygulaması kolay bulunmasına rağmen, değerlendiricilerin çoğunlukla hangi davranışın ne sıklıkla değerlendirildiğini tam olarak gözlemlemede yeterli zaman ya da yeterliliğe sahip olmadıkları da bilinmektedir.

1.2.7.2.6. Zorunlu Seçim Yöntemi

Yöneticilerin personele olması gerekenden daha yüksek puanlar vermeleri sonucu terfi edileceklerin seçimi zorlaşmış, bu nedenle de yöneticilerin daha tarafsız değerlendirme yapmalarına imkan verecek bir tekniğin geliştirilmesine çalışılmış, sonuçta zorunlu seçim yöntemi ortaya çıkmıştır (Yüksel, 2007; 189). Zorunlu seçim yöntemi değerlendiricinin iki ya da daha fazla durum arasından seçim yapmak zorunda olduğu kontrol listesinin özel bir biçimidir (Decenzo ve Robbins, 2002; 276).

Zorunlu seçim yönteminde değerleyiciden, daha önceden insan kaynakları departmanından biri tarafından değerleyicinin kolaylıkla birbirinden ayırt edemeyeceği ölçüde birbirine yakın olarak hazırlanmış genellikle dörtlü olan, ancak ikili, üçlü, beşli de olabilen cümle gruplarından kendince personele en uygun olan cümle ya da cümleleri seçmesi istenir. Yöntemde ilgilenilen özellik ve davranışlarla ilgili olumlu ve olumsuz ifadelerin yer aldığı bu dörtlü cümle gruplarında genellikle ifadelerden ikisi olumlu ikisi de olumsuz özellik ve davranışları içerir. Örneğin, öğrenciler öğretmenlerini değerlerken “a. Müfredatta tanımlanan programa uyar; b. Sınıfın ilgi ve dikkatini korur; c. Günümüz örgütlerinde ne gibi kavramların uygulandığını gösterir; d. Öğrencilerine kavramları kendi kendilerine öğrenmeleri için fırsat tanır.” gibi kendilerine verilen ifadelerden uygun olanı seçerler. Bütün ifadeler başlangıçta olumlu görünse de biz gerçekte böyle olmadığını biliriz. Değerleyici bu ifadelerden personelin durumuna en çok uyan ve en çok uymayan iki ifadeyi doğru cevapları bilmeden seçer ve daha sonra insan kaynaklarından biri değerlendirilen iş için cevap anahtarına dayanarak tüm cevapları puanlar. Böylece değerlendirici ön yargılarının etkileri ortadan kaldırılmış olur.

Zorunlu seçim yönteminin en önemli avantajı, değerlendiricilerin “doğru” cevapları bilmemeleri nedeniyle, önyargı ve çarpıtmayı azaltmasıdır ki bu da yöntemin güvenilirlik ve geçerlilik açısından diğer yöntemlerden daha üstün olduğunun düşünülmesini sağlar. Ayrıca yöntem düşük maliyetli, kolay ve pratiktir. Değerlemenin formlar aracılığıyla yapılması tutarlı değerlemeye olanak tanır. Buna rağmen, değerlendiriciler bu yöntemden hoşlanmama eğilimindedir; çoğu benzer anlamlı ifadeler arasında ayırım yapmaya zorlanmaktan hoşlanmaz. Değerleyiciler “iyi” ya da “kötü” cevabının neyi ifade ettiğini bilmediğinden sistemde hayal kırıklığına uğrayabilirler, kendilerine güvenilmediğini düşünebilirler. Personelle ilgili kararların ifadelere verilen puanların toplamı üzerinden verilmesi durumunda personelin farklı niteliklerinin göz ardı edilmesi, cümle gruplarında yer alan bazı ifadelerin doğrudan işin yapılışıyla ilgili olması, yöntemin sonuçlarının personele anlatılmasının zor olması ve bazı durumlarda personelin kuşkuya düşmesi ve bunun sonucunda motivasyon ve iş doyumunun olumsuz etkilenmesi sistemin olumsuz yanlarındandır.

1.2.7.3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

Performans değerlendirme yöntemlerinin bir grubu da karşılaştırmalı yöntemlerdir. Karşılaştırmalı yöntemler değerleyicinin bir personelin performansını diğer personelle karşılaştırmasına dayanır. Genellikle bir göreve yükseltilecek ya da ödüllendirilecek personelin belirlenmesi için kullanılan bu yöntemler personel arasında en iyi, ortalama ve en kötü olanların sıralanma biçimini içerir. Karşılaştırma yöntemleri arasında; sıralama, ikili kıyaslama ve zorunlu dağılım yöntemleri yer alır.

1.2.7.3.1. Sıralama Yöntemi

Personelin değerlendirilmesinde en eski ve en basit yöntem olan sıralama yönteminde personel kişisel özellikleri ve yetenekleriyle birlikte ya da bazen o iş için gerekli olan birkaç özel niteliğe bakılarak diğer personelle bir bütün halinde değerlendirilir (Budak, 2008; 425).

Sıralama yönteminde değerleyiciden öncelikle değerlendirilecek personelin hepsinin ismini bir kağıdın sol tarafına yazması, daha sonra bu personelden en değerli olan kişinin ismini kağıdın sağ tarafında en üste, değeri en az olan kişinin ismini ise yine kağıdın sağ tarafına fakat en alta yazması istenir. Bundan sonra kağıdın sol tarafındaki tüm isimler değer sırasına göre en değerli ikinci en değersiz ikinci, en değerli üçüncü, en değersiz üçüncü şeklinde bu iki ismin arasına yerleştirilerek listenin ortasına doğru ilerlenir, orta sıralar en son oluşur. Az sayıda personelin değerlendirildiği işletmelerde uygulanması daha doğru olan yöntem personel hakkında toplu yargıda bulunulmasını sağlar.

Sıralama yönteminde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi anlaşılmamaktadır. Örneğin ikinci ve üçüncü sıraya konulan personelin performansları arasında küçük bir farklılık olabilirken, üçüncü ve dördüncü sırada yer alan personelin performansı arasında büyük bir farklılık olabilir (Dessler, 2005; 395). Ayrıca sıralama yönteminde kişilerin pozisyonları ve görev unvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleriyle karşılaştırılıyor olmaları, daha üst düzey görevlerdeki kişilerin, daha

başarılı olacağı gibi yanlış bir yargıya sahip olan değerleyicilerin sıralama yaparken bu hataya düşmesine neden olabilecektir (Uyargil, 2008; 53).

Sıralama yöntemi, personel sayısının fazla olduğu örgütlerde hem sıralama işleminin zaman alıcı ve zor olması hem de değerleyicilerin değerlendirilecek personelin tümünü yeterli olarak tanımamaları, listenin ortasında yer alan personelin performansını belirlemenin güç olması, personelin neye göre değerlendirildiğini bilmemesi gibi sahip olduğu sınırlılıklar nedeniyle günümüzde örgütlerde pek fazla kullanılmamaktadır. Buna rağmen yöntem, bazı örgütlerde, kullandıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını kontrol etmek ya da desteklemek için bazı durumlarda kullanılmaktadır.

1.2.7.3.2. İkili Karşılaştırma

İkili karşılaştırma yöntemi her bir personelin diğer personelle karşılaştırılması ve sırasının belirlenmesini içerir. İlk olarak değerlendirilecek olan kişilerin adları bir kağıda veya ayrı ayrı kartlara yazılır. Değerleyici sahip olduğu her personeli sırasıyla diğer personelle karşılaştırır ve performansı daha yüksek olan personel kimse onun karşısına işaret koyar. Değerleyici tüm personel için bu süreci tekrarladıktan sonra karşılaştırma işlemi tamamlandığı zaman her bir personelin işaretlerini sayar. En çok işareti alan personelin performansı en yüksek personel olduğu düşünülür (Noe vd., 2004; 246).

Bu yöntemde bir defada sadece iki bireyin ele alınması nedeniyle sıralama yöntemine göre daha doğru ve daha kolay karar verilebilir. Ancak personel sayısının fazla olması durumunda bu yöntem çok zaman alıcıdır. Çünkü personel sayısı n ise $n(n-1)/2$ sayısı kadar değerlendirme yapmak oldukça zaman alıcı olacaktır.

Sıralama yöntemi de ikili karşılaştırma yöntemi de kolay ve ekonomik biçimde kullanılabilen, her personelin belirli bir sırasının bulunduğu ve herhangi bir sıraya iki personelin gelmesinin olanaklı olmadığı yöntemlerdir. Her iki yöntemde de personelin performansı genel başarı düzeyi, liderlik, girişimcilik yeteneği ya da devamsızlık gibi tek bir ölçüte göre değerlendirilmektedir. Personel performans düzeylerinin birbirinden ayırt edilemeyecek kadar yakın olması ve değişik ölçütlerin

de değerlendirmede dikkate alınması gereksinmesi, zorunlu dağıtım yönteminin gelişmesine yol açmıştır (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 176).

1.2.7.3.3. Zorunlu Dağıtım

İstatistikteki normal dağılım eğrisinin özelliklerinden yararlanan Zorunlu Dağıtım Yöntemi, sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemlerine göre daha gelişmiş, esasen sınıflandırma işlemini içeren, personel performansını tek ve genel bir değerlendirme kriteri üstünden ölçebildiği gibi, birden fazla boyut üzerinden de ölçülebilen bir yöntemdir. Yöntemin esasını teşkil eden varsayım, bir örgütte personelin çok küçük bir grubunun çok başarılı, yine çok küçük bir grubunun çok başarısız olacağı, diğerlerinin ise bu iki grup arasında orta, ortanın biraz üstünde ve biraz altında kalacağıdır. Yöntem değerlendiricilerin performansını değerlendirdikleri personeli değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek noktasında ya da herhangi bir yerinde kümelenmelerini önlemek için geliştirilmiştir. Yöntemde değerlendiriciden personeli başarılarına göre en başarılıdan en başarısızına doğru, normal dağılım eğrisindeki %10, %20, %40, %20, %10 oranlarına göre (Barutçugil (2002) bu oranları %20,%60,%20 olarak, Noe vd. (2004) %5, %25, %55,%10, %5 olarak ele almıştır) çok başarılı, başarılı, vasat, vasatın altı, başarısız gruplarından birine yerleştirerek değerlemesi istenir (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 176; Yüksel, 2007; 194).

Yöntem daha başta personelin bir kısmının başarısız olarak sınıflandırdığı ve personeli belli başarı ve başarısızlık oranlarıyla sınıflara dağıtma zorunluluğunu bulundurduğu için önyargılı olmakla eleştirilir. Değerleyicinin personele niçin içinde bulunduğu grupta olduğunu açıklaması da zordur. Ayrıca küçük gruplarda, performansın normal dağılımının gerçekten var olduğunu kabul etmek için hiçbir neden yoktur, yani küçük gruplarda uygulanması pek olası değildir. Yöntem bu gibi sınırlılıklarının yanı sıra, uygulama kolaylığı, değerlendiricinin personeli korumasına engel olma, personel performansını birden fazla kriteri dikkate alarak ölçme gibi olumlu yönleri de sahiptir.

1.2.7.4. Yöntemlerin Karşılaştırılması ve Kombinasyonu

Performans Yönetim Sisteminde örgüt, yöneticiler ve personelin farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman zaman birbiriyle çelişmesi, değerlendirme yönteminin seçimini önemli ölçüde güçleştirmektedir. Örneğin grafik değerlendirme ölçeği ya da kritik olay yöntemi gibi yöntemler geliştirilmesi kolay, fakat stratejik başarı ölçümü az olan yöntemlerdir. Karşılaştırmalı yöntemler yumuşaklık, merkezi eğilim ve sıklık hatalarını azaltmaya yardımcı, maaş artışı gibi yönetsel kararlar için yararlı olabilecek yaklaşımlardır. Fakat, karşılaştırmalı yaklaşımlar örgüt amaçlarıyla performans bağlantısında zayıf bir görev yaparlar ve gelişim için diğer yöntemler kadar geri bildirim sağlamazlar. Kritik olay ve metin değerlendirme yöntemleri, potansiyel olarak daha fazla geribildirim bilgisi ürettikleri için gelişim için en iyi sayılabilecek yöntemlerdir. Buna rağmen, kriter ya da standartların iyi tanımlanmaması, böyle yapılandırılmamış olmaları onların değerini azaltabilir. Ayrıca, bu yöntemler yönetimle ilgili kullanımlar için zayıftırlar. Davranışa Dayalı/Amaçlara Göre Yönetim gibi yöntemler personel performansını örgüt amaçlarıyla uyumlaştırmada uygun olan yöntemlerdir. Ancak her iki yöntem de personele süreci açıklamak ve beklentileri tanımlamak için çok fazla çaba ve zaman gerektirmektedirler. Bu yaklaşımlar daha alt düzey görevler için iyi çalışmazlar. Tüm bunlar dikkate alındığında en yaygın kullanılan yöntemin grafik derecelendirme yöntemi olduğu görülmektedir. Ancak yine de, yöneticiler bir performans değerlendirme sistemiyle neyi başarmak istediklerini ifade edebildikleri zaman, istedikleri avantajı sağlayacak yöntemleri seçerler ya da bir karma oluştururlar (Mathis ve Jackson, 2000; 401).

Tablo 1. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	GELENEKSEL DEĞ. SKL.	SIRALAMA	DAV. BEK. SKL.	DAV. GÖZL. SKL.	AGY
Değerlemelerin Doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
İnsan Kaynaklarına İlişkin Kararlara Katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
Ödüllerin Belirlenmesine Katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yetiştirme / Geliştirme İhtiyacını Belirlemeye Katkısı	Çok Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Yöntemin Geliştirilmesi İçin Gerekli Para ve Zaman	Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta / Yüksek
Yöntemin Yürütülmesi İçin Gerekli Para ve Zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta / Yüksek
Değerlenenleri Motive Etme Gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta / Yüksek	Yüksek
Değerlenenler Tarafından Kabulü	Düşük / Orta	Düşük / Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerleyenler Tarafından Kabulü	Düşük / Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlenenlerden Gerektirdiği Beceriler	Düşük	Düşük / Orta	Orta	Orta	Yüksek

Kaynak: Uyargil, 2008; 70

Yukarıda açıklanan nedenlerle bazı işletmeler çeşitli yöntemlerin Tablo 1’ de belirtilen üstünlüklerinden yararlanmak, bazılarının da sakıncalarını ortadan kaldırmak için, birden fazla yöntemi birlikte kullanarak karma bir yaklaşım uygulama yoluna gitmektedirler. Karma yaklaşımı benimseyen bu tür örgütler çoğunlukla performansın planlanmasını ve geribildirime ağırlık veren AGY yöntemi ile yönetici ve personelin beklentilerine cevap vermeye çalışırken, klasik değerlendirme ölçeği (günümüzde yetkinliklere dayalı performans değerlendirme

yöntemi) ile de ücret- maaş, terfi, transfer vb. örgütsel kararların alınmasını kolaylaştırmayı amaçlamaktadır.

İlk bakışta rasyonel bir uygulama olarak görülse de, özellikle ilk kez biçimsel bir değerlendirme sistemi oluşturan örgütlerde, karma bir yaklaşım karmaşık bir sistem olarak algılanabilir ve personelin aklını karıştırabilir. Bu nedenle, bu tür karma yaklaşımlar, daha çok oturmuş bir performans değerlendirme sistemi varolan ancak belirli sorunlar yaşayan ve bu sorunlarını nedenleri ile tanımlayabilmiş işletmeler tarafından dikkatli bir biçimde yöntem seçimi yapılarak uygulanmalıdır (Uyargil, 2008; 71).

1.2.8. Performans Değerlemenin Yararları

Sosyal bir varlık olması ve çevresiyle sürekli etkileşim içinde olması nedeniyle örgütlerin dinamik yapısını oluşturan insan kaynağının performansının değerlendirilmesi, firma büyüklüğü, personelin pozisyonu ya da iş konusu ne olursa olsun personel hakkında ortaya koyduğu sağlıklı ve doğru bilgi ile hem personel hem de örgütün gelişimi için kullanılacak yararlı bilgilerin elde edilmesini sağlar. Personelin başarılı ve başarısız yönlerinin belirlenmesi, bu veriler doğrultusunda gerekli eğitimlere karar verilmesi, personelin başarısız oldukları yönlerini düzeltebilmeleri için teşvik edilmeleri ya da başarılı oldukları alanlar için takdir edilmeleri performans değerlendirme sonuçları ile mümkün olmaktadır. Yine örgütün ücret artışı, ikramiye dağıtımı, eğitim, disiplin, terfi, kariyer planlaması gibi kararlarında da performans değerlendirme verilerinden yararlanılır.

Performans değerlendirme, bununla beraber, personelin temel sorumlulukları, hedefleri ve davranışsal yeterlilikleri ile ilgili alması gereken eğitimlerin planlama döneminde belirlenmesi ile eğitim planlaması'na, değerlendirme görüşmeleri sırasında ortaya çıkan gelişim ihtiyaçlarının tartışılarak gelişim aktivitelerinin planlanması ile Kişisel Gelişim Planları'na, nihai performansların belirlenmesi ile Ücret Sistemi'ne ve Ödüllendirme Sistemi'ne girdi sağlamaktadır (Aktaş, Şükrü-
http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2121)

1.2.8.1. Değerleyici İçin Yararları

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde izlenecek yol ne olursa olsun personel katkısı göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Bu nedenle personelin bu amaçları gerçekleştirmede ne biçimde ve nereye kadar etkili olduğunun bilinmesinde, buna bağlı olarak geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması gibi kararların nesnel olarak alınmasında, performans değerlendirme, yöneticiye önemli veriler sağlar. Bu nedenle örgüt içinde performans değerlendirme sonuçlarından en çok yararlanacak olan kişiler değerlemeyi ağırlıklı olarak yapan yöneticilerdir.

Performans değerlendirme yolu ile değerleyenler (yöneticiler) aşağıda sayılan yararları elde etmektedirler (Bilecen, 2007; 5, Uyargil, 2008; 11);

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olarak, personelin ve örgütün performansının iyileştirilmesi,
- Personelle iletişim ve ilişkilerin kurulması ve iyileştirilmesi,
- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Gelişmeye açık yönleri konusunda personele yardımcı olunması ve personelin eğitim ihtiyaçlarının ortaya konulması,
- Yöneticilerin personelinin değerlerken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanımları,
- Daha dengeli ve tutarlı kararların verilmesi,
- Varolan ve potansiyel sorunların ortaya konulması,
- Hizmet birimi- örgüt hedefleri iletişiminde artan bir olanak kazandırılması,
- Yetki devrini arttıran alanların bulunması, personeli daha yakından tanıdıkça yetki devrinin kolaylaşması
- Değerlendirme ve bunun sonucunda düzeltici önlemler için bolca fırsat sağlaması,
- İş doyumunu arttırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak,
- Personelin tutumuna ilişkin daha geçerli bilgi edinme,

- Yönetmel becerilerini geliştirmesi ya da bu becerilerini rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulların elde edilmesi

1.2.8.2. Değerlendirilen İçin Yararları

Performans değerleme, örgüt ve yönetici bakımından olduğu kadar bir işe kabul edilip yerleştirildikten ve belirli bir işe için eğitildikten sonra kendisine verilen görevi ne derecede etkin yaptığını bilme hakkına sahip bulunan personel için de önemlidir. Görevinde yükselebilmek için personel güçlü, zayıf ve gelişmeye açık yönlerinin neler olduğunu, zayıf ve gelişmeye açık yönlerini iyileştirebilmek için neler yapması gerektiğini bilmeyi, performansı iyi ile kötü olan personel arasında ayırım yapılmasını, başarılarının karşılığını görmeyi ister.

Performans değerlemenin personel (değerlendirilen) açısından yararları (Uyargil, 2008; 12; Özdemir, 2007; 42);

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/ özelliklerini tanırlar,
- İşletme/ birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
- Performansına ilişkin elde ettikleri olumlu geri bildirim yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler,
- Performans değerlemenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar için hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp, düzenlemeler yapmasını sağlar
- Personelin daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer beklentilerine katkıda bulunur.
- Personelle üstleri arasında bir iletişim kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- Personelin yöneticisiyle şimdiki işini ve gelecek için gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını tartışmasını sağlar

1.2.8.3. Örgüt İçin Yararları

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel iletişim ağının bir ögesi olan performans değerlemenin sağlıklı bir biçimde uygulanması örgütün performansını olumlu yönde etkileyecektir. Yukarıda değerleyenler ve değerlenenler için özetlenen yararları, performans değerlemenin örgütün bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Performans değerlemenin örgüt için yararlarından bazıları şunlardır (Uyargil, 2008; 12- 13; Fındıkçı, 2006; 301):

- Bireylerin ve birimlerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Örgütün etkinliği ve karlılığının artması,
- Hizmet ve üretimin kalitesinin gelişmesi,
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesi, özellikle eğitim ihtiyacının ve eğitim bütçesinin daha kolay ve doğru biçimde belirlenmesi,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgilerin daha güvenilir bir biçimde elde edilmesi,
- Bireylerin ve birimlerin gelişme potansiyellerinin daha doğru, daha sağlıklı biçimde belirlenmesi,
- Kısa dönemli insan kaynağı ihtiyacının giderilmesinde esneklik sağlaması (devamsızlık, iş gücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan)
- Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesine katkı sağlaması,
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlaması; tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlaması. Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.

1.2.9. Performans Değerlemede Hatalar

Personelin iş performansına ilişkin verilerin değerlendirilmesini sağlayan, performans değerlendirme, seçilen yöntem ve uygulamaya bağlı olarak her zaman istenilen sonucu veremeyen, bazı durumlarda personelin performansının olduğundan yüksek bazı durumlarda ise olduğundan düşük değerlendirildiği bir süreçtir. Ancak performans değerlendirme çalışmaları sırasında yaşanan sorunların çoğu yöntemin kendisinden değil, yöntemin anlaşılması, yanlış kullanımı ya da değerlendiricilerden kaynaklanmaktadır.

1.2.9.1. Değerlendirici Hataları

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiş olsa da uygulamada değerlendiriciden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanırken, çoğunluğu değerlendiricilerin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hatalarından kaynaklanır (Uyargil, 2008; 102).

1.2.9.1.1 Yakın Zaman (Son Olayların) Etkisi

Değerlemenin sürekliliği ilkesiyle çelişen bu tür bir hata özellikle bir yıllık periyotlarla yapılan ölçümlerde karşılaşılan bir durumdur. Personel, değerlendirme zamanı yaklaştığında işin göze çarpan bölümünde olma, işe erken gelme, geç ayrılma ve yüksek motivasyon gösterme gibi kurnazlıklar gösterebilir. Değerleyicinin bunlardan etkilenip personeli son zamanlardaki performansına göre değerlemesi tüm performansı üzerinden değerlendirme yapmaması yakın zaman etkisidir (Stone, 1998; 281). Yakın zaman etkisinde değerlendirici, personelin son zamanlardaki davranışına bakarak aslında başarısız olan ancak son dönemlerde çok iyi çalışan bir personeli başarılı, aslında başarılı olan ancak son dönemlerde başarısız olan bir personeli de başarısız olarak değerleyebilir. Değerleyici bunu bilinçsizce son dönemde olan olayları hatırladığı için yapabildiği gibi, bilinçli olarak son dönemde personelin performansındaki iyileşmeyi devamlı kılmak için de yapabilir.

Yakın zaman etkisini gidermek için personelin performansının tüm dönemler dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekir. Değerleme döneminin uzun olması durumunda geçmiş dönemlerin unutulması olasılığını gidermek için değerlendirme dönemi boyunca olan olaylara ilişkin not tutulması da bu hatanın azaltılmasını sağlayabilir.

1.2.9.1.2 Merkezi Eğilim

Yöneticinin herkese gerçek performansı yerine ortalama ya da kabul edilebilir bir derece vermesinden kaynaklanan bir sorun olan merkezi eğilim (ya da ortalama eğilim) hiç kimsenin yüksek başarılı ya da düşük başarılı olarak değerlendirilmediği, personel performans değerlemesinde en sık karşılaşılan sorunlardan biridir (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 173). Örneğin 7’li bir ölçeğin kullanılması durumunda yönetici en yüksek (6ve 7) ve en düşük (1ve 2) alana personeli yerleştirmekten sakınıyor ve personeli 3 ve 5 arasında dağıtıyorsa merkezi eğilimden bahsedilir.

Merkezi eğilim hatası değerleyicinin değerlendirme yeteneğine güvenmediği, personelden gelecek tepkilerden çekindiği, personel sayısının fazla olduğu ve değerleyicinin personel hakkında çok fazla bilgi sahibi olmadığı ya da personeli gözlemeleme fırsatı olmadığı durumlarda yaşanan bir sorundur.

Değerlendirilen personele geribildirim olanağını ortadan kaldıran merkezi eğilim de personel eksik yönlerini görme şansını kaybeder, gelişimi konusunda bilgi alamazken, örgütte de kimlerin terfi edeceğine, kimlerin hangi göreve getirileceğine ve kimlerin hangi konuda eğitime ihtiyacı olduğuna karar vermek zorlaşır (Bingöl, 2006; 352).

1.2.9.1.3 Esneklik / Katılık Hatası

Performans değerlemesinde temel alınan performans standartlarının belirsiz ve herkes tarafından farklı şekilde anlaşılan bir yapıda olması esneklik ve katılık hatalarının yapılmasına neden olacaktır (Özgen vd.,2005; 234).

Esneklik, değerleyicinin personeli çoğunlukla gerçek performansından yüksek değerlediği zaman ortaya çıkan, kasıtlı diye düşünülen bir hatadır. Araştırmalar esnekliği, değerlendirmeler, ücretlendirme, terfi, fesih gibi önemli

kararlarla bağlantılı olduğu zaman çok ciddi bir problem olarak tanımlamaktadır (Bernardin, 2006; 184). Esneklik hatası personel performansının hoş gitmeyecek yönlerini tartışmanın gerekli olduğunu gözden kaçıran, geribildirim önemini unutan, personelin kendini olduğundan üstün görmesine ve gelişme ihtiyacı duymamasına neden olacak olan bir hatadır.

Katılık hatası ise esneklik hatasının tam tersidir ve değerleyicinin personelin olumlu yanlarını göz ardı edip, genellikle hatalar ve eksiklikler üzerinde durması, personeli gösterdiği performans düzeyinden daha düşük bir düzeydeymiş gibi değerlemesidir. Katılık hatası, personelin gelişme yönündeki motivasyonunu ve heyecanını azaltır (Bingöl, 2006; 351).

1.2.9.1.4. Değerleyici Önyargıları

Değerleyici hatası, değerleyici değerleri ya da yargılarının değerlemeyi değiştirdiği zaman ortaya çıkmaktadır (Mathis ve Jakson, 2000; 403). Değerleme süreci gereği gibi tasarlanmadıysa yaş, din, kıdem, cinsiyet, ırk, siyasi düşünce, görünüş, sosyal statü, değerleyiciye benzeyip benzememe, değerleyicinin değerlediği astını sevmesi ya da sevmemesi ya da diğer faktörler değerlendirmeleri etkileyen değerleyici önyargılarıdır.

Personel tarafından hoş karşılanmayan, personelin sisteme olan güvenini sarsan, aynı zamanda yasal açıdan bazı yükümlülükleri de doğuran değerleyici önyargısı, daha üst düzey yöneticiler tarafından değerlemelerin incelenmesi ile düzeltilebilme olasılığı olan bir hatadır.

1.2.9.1.5. Hâle Etkisi / İhtiyat (Etkisi) Hatası

Değerleyici hatalarından bir diğeri de hâle etkisi ve onun zıttı olan ihtiyat hatasıdır. Hâle ya da ihtiyat (horns) etkisi değerleyici personelin bir boyutu üzerinden, diğer tüm boyutları için değerlendirmeye izin verdiği zaman ortaya çıkmaktadır (Bernardin, 2006; 184).

Hâle etkisi, yöneticinin, personelin pozitif bir performans özelliğinin etkisinde kalarak performansının diğer yanlarını da olduğundan daha yüksek değerlediği zaman ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir personelin işe her zaman erken

geldiğini ve her zaman çalışma gününün başlangıcında enerji ve işe karşı heyecan ile dolu olduğunu düşünelim. Bu durumda yönetici personelin diğer özellikleri ortalama ya da sadece yeterli olduğu halde sonuçta personelin tüm performansını olumlu olan performansa göre yüksek değerleyebilir.

Hâle etkisinin tersi olan ihtiyat hatasında ise değerleyici personelin tek bir performans boyutundaki düşüklük nedeniyle personel performansının diğer boyutlarını da düşük değerlendirme eğilimindedir (Denisi ve Griffin, 2001; 251). Personelin bazı zamanlarda yavaş hareket ettiğini düşündüğümüzde değerleyicinin bu durumu motivasyon eksikliği, hırslı olmama (tutkusuzluk) ve kabiliyetsizlik olarak alması ihtiyat etkisidir (Noe vd., 2004; 259).

Kişinin hâle etkisi ya da ihtiyat hatası altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan ilki; ilk karşılaşmada personelin değerleyiciyi olumlu ya da olumsuz etkilemesi ve değerlendiricinin değerlendirmelerini kısa bir süre içinde edindiği bu deneyime göre sürdürmesidir. İkincisi, personelin performansının bir boyutunun (örneğin yaratıcılık) olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerleyicinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Özellikle değerlendirici, personel hakkında gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır. Hâle etkisinin ortaya çıkmasına neden olan diğer bir durum da, değerleyicinin performansın değerlendirildiği kriterler/faktörler arasındaki farkı anlamamasından kaynaklanmaktadır. Bazen değerlendirme faktörlerinin seçiminde yapılan hatalar değerleyicinin bu tür sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Ancak sistemden kaynaklanan herhangi bir sorunun olmadığı durumlarda, değerlendirme faktörlerinin neyi ölçmek istediğini tam anlamadan, bu faktörlerin birbirlerinin aynısı olduğunu düşünerek değerlendirme yapan kişiler de hâle/ihtiyat etkisi altında kalmış olacaktır (Uyargil, 2008; 103).

Değerleyici hâle ya da ihtiyat hatası yaptığı zaman, performans ölçümleri yararlı geribildirim için ihtiyaç duyulan belirli bilgileri sağlamaz, personelin gelişmesi engellenir. Hâle etkisi ya da ihtiyat hatasının performans değerlendirme etkili olmasını önlemek için kişinin bir bütün olarak ele alınması ve tüm yönleri ile değerlendirilmesi gereklidir. Değerleyicilerin bu hataları bilinçli yapmadığı varsayımından hareket edildiği zaman verilecek eğitimlerle bu hataların ortadan

kaldırılabilirliği düşünülmemektedir. Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen puanlar ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, personelin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme hataları önlenmeye çalışılmaktadır (Fındıkçı, 2006; 304; Uyargil, 2008; 103).

1.2.9.1.6. Kontrast Hataları

Kontrast hatası insanları performans standartları yerine diğer insanlara göre değerlendirme eğiliminden kaynaklanmaktadır. Örneğin grup içinde bir personel ortalama bir iş yapıyorsa, biraz daha iyi olan bir diğeri kontrast hatası nedeniyle mükemmel olarak değerlendirilebilir (Mathis ve Jackson, 2000; 404). Benzer bir şekilde bireyin çalışma grubu içindeki herkes zayıf performansa sahipse, ortalama bir birey gerçekte olduğunda daha iyi bir performansa sahipmiş gibi görünür. Bununla beraber, grup performansının çok iyi olması durumunda da aynı personel zayıf bir değerlendirme alabilir.

Kısacası, kontrast hataları özellikle kısa süre içinde birçok personelin değerlendirilmesi sırasında ortaya çıkan, her bir personelin kendinden önce değerlendirilen personelle karşılaştırılarak onun aldığı puandan etkilenmesi durumudur.

1.2.9.1.7. Değerlendirme Standartları Sorunu

Personelin değerlendirilmesi sırasında, bir yönetici benzer işlerde çalışanların performansı için farklı standartlar ve beklentiler kullanmaktan sakınmalıdır. Böyle problemler yöneticiler belirsiz kriter ve öznel ekler kullandıkları zaman, farklı yöneticiler bazı değerlendirme standartlarını farklı yorumladıkları zaman ya da birçok görevden oluşan personelin işi değerleyici tarafından tek bir ölçüt göz önünde bulundurularak değerlendirildiği zaman ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle aynı işlerde farklı standartların kullanılması, tek bir değerleyicinin performansları değerlendirilmesi ya da tek bir ölçüte göre değerlendirme yapılması yanıltıcı sonuçlara neden olabilir.

Ortaya çıkabilecek hataların en aza indirilmesi için değerlendirme kategorilerinin iyi tanımlanması ve değerlendiricilerin bu konuda iyi eğitilmesi gerekir (Barutçugil, 2002; 230).

1.2.9.1.8. Tanıma Etkisi

Değerleyicinin arkadaşlık ya da dostluk etkisi altında kalmasının neden olduğu bir hatadır. Değerleyici genellikle kendisine yakın olan bir personelin olumlu ya da olumsuz yönlerini diğer personele göre daha kolay görür (Benligiray, 1999; 209).

Tanıma etkisinde değerleyici daha önceden edindiği yargının etkisinde kalarak personelin performansını değerler.

1.2.9.1.9. Benzerlik Hatası

Değerleyiciler personeli değerlerken kendilerinde varolan özelliklerin onlarda olup olmadığına bakıyorlarsa benzerlik hatası yapmış olurlar. Örneğin kendini saldırgan, atik olarak algılayan değerleyici personeli de saldırganlık, atiklik özelliklerine bakarak değerler. Bu durum, bu özelliğe sahip olan personel için yararlıyken, bu özelliğe sahip olmayan personel için zararlıdır (Decenzo ve Robbins, 2002; 282). Çünkü değerleyici kendine benzediğini düşündüğü personele yüksek değerlendirme, kendinden farklı olan personele ise düşük değerlendirme eğilimindedir.

1.2.9.1.10. Değerlendirmede Nesnel (Objektif) Olamama

Söz konusu olan insan ve onun davranışlarına yönelik değerlendirmeler olduğu ve bu değerlendirmeyi yapan da bir insan olduğu için performans değerlendirme en sık karşılaşılan sorunlardan biri öznelliklerdir. Performans değerlemenin başlıca hedefi, iş hedeflerinin ne oranda gerçekleştirildiğinin belirlenmesidir. Ancak iş hedeflerini gerçekleştirme, personel performansını değerlendirme sürecinde personelin bireysel ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk vb.) ağırlık verilmesi, buna karşılık işe ilişkin davranışlarının etkililiğinin göz ardı edilmesi nesnel davranmayı ortadan kaldırır ve değerlendirmede adil olma ilkesinin çiğnenmesine neden olur. Dolayısıyla kişinin işe yönelik davranışları ve hedeflerini gerçekleştirme düzeyi ile kişiye yönelik doğrudan veya dolaylı bireysel görüşler, önyargılar, kanılar karışabilir. Bu durum hem

değerlendirme sonuçlarının yararsız olmasına hem de personel motivasyonunun azalmasına yol açacaktır.

Bu sorunun çözülebilmesi için değerlendirme sürecinin öznel etkenlerden, önyargılardan arındırılması ve işe ilişkin ölçülebilir faktörler üzerinde odaklanması gereklidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 174; Fındıkçı, 2006; 302).

1.2.9.1.11. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlemede bazı değerlendiriciler personelin gerçek performanslarından çok buldukları pozisyonlardan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki personeli yüksek, önemsiz kabul edilen yerlerdeki personeli düşük performans düzeyinde değerlendirirler.

Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça uygundur. Tüm astlarını bir potada toplayarak genel ve global tek ya da birkaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, örgüt kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görevlerdeki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerle) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır (Uyargil, 2008; 109).

1.2.9.2. Yönetimin Tutumu

Yönetim performans değerlemeye kendini adarsa, sistemi kabul ederse sistem çalışacaktır. Buna rağmen, eğer yöneticiler performans değerlemeyi insan kaynakları departmanı tarafından kabul ettirilen bir şey olarak görürlerse, süreç tepe yönetimin gerçek desteğine ihtiyaç duyacaktır ve ilgisizlikle izlenen bir süreç olacaktır. “Yönetimin tutumu” Regal ve Hollman’ a göre etkili bir performans değerlendirme programı için hayati öneme sahiptir. Yönetim takımının tüm üyeleri değerlendirme amaçlarını anlama ihtiyacıdadır ve bu kabullenme yönetim için sisteme katılma ve sistemi destekleme için kritiktir.

Performans değerleme, personeli performanslarını geliştirmede motive ederek örgütün stratejik iş amaçlarının başarılmasına katkıda bulunduğu personel potansiyelini gerçekleştirdiği zaman değerlidir. Bu nedenle, performans değerleme sistemleri, örgütün insan kaynaklarının kullanılması ve geliştirilmesinde kilit unsurdur (Stone, 1998; 278- 279).

1.2.9.3. Değerlendirmeye Karşıt Fikirler

Değerlendirme sistemlerinde en önemli sorun olumlu ya da olumsuz önyargıların sistemi etkilemesidir. Performans değerlemeye karşı olan bazı yöneticiler, bu sistemlerin herhangi bir getiri sağlamaksızın gereksiz bürokrasi yarattığını düşünürken, diğer bazıları, bu sistemleri, sonuçlarına inanmadıklarından ücretlendirme-ödüllendirme kararları vermek için kullanmamakta ısrar etmektedirler. Genel bir eğilim olarak değerlendirme çalışmalarından hoşlanmayan yöneticilerin ve personelin bulunduğu örgütlerde de değerlemeyi yapanlar, personelin performans düzeylerini belirlemeye yardımcı olan bilgileri almakta ve kararları vermekte zorluklarla karşılaşırlar.

Bütün bunların ötesinde, personel eğer değerlendirmenin en iyi derecelerinden biri ile değerlendirilmezse iş akışını etkileyebilecek olumsuz bir zihinsel tutum içine girmekte ve bunu performans değerleme çalışmalarının önyargılı olduğuna dair kendi önyargılarına kanıt olarak göstermektedirler (Barutçugil, 2002; 229).

1.2.9.4. Performans Değerlemede Hataların Giderilmesi

Yukarıda açıklanan çeşitli değerleme hataları performans değerlemenin etkinliğini ciddi boyutlarda olumsuz olarak etkilediğinden, bu hataların giderilmesi ya da azaltılmasına yarayacak yöntemlerin geliştirilmesi için çeşitli çalışmalar yapılmaktadır (Uyargil, 2008; 110). Ancak yapılan yoğun çalışmalara rağmen hala hataları olmayan bir değerleme sistemi oluşturulamamaktadır. Ancak, değerlemenin doğruluğunu arttırmak için değerleyicinin gözlem, hatırlama ve rapor tutma yetenekleri geliştirilmeye, yapılan hata ve yanlışlıklar; eğitim, geribildirim ve uygun performans değerleme yöntemlerinin kullanımıyla azaltılmaya çalışılmaktadır. Son yıllarda, değerlemelerin genel olarak değil, daha spesifik özelliklere göre yapılması

yönünde bir eğilim gözlenmektedir. Bu nedenle, değerleyicinin günlük tutmasının, değerlendirme sonuçlarının etkinliğini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Performans değerlendirme hatalarının azaltılmasında sık sık gündeme gelen eğitim çalışmaları bazı yazarlarca tek başına yeterli olarak görülmesi de değerlendiricilerin becerilerinin geliştirilmesine de yardımcı olan eğitimle (Özgen vd., 2005; 235- 236);

- Yanlı değerlendirme hataları ve sebepleri ayrıntılı şekilde tanımlanır.
- Personele yönelik kararlarda performans değerlemesinin rolü açıklanarak bu değerlemede tarafsız veya objektif olmanın önemi belirtilir.
- Şayet subjektif değerlendirme ölçüleri kullanılıyorsa bu durum değerlemecilerin eğitimlerinin bir parçası olarak kabul edilir.

Eğitim değerlendirme hatalarını azaltabilir. Değerleyiciler, değerlendirme hatalarından nasıl sakınacakları konusunda eğitilebilirler. Muhtemel değerlendiriciler belirli değerlendirme hatalarından sakınmada onlara önderlik etmek için tasarlanmış yazılı metinler ya da olaylar dizisinin olduğu video kayıt bandını izlerler. Video kayıt bandındaki hayali personelin değerlendirilmesinden sonra, değerlendiriciler onların değerlendirme kararlarını ve böyle hataların onların değerlendirme kararlarını nasıl etkilediğini tartışır. Eğitim programları gelecekteki hatalardan sakınmak için öneriler getirir. Değerleyicilerin diğer bir eğitim yöntemi, değerlendirme içindeki hatalara değil, personel performansının karmaşık doğasına odaklanır. Çeşitli performans boyutları ve bu boyutların standartlarını belirtmeye çalışır. Bu eğitimin amacı değerlendiricilere personelin performansını daha hakkıyla ve tam olarak değerlemeye yardım etmektir (Noe vd., 2004; 260).

Bu hataların üstesinden gelmede başka bir yaklaşım da değerlendirme yöntemlerinin tasarımında iyileştirmeler yapmaktır. Örneğin, performans değerlendirme yönteminin zorunlu dağıtım yöntemi, esneklik ve merkezi eğilim hatalarının üstesinden gelmeye çalışır. Ek olarak, davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri, hâle etkisi, esneklik ve merkezi eğilim hatalarını azaltmak için tasarlanmıştır. Çünkü değerlendiriciler bu yöntemlerde belirli performans örneklerini dikkate alarak

personelin performansını değerlendirmektedirler. Ne yazık ki, iyileştirilmiş araçlar çoğunlukla tüm hataların üstesinden gelmezler, iyileştirilmiş değerlendirme araçları performans değerlendirme içindeki hataların tamamen üstesinden gelecek gibi görünmez (Byars ve Rue, 1991; 260).

Bunların yanı sıra, performans değerlendirme hatalarından korunabilmek ve bunların etkilerini en aza indirebilmek için aşağıda belirtilen önlemlerin alınmasında yarar vardır (Aldemir vd., 2004; 313);

- Performans değerlendirme yönteminde seçilen ölçütler bir grup farklı çalışma davranışını içermelidir.
- Değerlemeci değerleyeceği kişinin işini nasıl yaptığını düzenli bir biçimde izlemelidir.
- “Orta, bir hayli, hayli” gibi sözcükler her değerlemeciye değişik çağrılar yaptıracağından kullanılmamalıdır.
- Bir kişi aynı anda veya çok kısa bir zaman içinde çok sayıda insanı değerlememelidir. Bu hem yorgunluğa hem de değerlemecinin astları arasında ayırım yapmasına yol açar.
- Değerlemede bulunacak kişiler hatalardan korunmak için eğitime tabi tutulabilir.
- Seçilen ve kullanılan değerlendirme ölçütleri anlamlı, açık biçimde ifade edilmiş ve önemli olmalıdır.

1.2.10. Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlemede Yetkinliklerden Yararlanma

Yetkinlik kavramının, yönetim yazınında ilk kez 1957’de Selznick tarafından örgütsel başarıyla ilgili olarak “ayırdedici yetkinlik” olarak kullanıldığı söylenebilir. Kavramı insana ilişkin bir unsur olarak ilk defa kullanan ise, White (1959)’dır. 1970’li yıllarda McClelland ve diğerlerince gerçekleştirilen çalışmalar, bir bakıma, günümüzde kullanıldığı şekliyle yetkinlik kavramına kaynaklık etmiştir (Acar, 2007, 168).

İnsan kaynakları yönetimi açısından kökeni McClelland'ın 1973'de American Psychologist dergisinde yayınlanan makalesine dayanan "yetkinlik" kavramı 1982 yılında Boyatzis'in gerçekleştirdiği araştırmayla popüler hale gelmiş ve Prahalad ve Hamel'in 1990 yılında Harvard Business Review' de yayınlanan "The Core Competence of the Corporation" başlıklı makalelerinden sonra yaygınlık kazanmıştır (Acar, 2007; 167- 168).

Etimolojik olarak yetkinlik ve yeterlilik kavramları arasında fark olmamakla birlikte, kullanımda kazandıkları içerik itibariyle, yeterlilik, işletmenin değer zincirinin bütününe kapsayan bir stratejik yönetim kavramı olarak algılanmış; yetkinlik ise, üretim zincirinin belli noktalarındaki teknik bir alt fonksiyonu olarak değerlendirilmiştir (Budak, 2008; 50). Kısacası, yetkinlik işi yapan insanlarla, yeterlilik ise iş ve işin başarılmasıyla ilgilidir (Acar, 2007; 171).

Boyatzis, yetkinlikleri "kişinin, işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine imkan veren kişisel özellikler" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamaya göre yetkinlikler, bireyin iş ortamına getirdiği kişisel yetenekleri temsil etmektedir. Ancak bir işte etkili performansın ortaya çıkması; sadece kişinin sahip olduğu yetkinliklerle değil, işte kişiden ne beklendiği ve işin gerçekleştirildiği örgütsel çevre ile bağlantılıdır (Budak, 2008, 48). Nitekim, yetkinliklerin bir bireyin güdülerinden, kişilik özelliklerinden, becerilerinden, kendi kendini yansıtm biçiminden ya da sosyal rolünden ve sahip olduğu bilginin yapısından oluştuğu söylemi çoğu uzman tarafından tatmin edici bulunmamıştır (Benligiray, 2007; 89).

Yetkinliğin temel tanımı; işle ilgili olarak, bilginin çeşidi, teknik beceriler veya motivasyonla bağlantılı davranışlar/ eylemler grubu veya kategorisidir. Ya da iyi belirlenmiş standartlarla ölçülebilen, eğitim yoluyla geliştirilebilen ve çalışanın işinin önemli bölümünü etkileyen tutum, bilgi ve yetenek kümesidir (Ünsar, 2006; 44).

Genel olarak yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan görüleceği gibi yetkinliğin üç boyutu vardır (Budak, 2008; 53):

- Bilgi: Her yetkinliğin az ya da çok kavramsal boyutta bir bilgi düzeyi vardır.
- Beceri: Yetkinliğin doğal ya da tecrübe ile kazanılmış yetenek boyutudur.
- Tutum: Kişilik özellikleri, karakter, inanç ve değerler gibi subjektif özelliklerin bilgi ve beceriyi harekete geçirme konusundaki yaklaşımıdır.

Yetkinlik kavramının örgüt yönetiminde özellikle de insan kaynakları yönetiminde geniş bir uygulama alanı bulmasının, diğer bir deyişle işletmelerin yetkinlik modellerine giderek artan ilgi göstermelerinin nedenini aşağıdaki yararları ile ilişkilendirmek hatalı olmayacaktır (Uyargil, 2008; 291):

- Yetkinlikler üstün performansın (özellikle yöneticilerin) tanımlanması ve geliştirilmesinde bir araçtır.
- Yetkinlikler işletmede ortak bir dil yaratarak neyin vurgulanması gerektiğini daha kolay ortaya koyarlar.
- Yetkinlikler sistematik bir çerçeve oluşturarak bazı uygulamaları meşrulaştırır (örneğin, yedeklemenin planlanmasında ya da performans değerlendirme kriterlerinin seçiminde) ve bunların örgütte kabulünü kolaylaştırır.

Ayrıca yetkinlikler birey tarafından öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Eğer örgüt yetkinlikleri açık seçik tanımlayıp, kişiler tarafından görülebilmelerini ve anlaşılmasını sağlarsa, birey bu doğrultuda kendisinden beklenen düzeyde bu yetkinlikleri gerçekleştirecektir.

Yetkinlik, üstün performans gösterenden vasat performans göstereni ayırt eden, kişinin bir görevi başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı tutumlar, yetenek, davranış, motif ve diğer bireysel karakterler olarak tanımlanabilir. Yetkinlikler, bir kişinin değişik durumlarda, daha sık ve daha iyi sonuçlar almasını sağlayan karakteristik özelliklerdir (Keçecioglu ve Kelgökmen; 216).

Bir işte üstün performans göstermeye yol açan her türlü zihinsel, fiziksel ve duygusal davranış, o iş için geçerli yetkinlik olarak kabul edilir. Yetkinlikler ile ilgili yapılan çalışmalarla her türlü iş için yetkinlikler belirlenmiştir (Budak, 2008; 55).

1.2.10.1. Yetkinlik Modellerinin Geliştirilmesinde Kullanılan Yaklaşımlar

Günümüzde yetkinlikler, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, seçme ve yerleştirme ve eğitim gibi hemen hemen tüm insan kaynakları fonksiyonlarında giderek daha yaygın kullanım alanı bulmaktadır. Yetkinliklerin insan kaynakları fonksiyonlarında kullanımı ise, yetkinlik modelleri aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle uygulamalarında yetkinliklerden faydalanmak isteyen insan kaynakları profesyonellerinin öncelikle yerine getirmesi gereken çalışmalardan biri yetkinlik modeli oluşturmaktır (Sevinç, 2007;).

Performansın “nasıl” gerçekleştirildiğine odaklanılan yetkinlik yaklaşımında, çalışanların iş sonuçlarına ulaşması için sahip olması gereken yetkinliklerin değerlendirilmesi söz konusudur. Kişinin gelişimine odaklıdır ve geçmişe değil geleceğe yönelik bir perspektif sunar (Budak, 2008; 147).

Yetkinlik modeli, belirli bir görevi üstün performans sergileyerek yerine getirebilmek için gerekli yetkinlikleri ve çalışanların ilgili yetkinliklere ilişkin sergilemeleri gereken davranışsal göstergeleri içermektedir. Başka bir deyişle yetkinlik modelleri, bir pozisyonda üstün performansı öngören bilgi, beceri ve yeteneklerin iş ile ilgili davranışlar kapsamında ifade edilmesidir. Bununla birlikte yetkinlik modelleri, çalışanların kurum içerisinde üstlendikleri rolleri etkin bir biçimde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları yetenek, bilgi, kişisel özellikler ve davranışları tanımlayan ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan tanımlayıcı araçlar olarak kabul görmektedir (Sevinç, 2007;)

Yetkinlik modeli geliştirilmesinin ilk ve en önemli adımı, üstün performansın hangi kriterler ile ifade edildiğinin ortaya konulması yani performans etkinlik kriterlerinin belirlenmesidir. Performans etkinlik kriterlerine bağlı olarak üstün performansı vasat performanstan farklılaştıran yetkinlikler belirlenir. Burada yapılacak bir hata pozisyon için yanlış yetkinlerin belirlenmesine ve modelin sağlıklı bir temel üzerine kurulmasına neden olur (Budak, 2008; 136).

İşletmelerde yetkinlik modellerinin oluşturulmasında yararlanılan farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Aşağıda bu yaklaşımlar üç temel başlık altında açıklanacaktır (Uyargil, 2008; 292):

- Araştırmaya Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı: McClelland ve Hay / McBer Danışmanlık Şirketi tarafından birlikte geliştirilen bu yaklaşımda işletmede üstün performanslı olarak algılanan yöneticiler önerilir ve başarılarında rol oynayan kritik olaylara dayalı örnekler vermeleri istenen görüşmelere tabi tutulurlar. Daha sonra toplanan bütün veriler analiz edilerek başarıya neden olan faktörler belirlenir.

Araştırmaya dayalı yaklaşımı kullanan işletmelerde ağırlıklı olarak, yetkinlik modeli oluşturma sürecinde veri toplamak amacıyla kullanılan yöntemlerden bir olan davranışsal olay görüşmelerinden yararlanılmaktadır. Buna göre üstün performans gösteren kişilerle mülakat yapılmakta ve bu mülakatlarda kişilerin işlerini nasıl yaptıkları incelenerek üstün performans gösteren personelin ortak özellikleri saptanmaktadır (Sevinç, 2007;).

- Stratejiye Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı: Araştırmaya Dayalı Yaklaşımın alternatifi olan ve firmanın stratejik yönüne/geleceğine göre yetkinliklerin belirlendiği bu yaklaşımda genellikle firmanın tepe yöneticileri gelecekte öngörülen fırsat, güçlükler ve önem kazanacak yetkinlikler konusunda görüşmeye tabi tutulurlar. Yetkinlikler bu yol ile ya da bazen benzer stratejik evrelerden geçmiş firmaların veri tabanlarından yararlanılarak da belirlenebilir.

- Değerlere Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı: Araştırmaya Dayalı Yaklaşımın diğer bir alternatifi olan bu yaklaşımda yetkinlikler formel (biçimsel) ya da informel (biçimsel olmayan) olarak işletmenin normlarına ve kültürel değerlerine göre geliştirilebileceği gibi, bazen de tepe yöneticilerin duygu ve tutumlarına göre belirlenebilir.

Ülkemizde insan kaynakları profesyonelleri kurumları için yetkinlik modeli oluştururken, çoğunlukla değerlere dayalı yaklaşımı tercih etmektedirler. Bu amaçla yaygın olarak, belirli bir fonksiyona (satış, yöneticiler vb.) ya da başka bir firmaya ait önceden hazırlanmış bir yetkinlik modelinden yola çıkılmakta ve hat yöneticilerinden oluşturulan çalışma grupları ile söz konusu model gözden geçirilerek uyarılma çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Ancak burada kurumun mevcut

durumu dikkate alınmalı, önceden hazırlanan yetkinlik modelleri birebir kullanılmamalıdır (Sevinç, 2007;).

Yetkinlik modellemesi yapılmadan önce bir takım seçeneklerle karşı karşıyayızdır. Ledford ve arkadaşlarına göre yetkinlik modellemesi yapılırken aşağıdaki seçeneklerden yola çıkılabilir (Benligiray, 2007; 91- 93):

Yetkinliklerin kapsamı dar ya da geniş olabilir. Yetkinlikler belirlenirken öncelikle kapsamın dar mı geniş mi olacağı belirlenmelidir. Dar yetkinlikler belirli iş birimleri, çalışma yerleri, örgütsel düzeyler ya da fonksiyonlarla ve işlevlerle sınırlandırılabilir. Bunlar, iş tanımlarından yola çıkılarak belirlenebilir. Genel yetkinlikler ise, bunun tersine bir örgütteki tüm personel için uygulanır. Yetkinliklerin kapsamına göre farklı yetkinlik modelleri kurulabilir. Bu modeller çekirdek, fonksiyonel, rol ve iş yetkinlik modelleridir.

Çekirdek yetkinlik modelinde, örgüte bir bütün olarak gereken yetkinlikler kullanılır. Genellikle örgütün misyonu, vizyonu ve değerleriyle çok yakından ilişkilidir. Tüm iş fonksiyonları kadar örgütün tüm düzeyleri için de uygulanabilir.

Fonksiyonel yetkinlik modeli, finans, pazarlama, bilgi yönetimi, üretim vb. gibi kilit iş fonksiyonları için kurulur. Buldukları düzeylere göre bu fonksiyon içindeki tüm personele uygulanır.

Rol yetkinlik modeli, bireyin fonksiyonundan çok, oynadığı belirli rol için (örneğin teknisyen, yönetici gibi) uygulanır. Temsil edici bir model, finans, pazarlama, üretim ya da diğer disiplinlerden yöneticileri kapsayan çapraz fonksiyonel alanları içerebilir. Özellikle ekibe dayalı örgüt yapılarında kullanılır.

İş yetkinlik modeli ise, tek bir işe uygulandığı için diğerleri arasında en dar kapsamlı olanıdır. Ancak tek bir işe uygulanmasına rağmen genellikle çok sayıda personeli kapsar. Bu nedenle de ücret sistemlerinde kullanılması olasılığı zayıftır.

Sistem var olan yetkinliklere ya da yeni yetkinliklere göre tasarlanabilir. Yeni yetkinlikler örgüt için yeni olan, varolan yetkinlikler ise, örgüt için bilinen becerileri ve bilgileri içerir. Varolan yetkinliklere göre tasarlanan sistemlerde örgütü diğer örgütlerden ayıran temel (çekirdek) yetkinliklerin neler olduğunun tanımlanması için analiz yapılması ve personele bu farklı yetkinliklere sahip olduğu için ücret ödenmesi

gerekir. Bu yaklaşım görece olarak daha durağan örgütler için uygun olabilir. Ancak dinamik çevre koşullarına uyum sağlamak zorunda olan örgütler için onların eskiden başarılı olmalarını sağlayan yetkinlikler yeterli olmamakta, personelin yeni, farklı düşünmeye yönlendiren yetkinlikler geliştirmeleri için teşvik etmek zorunda kalmaktadırlar.

Yetkinlikler aşağıdan yukarı ya da yukarıdan aşağıya yaklaşımlarla belirlenebilir. Aşağıdan yukarı yaklaşımı, personelin yaptıkları işlerde kullandıkları tüm yetkinliklerin incelenmesiyle başlayan geleneksel iş analizine benzer bir yöntem kullanır. Geleneksel ücret sistemlerinin tasarlanmasında izlenen yola benzerliği nedeniyle genellikle yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinin geliştirilmesinde bu yaklaşımın izlendiği görülmektedir. Yukarıdan aşağıya yaklaşımında yetkinlikler varolan iş örneklerinde daha çok örgütsel ihtiyaçlar dikkate alınarak tanımlanır. Örneğin, büyük bir kuruluşun çok bölümlü bir birimi yetkinlikleri iş stratejilerini, varolan kültürünü ve arzulanmış örgüt kültürünü araştıran bir çalışmadan yola çıkarak belirlemiştir. Bazı uzmanlar bu yaklaşımı önermektedir.

Yetkinlikler kolayca gözlemlenebilir/ölçülebilir ya da yüksek düzeyde soyut/kavramsal olabilir. Makine kullanımı ya da etkili problem çözme toplantılarının yönetilmesi gibi gözlemlenebilir yetkinliklerin tanımlanması, eğitim yoluyla geliştirilmesi ve onaylanması göreceli olarak daha kolaydır. Yeni ürünlerin yaratılması gibi soyut yetkinlikleri tanımlamak ve onaylamak çok daha güçtür. Bir gözlemcinin bir personelin soyut bir beceri sergileyip sergilemediğini söylemesi mümkün olmayabilir. Çünkü yetkinliğin kanıtı aylar ya da yıllar boyunca ortaya çıkmayabilir. Bu nedenle sistem bu tasarıma dayandırıldığında örgütün yetkinlikleri tanımlamada, eğitimde ve sertifikasyonda çok büyük güçlükleri olacaktır.

Yetkinlikler sürekli ya da geçici öneme sahip olabilirler. Çoğu örgüt yetkinliklerin sürekli değere sahip olduğunu ve zaman içinde göreceli olarak durağan kalacaklarını varsayar. Bunun için sistemi tasarladıkları zaman belirledikleri yetkinliklerin uzun yıllar aynı kalacaklarını ve sadece küçük ya da ikinci dereceden değişimler gerektireceklerine inandıkları için sistemi sürekli izleme ve gerekli güncellemeleri yapma konusunda başarısız olmaktadır. Ancak yetkinliklerin sürekli bir değere sahip oldukları varsayımı daima geçerli değildir. Öncelikle teknik

bilgi oldukça kısa bir ömre sahiptir. Yetkinliklerin geçici değere sahip olduğunu varsayan yetkinliğe dayalı ücret sistemleri, yetkinliklerin sürekli değere sahip olduğunu varsayandan daha esnek olmak zorundadır. Bu, örgütler tarafından ihtiyaç duyulan yeni yetkinlikleri içeren ücret sistemlerinin oluşmasını mümkün kılar.

1.2.10.2. İşler İçin Yetkinliklerin Belirlenmesi

İşletmeler yaşamlarını uzun dönemli sürdürmek ve rekabet üstünlüğü yaratabilmek için yeteneklerini geliştirmelidirler. İşletmenin yetenekleri, mevcut insan gücünün özelliklerinin ve becerilerinin bir toplamıdır ve personel yetkinlikleri farklı olduğundan işletme yetenekleri de farklılaşmaktadır. (Ülgen ve Mirze, 2007; 119).

Yetkinlik, kurumların çalışanlarından bekledikleri davranışların tarif edilmesinde kullanılan bir araçtır; personelin iş ve kariyer hedeflerine ulaşma yolunda kendilerine sağlanan imkanları kullanmak koşulu ile “kişisel gelişim”lerini sahiplenerek, kendilerini ve dolayısı ile kurumlarını daha ileriye taşıyabilmek için sergilemeleri gereken davranışlardan oluşan bir rehberdir ve yetkinliklerin bir kısmı geliştirilebilir özelliğe sahiptir. Bu nedenle başarı elde etmek için öncelikle yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, yetkinliklere uygun pozisyonlarda görevlendirmenin yapılması ve gerekli eğitimlerin verilmesi gerekir (Biçer ve Düztepe, 2003;14).

Yetkinliklerin belirlenmesinde başlangıç noktası temel yetkinlikler ve işletmelerin stratejileri olmalıdır. Aynı zamanda hangi yetkinliğin hangi etkin davranışı ve sonucu getireceği önemlidir. Örneğin sonuca odaklanma yetkinliği; hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşma ile ilgili bir yetkinliktir. Bu yetkinliğe sahip kişiler problemi ve problemin kaynağını belirleme noktasına daha iyi odaklanabilirler. Motive etme yetkinliği; güçlü kişiler, beraberindeki çalışanları bireysel ve işletmeye ilişkin başarılarla ulaşma konusunda teşvik edebilirler. Yönetmel bir yetkinlik olan beraberindekileri geliştirme yetkinliği güçlü bir kişi, çalışanların bilgi sahibi olmalarını, becerilerini geliştirmelerini, işletmede daha etkili çalışma yöntemleri oluşturulmasını ve başarıya ulaşmadaki kişisel engellerin aşılmasına yardım edebilir ve kişileri bu konuda güçlendirebilir (Ünsar, 2009; 46).

Firmalarda farklı meslek ve pozisyonlar için benimsenmiş ortak yetkinlikler vardır. Çeşitli meslek standartları ve prensipleri, o mesleğin yapılması için gerekli temel nitelikteki yetkinlikleri de içerirler. Bu standartlar bazı mesleklerde (hukuk, tıp, muhasebe vb.) ayrıntılı olarak düzenlenmektedir. Fakat birçok firma ne yazılı iş tanımlarına, ne de o pozisyon için gerekli yetkinliklerin yazılı dökümüne sahiptir (Biçer ve Düztepe, 2003:15).

Yetkinliklerin belirlenmesinde geleneksel yolların yanısıra farklı bazı faaliyetlere de başvuru (Uyargil; 2008; 294- 295):

- Tek Bir İş İçin Geliştirilen Yetkinlik Modeli: İşletme için kritik öneme sahip bir iş için personel seçileceği ya da bu işteki personel eğitileceği zaman başvuru modelidir. Bu modelde departman yöneticileri ve insan kaynakları yetkilileri işi yapan kişiler ya da onların yöneticileriyle, işten hizmet alan müşteriler ve diğer işleri yapanlarla görüşmeler yaparak, işi gözlemleyerek veriler toplarlar. Toplanan verilerin analiz edilmesi sonucu on ile yirmi arası beceri ve her bir beceri için de etkili performansı temsil eden davranışlar tanımlanır.

Model, her göreve uygun yetkinliklerin yaratılması nedeniyle geçerlilik ve güvenilirliği yüksek olan bir yaklaşımdır (Keçecioğlu ve Kelgökmen; 223). Bu yaklaşımda personelin işinde başarılı olması için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve tutumlar net bir biçimde ortaya konur. Ancak her bir iş için bu çalışmayı yapmak masraflı ve zaman alıcı bir iştir.

- Ortak Yetkinlikler Modeli: Bu modelde bir dizi işi içeren geniş bir alana, varolan yetkinlik modellerinden ve ilgili yayınlardan yararlanılarak ortak yetkinlikler belirlenir. Modelde her bir işin ihtiyaç duyulanların açık bir biçimde tanımlanmaması, personelin işi nasıl uygulayacağını bilmemesi gibi sorunlar vardır. Ancak çok sayıda personeli kapsamı, örgüt vizyon ve misyonuna göre ayarlanabilmesi ve maliyetlerin düşük olması gibi avantajlı yanları da vardır.

- Birden Çok İş Kapsayan Yetkinlik Modeli: Bu model her iki modelin sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Modelde, bir dizi ortak yetkinlik çok sayıda iş için kullanılmakla birlikte, teknik bilgi ve

becerilere de yer verilmiş ve her bir teknik yetkinlik için temel, orta ve ileri derecede yetkinlikler tanımlanmıştır. Ayrıca bu modelde yetkinlikler uygulandığı şirkete ve orada varolan işlerin yapısına özgü hale de getirilebilmektedir.

1.2.10.3. Yetkinlik Düzeyinin Belirlenmesi

İşletmelerde ortak bir dil ve iklim oluşturmada, personelin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının yeterlilik düzeyleri, yani yetkinlikleri büyük bir rol oynamaktadır. Yetkinlikler, personel gelişimini ölçme ve değerlendirmenin yanı sıra, benimsenen değerlere ve hedeflere dayanan sistem düşüncesinin gelişiminde de kullanılmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003;14).

Yetkinliğe dayalı yaklaşımda, personelden beklenen yetkinlik düzeyi ve rol önceden tanımlanmalı, personelin her yetkinlik için gösterdiği başarı belirlenen yetkinlik düzeyiyle karşılaştırılmalıdır. Burada en önemli problemi yetkinlik seviyesinin doğru ölçülmesi ve değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Bu sorunun çözümü için ise, davranış odaklı yetkinliklerin (esneklik) yerine iş odaklı yetkinliklerin (takım çalışması vb.) tercih edilmesi etkili olabilir (Özgen, 2008; 120).

Yetkinliğe dayalı yaklaşımda, her yetkinlik için çeşitli ana boyutlar tanımlanır ve her boyut etkinliğine göre derecelenir. Bu derecelemede en yüksek seviye mükemmel performansı en düşük seviye ise zayıf performansı tasvir eder (Keçecioğlu ve Kelgökmen; 219). Böylece yetkinliklerin özellikle performans değerlendirme amacıyla kullanıldığı durumlarda değerleyiciden kaynaklanan hatalar minimize edilebilir. Uygulamada mükemmel-yetersiz arası sıralamanın yanı sıra, çırak/öğrenen, bilgili, stratejik lider gibi üçlü ayrımında kullanıldığı görülmektedir (Uyargil, 2008; 296).

1.2.10.4. Yetkinliklerin İKY Faaliyetlerinde Kullanımı: Yetkinliklere Dayalı İKY

Günden güne örgütler, insan kaynakları süreçlerini iş bazlı (iş tanımları, iş değerlendirme, iş analizi) sistemler yerine kişi bazlı (bilgi, beceri, kişilik özellikleri) sistemleri benimseyerek düzenlemektedirler. Müşterinin önemli bir güç haline

gelmesi, “kalite” kavramını miktarın önüne geçirmiş, kalite yönetimi ve toplam kalite yaklaşımları işletmelerde yerleşmeye başlamıştır. Müşteri taleplerinin çok fazla çeşitlenerek, hızla artması, rekabetin genişlemesi, dünyanın gittikçe global tek bir pazara dönüşmesi gibi birçok etken stratejinin ve insanın önemini farkedilmesini sağlamıştır. Değişen rekabet koşulları işletmeleri, sahip oldukları kaynakları daha etkin ve verimli kullanmaya zorlamış; mal ve hizmetlerin kalite ve fiyat açısından birbirine yaklaşması ve kar marjının düşmesi karlılık ve devamlılık için rakiplerden farklılaşmanın gerekliliğini gündeme getirmiştir (Biçer ve Düztepe, 2003; 18).

İnsan kaynağının önemi arttıkça örgütler, kişilerin sahip oldukları bilgi ve becerileri arttırmaya, kişilik özelliklerini belirleyip geliştirmeye yönelmişlerdir. Bir işte üstün performans elde etmeye sebep olan, kişinin bilgi, beceri ve kişilik özellikleri, yani yetkinlikleri işletmeler tarafından farkedilmiş, önemleri günden güne daha iyi kavranmıştır. Bu nedenle, günümüzde işletmelerin ve çalışanların başarılı olmaları artık yetkinliğe dayalı personel seçimine bağlıdır. İşe uygun ve yetkin personelin alınması önce işletmenin sonra da personelin başarılı olmasını sağlar. İşe göre adam ilkesini de anımsatan yetkinlik konusu, işi tam ve etkin olarak yapabilecek özelliklere sahip personelin istihdamı olarak değerlendirilebilir. İşe uygun yani yetkin personelin alınmasıyla kişi işinde başarılı ve mutlu olacağı için daha sonra bu durum işletmenin verimliliğine yansiyacaktır (Ünsar, 2006; 44).

Yetkinliğe dayalı İKY, 1970’li yılların başlarında, en fazla da Prahalad ve Hamel’in temel yetkinlikler araştırmasının etkisi ve piyasa beklentilerinin artan zorlamasıyla ortaya çıkmıştır. Aslında temel yetkinlikler, hızla değişen bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin nasıl ayakta kalacaklarına bir çare arayışı olarak geliştirilmişse de, yetkinliği geliştirmek insanın sorumluluğunda olduğundan ve işletmelerde insanla ilgili kısım İKY birimi olduğundan, temel yetkinlikler, İKY süreçlerini etkilemiştir (Budak,2008; 46).

Yetkinliğe dayalı yönetim, personelin bireysel performansını arttırarak bir işletmenin global performansını arttırmayı hedefleyen stratejik bir uygulamadır. Kendi pazarı içinde rekabet gücü için çabalayan her firma yetkinliğe dayalı yönetim ve performans değerlemeyi firma süreçlerini ve bireylerin faaliyetlerini yeniden düzenlemede kullanır (Ubeda ve Santos, 2007; 111).

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları alanında, insan kaynaklarının seçim ve oryantasyonunda, eğitim ve geliştirmede, kariyer yönetimi, performans değerleme, ücret ve işten ayırmada kullanılır (Uyargil, 2008; 297).

Yetkinlik bazlı sistemler çalışanların, etkin performans için gerekli olan, tanımlanmış ve yapılandırılmış doğru şeyleri yapmalarını sağlamaya ve örgütün sahip olduğu becerileri stratejik yönü ile aynı doğrultuda yapılandırmaya yardım etmektedir. Yetkinlik bazlı yapılanmaya gidildiğinde, işletmedeki tüm pozisyonlar için gerekli yetkinlik seviyelerinin ve derecelerinin belirlenmesi, bunun göstergesi kabul edilen davranış tanımlarının oluşturulması gerekmektedir. Bütün bunların örgütteki misyon, vizyon, değerler, stratejiler ve örgüt kültüründen elde edilmesi, sistemin uygulanabilirliği açısından önemlidir. Ayrıca bir iş ya da örgüt için bugün çok önemli olan bir yetkinlik zamanla önemini yitirebilir, başka bir yetkinlik ise önem kazanabilir. Bu nedenle bu denge sürekli sağlanmalıdır ki işletmenin amaçlara yönelik başarılar elde etmesi kolaylaşsın (Biçer ve Düztepe, 2003; 19).

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları modelleri, işletme yönetiminin misyon, vizyon, strateji, politika ve değerleri konusunda üst yönetimi doğrudan etkileyen ve alınacak kararlarda söz sahibi kılan bir özelliğe sahip olduğundan insan kaynaklarının sürdürülebilir rekabete katkısının daha da artacağı düşünölmektedir (Görmüş,2009; 70 – 71).

1.2.10.5. Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlemenin Geleneksel Performans Değerlemeden Farkı

Yetkinliklere dayalı performans değerleme de temel amaç, üstün performanslı personeli, ortalama düzeyde performans gösterenden ayırmaktır. Geleneksel performans değerleme yaklaşımlarında da temel amaç bu olmakla birlikte, yetkinliklere dayalı performans değerlemede kişilere “üstün” ya da kendisinden beklenen performans düzeyi, adı geçen yetkinlik için gerekli davranış göstergeleri açık bir biçimde tanımlanarak bildirilmektedir. Böylece değerleyen ile değerlenen arasında etkili iletişim daha kolaylaşmakta ve geri besleme süreci de daha iyi işlemektedir (Uyargil, 2008; 297).

Klasik performans değerlendirme yaklaşımı hedefler üzerinde odaklanmışken, son yıllarda yetkinlikler de performans değerlendirme ölçütleri arasında giderek artan oranlarda yer almaktadır. “Ne’yin” başarıldığını belirlemek kadar “nasıl” başarıldığını belirlemenin de önem kazandığı görülmektedir. Yetkinliklerin değerlendirilmesi, gelişim hedeflerinin karşılanmasını kolaylaştırmaktadır (Çoşgun, 2004; 582).

Geçmiş dönemi dikkate alan ve kısa dönemli geleneksel performans hedefleri ücret ve ödül yönetimi kararlarını ağırlıklı olarak etkilerken, yetkinlik değerlemeleri; kişinin uzun dönem kişisel ve kariyer gelişimiyle ilgili kararları etkiler. Daha önce de ifade edildiği gibi kişinin gelişimine odaklıdır ve geçmişe değil, geleceğe yönelik bir perspektif sunar (Budak, 2008; 147).

1.2.11. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması

Performans değerlendirme, süreçten farklı beklenti ve amaçları olan personeli, yöneticileri ve örgütü ilgilendiren zorlu bir süreçtir. Genellikle yönetimin isteği ile kurulan performans değerlendirme çalışmaları, işletmelerin insan kaynakları yönetiminin çeşitli sistemlerine veri sağlar.

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir. Önemli olan sonuçların insan kaynakları yönetimiyle ilgili tüm uygulamalara mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır (Fındıkçı, 2006; 337).

1.2.11.1. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, içerdiği hedef belirleme, kendini değerlendirme, ast tarafından değerlendirilme, astın eğitim programlarına tabii tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetleri sonucunda uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirildiği ve bu açıdan da performans değerlendirmeyle çok yakından ilişki içinde olan bir uğraştır.

Kariyer planlaması ve geliştirmeye birey açısından da örgüt açısından da bakılsa performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bir personelin güçlü ve

zayıf yönlerini ve kişinin gelişme potansiyelini belirlemede esas oluşturduğundan yöneticiler bu tür bilgileri astlara yol göstermede ve onlara kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamada yardımcı olmada kullanabilirler (Bingöl, 2006; 330).

1.2.11.2. Stratejik Planlama

Stratejik planlama hemen her işletmede hatta her sosyal kurumda tepe yönetim veya idare edenler tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Performans değerlendirme de her kuruma özel olarak geliştirilip uygulanan, model içersinde yer alan uygulama esasları, soru formundaki ifadeleri kurum stratejisinin bir uzantısı olan, kurumun strateji bağlamında önem verdiği noktaları personele duyurması ve paylaşmasına aracılık eden bir sistemdir (Fındıkcı, 2008; 339).

Performans değerlemenin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için örgütte araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerinde çalışacak birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her örgütsel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, örgütün stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır (Uyargil, 2008; 6).

1.2.11.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

İnsan kaynakları yönetimi içinde genellikle zor bir konu olan eğitim ve bu ihtiyacın belirlenmesi bilimsel, ayrıntılı ve personelin katılımına olanak verme gibi çeşitli yöntemlerin yanı sıra tüm kurumdaki personelin başarıları kadar eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi veren yani eğitim ihtiyaçlarını da ortaya koyan performans değerlendirmeyle de sağlanmaktadır.

Performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçları bir yandan bazı eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine veri sağlarken diğer yandan eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları kontrol etme ya da tamamlama niteliğinde olabilir. Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirilenle değerleyen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme görüşmelerinin yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derece bir objektiflikle ortaya çıkacağı düşünülebilir (Uyargil, 2008; 9). Buna rağmen kuşkusuz bir değerlendirme sistemi personelin uygun bir şekilde eğitilip geliştirilmesini garanti etmez (Bingöl, 2006; 329).

1.2.11.4. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar

İş genişletme, personelin işine daha çok motive olması ve monotonluğun önüne geçmek için bir işin yeniden organize edilerek, personelin daha çok ve çeşitli iş yapabilmesinin sağlanmasıdır. İş zenginleştirme, işin personel açısından daha anlamlı hâle getirilmesi için girişilen, işin niteliğini değiştirme biçiminden öte, yönetim kademelerinde iş planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması gibi çabalardır (Dinler, 2008; 6- 7). Bir başka deyişle, bir işin yapılmasında gerekli olan görevlere benzer görevlerin eklenmesiyle yapılan genişlemeye yatay genişleme (iş genişletme), benzer nitelikte olmayan görevlerin eklenmesine ise dikey genişleme (iş zenginleştirme) denir (Oral, 2005; 245).

Bir yandan aşırı uzmanlaşmanın personel üzerinde yarattığı psikolojik tahribatı azaltan diğer yandan da personelin yetişmesi ve gelişmesinde önemli olan rotasyon ise, iş yerindeki görevlerin planlı bir şekilde değiştirilmesidir (Dinler, 2008; 7). İş rotasyonunda amaç, personelin birden çok departmanda görev yaparak, değişik nitelikteki işleri öğrenmeleri, böylece hem kişinin bilgi ve beceri açısından geliştirilmesi hem de işletmede işlerin genel olarak nasıl yürütüldüğü hakkında ilgi ve tecrübe sahibi olmalarıdır (Oral, 2005;246).

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Aynı kurumun farklı bir görevinde kişinin daha başarılı olması böylece sağlanabilir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli personelin işleri zenginleştirilebilir veya işleri

genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerleme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler (Fındıkçı, 2006; 340).

1.2.11.5. Sözleşme Yenileme ve İşten Çıkarma

Personel arasındaki başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olarak düşünölen performans değerleme çalışmaları sonucunda elde edilen veriler, başarısız oldukları görölen ve verilen eğitimler neticesinde de bir gelişme gösteremeyen personelin işle ilişkisinin kesilmesi kararında ya da başarılı olan personelle çalışmaya devam etmek için sözleşme yenilenmesi kararında da yardımcı olur.

2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Yasası da bu konuda düzenlemeler getirmektedir. Söz konusu yasaya göre işveren personelin iş sözleşmesini sona erdirirken, bu kararı geçerli ve haklı nedenlere dayandırmak zorundadır. Geçerli nedenler arasında yasa personelin verim ya da performans düşüklüğünden söz etmektedir. Böylece işletmelerin performans değerleme sistemleri yasal anlamda taraflar için bir belge niteliğini kazanmıştır (Uyargil, 2008; 10).

1.2.11.6. Diğer İnsan Kaynakları Uygulamaları

Performans değerleme sürecinde, özellikle performans görüşmesi sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi sonucunda, kurumdaki genel rahatsızlıklar, memnuniyet oranı, insan ilişkilerinin yapısı, hedeflere sahip olup olmadıkları gibi çok önemli alanlarda bilgiler edinilebilir (Fındıkçı, 2008; 341).

1.2.11.7. Ücret Yönetimi

Performans değerlemenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. ğrenme teorilerinde de belirtildiği gibi kişiler için yüksek performans ile yüksek ücret beklentisi öğrenilmiş bir davranış olarak yerleşmektedir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerleme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında

kullanılır. Bu aynı zamanda personel motivasyonunda performans ile ödül sistemi arasındaki bağı kurmanın en iyi yoludur.

Performans ile ücret arasında kurulan ilişkide performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki yerine, yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmeye, başarısızlığa değil başarıya odaklanılmalıdır (Fındıkçı, 2006; 338).

Parasal ödülleri belirleyen faktörlerden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçlarının değerlendirilenler gözünde önemini kaybetmesi, bütün ilgi ve kaygıların ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşması sistemde sorun yaratmaktadır. Çünkü bu şekilde performans değerlendirme bu işletmelerde ücret- maaş yönetimi kararları ile özdeşleştirilmekte ve değerlemeciler astlarını motive edebilmek için ya da daha diğer değerlendirme hataları nedeniyle değerlemelerinde yüksek puan/ derecelere yönelme eğilimi göstermektedirler (Uyargil, 2008; 7).

Ücret sistemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamalara ikinci bölümde yer verilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÜCRET SİSTEMLERİ VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tez çalışmamızın bu bölümünde öncelikle ücret sistemleri ve performansa dayalı ücret sistemi ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Bu çerçevede ücret ve ücretle ilgili kavramların tanımı yapılmakta, ücretin, personel, işveren, ekonomi, devlet ve toplum ve sendikalar açısından önemine yer verilmektedir. Ayrıca, ücret yapısını ve ücret düzeyini etkileyen unsurlar hakkında bilgi verildikten sonra, ücret yapısının kurulması süreciyle ve ücret sistemleriyle ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilmektedir. Daha sonra performansa dayalı ücretlendirme ve bu tür ücretlendirmede kullanılan teşvik araçları, amaçları, türleri, uygulama süreci, tercih nedenleri ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

2.1. ÜCRET SİSTEMLERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Uzun yıllardan beri bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarının sağlanmasında önemli bir role sahip olan ücret, personel açısından emeğin karşılığı olarak elde edilen ve yaşam düzeyini belirleyen bir gelir, işletmeler açısından ise endüstrinin gelişmesine etki eden bir üretim faktörü girdisi olarak bir maliyet unsuru yani giderdir (Eren vd., 2000; 821). Ayrıca üyelerinin ekonomik ve sosyal çıkarlarını koruyup geliştirme amacıyla olan sendikaların da sürekli gündeminde olan ücret, toplumda sosyal adalet ve milli gelirin dağılımına ilişkin göstergelerle ilişkisi nedeniyle de üzerinde durulan temel konulardan biridir (Çakır, 2006; 12).

Ücret, 19. yüzyılda hızlanan sanayileşme ve o günün liberal ekonomi anlayışı içinde ekonomik bir faktör olarak düşünülmüş, ancak yaşanan toplumsal gelişmelerle sosyal bir boyut kazanmış ve personelin emeğinin yanı sıra kişiliğine ve insanlık haklarına da bağlanmıştır (Ar, 2007; 59).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 95 Sayılı Sözleşmesinin 1. maddesinde “ yapılan ya da yapılacak bir hizmet karşılığında bir personele, işveren tarafından yazılı veya sözlü iş sözleşmesi nedeniyle ödenecek olan karşılıklı anlaşma

ya da ulusal yasalar ya da düzenlemelerle öngörülen ve parasal olarak değerlendirilebilen, belirlenmiş ya da hesaplanmış karşılık ya da kazanç” olarak tanımlanan ücret (<http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm>), personeli işe ve işletmeye bağlayacak faktörlerin başında geldiği için insan kaynakları departmanının en önemli görevlerinden birisidir.

Genel anlamda “Bir kimseye bir iş karşılığı, işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar” olarak tanımlanan (İş Kanunu, md. 32/2) ücret, personel açısından, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır (Sabuncuoğlu, 2008; 244). En geniş anlamıyla ise ücret, personelin çalışması karşılığında elde ettiği, kendisine yarar veya tatmin sağlayan maddi olan ve olmayan tüm karşılıkları veya ödülleri kapsar (Acar, 2007; 1).

Üretim-emek ilişkilerinin ilk ortaya çıktığı zamandan günümüze ücret, özelliği gereği değişik kişi ve gruplarca, çeşitli açılardan çok yönlü olarak ele alınmakta ve bu durum tanımlarda ve kavramlarda farklılıklara neden olmaktadır (<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7245.pdf>). Çağımızda ise ücret, personelin yalnız emeğine değil, kişiliğine ve insanlık haklarına bağlanarak ekonomik olduğu kadar toplumsal bir olgu olarak da ortaya çıkmaktadır. Bu nedenden ötürü toplumlar, ekonomik sistemlerinin mantığını da daima göz önünde tutarak, uygun gördükleri bir ücret politikası ile emeğin karşılığı olan ücretin adil bir ölçüde oluşmasına ve sömürülerin önlenmesine çalışmaktadır (Talas, 1979; 6).

Ücret (<http://ekutup.dpt.gov.tr/ucretler/oik558.pdf>);

- Ekonomik anlamı ile mal ve hizmet üretiminde harcanan insan emeğinin (bedensel veya zihinsel) karşılığı, başka bir ifade ile işgücünün fiyatıdır.
- Bir üretim faaliyetine bedensel ve düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paradır.

- Ekonomik açıdan “emeğin fiyatı”, sosyal siyaset açısından “emeğin gelişim aracı” ve iş hukuku açısından da “emeğin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı”dır.

Ücret ödenme biçimindeki farklılıklardan dolayı da farklı adlar almaktadır. Aylık olarak ödenmesi nedeniyle “maaş” olarak adlandırılan gelirin, genellikle zihinsel ve/veya bedensel bir çalışma ve emek karşılığı ödenmesi nedeniyle ekonomik anlamda ücret sayılması gerekir. Uygulamada “aylık” veya “maaş” memurların; “ücret” ise, daha çok işçilerin ve özel kesimde personelin hizmetleri karşılığında elde ettikleri geliri anlatmak için kullanılmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, “maaş” yerine “aylık” deyimini kullanmakta ve aylığı, “memurlara hizmetlerinin karşılığında kadroya dayanılarak ay itibarıyla ödenen paradır” biçiminde tanımlamaktadır (Canman, 1995; 175).

2.1.1. Ücret ve Ücretle İlgili Kavramlar

Çok yönlü ve karmaşık bir olgu olması nedeniyle ücrete ilişkin çok sayıda farklı kavram kullanılmaktadır. Bu nedenle burada ücret kavramının ve ücret yapısının daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla; ücret haddi, ücret geliri, çıplak ve giydirilmiş ücret, nominal ücret, brüt ve net ücret, parasal ve gerçek ücret, asgari ücret, ücret gideri ve ücret maliyeti, ayni ve nakdi ücret, ödül, maaş, ücret düzeyi, yapısı ve sistemleri gibi ücrete ilişkin kavramlar genel olarak açıklanmaktadır.

2.1.1.1. Ücret Haddi (Ana-Kök Ücret)

Kök ücret veya temel ücret olarak da adlandırılan ücret haddi, uygulanan ücret sistemine göre, zaman ya da üretim birimi başına ödenmesi gereken ücret miktarına denir (Ataay ve Acar, 2008; 405).

İş seçme sırasında işin net cazibesini değerlendirme bakımından ve üretim birimi başına işçilik maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınan ücret haddi, işin değerine veya kişinin beceri ve yetkinlik düzeyine göre belirlenebilir. Örneğin, saat başına 5 TL veya üretim birimi (parça) başına 2 TL ya da aylık olarak 1.000 TL gibi (Budak, 2008; 458, Atay ve Acar, 2008; 405).

Nakden ve Türk parası olarak ödenmesi gereken ana-kök ücretin, günümüzde yabancı parayla ya da kıymetli evraklardan olan çekle de ödendiği durumlara rastlanılmaktadır (Benligiray, 2007; 6).

2.1.1.2. Ücret Geliri

Ücret geliri, personelin belirli bir süre içinde emeği karşılığında elde ettiği ücret kazancına denir. Ücret geliri;

$$\text{Ücret Geliri} = (\text{Ücret Haddi} \times \text{Birim Sayısı}) + \text{Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar}$$

şeklinde formüle edilebilir. Dolayısıyla, iş karşılığında ödenen asıl ücrete ek olarak gerek yasayla verilen bazı haklar gerekse de toplu pazarlık ile elde edilen kazançlar personelin ücret gelirini oluşturmaktadır (Çakır, 2006; 15).

İşçilik maliyetinin hesaplanmasında da personelin satın alma gücünün anlaşılmasında da önemli olan ücret gelidir. Gündelik, haftalık, aylık hatta yıllık olabilen ücret gelirinin hesaplanmasında ücret haddini bilmek yukarıda verilen formülden de anlaşılacağı gibi yeterli değildir. Çünkü ücret haddinden ayrı olarak ücret gelirini arttıran ücret unsurları arasında; fazla çalışma ücreti, çalışılmayan zamanlar için ücret ödenmesi, ikramiyeler, primler, sosyal yardımlar, yüzde ve bahşiş gibi ücret unsurları vardır (Zaim, 1986; 184- 188).

2.1.1.3. Çıplak Ücret-Giydirilmiş Ücret

Uygulamada personele iş karşılığında ödenen asıl ücrete “çıplak ücret” veya “ana ücret” denilmektedir. Malla yapılan ödemeler asıl ücretin dışında tutulan ödemelerdir. Çıplak ücretle birlikte ödenen çocuk ve aile paraları ile ikramiye, prim, yemek, yakacak ve giyim gibi yardımların yani “ücret ekleri” nin toplamına ise “giydirilmiş ücret” denilmektedir (Demir, 2005; 102).

Çıplak ve giydirilmiş ücret, toplu pazarlık yazınında ve sendikal ilişkiler bağlamında, ücret haddi/kök ücret ve ücret geliri kavramları yerine kullanılan iki

terimdir ve ücret yapılarının tasarımında esas alınan, genellikle ücret haddi olarak da adlandırılan çıplak ücret düzeyleridir (Acar, 2007; 21).

2.1.1.4. Brüt Ücret-Net Ücret

Ücretin, vergi, sigorta primi gibi kanuni kesintiler yapılmadan hesaplanan tutarına “brüt ücret”, bu kesintiler yapıldıktan sonra personelin eline geçen tutara da “net ücret” adı verilir (Demir, 2005; 103).

Kesintiler öncesi toplam ücret tutarını ifade eden brüt ücret, bir bakıma işverenin ücret kapsamında personel ve personel adına ilgili taraflara yaptığı ücret ödemeleri toplamını içerir. Net ücret ise; gelir ve damga vergileri, sosyal güvenlik kesintileri, varsa borç taksitleri, sendika aidatı gibi çeşitli kesintiler çıkarıldıktan sonra kalan ve personelin eline geçen, kullanılabilir ücret tutarını ifade eder ve

$$\text{Net Ücret} = \text{Brüt Ücret} - \text{Kesintiler}$$

formülüyle hesaplanır (Ataay ve Acar, 2008; 406).

Net ücret, personelin hayat seviyesini ölçmede dikkate alınması gereken ücret, brüt ücret ise, personel maliyetinin belirlenmesinde dikkate alınacak ücrettir.

2.1.1.5. Parasal (Nominal) Ücret-Gerçek (Reel) Ücret

Üretim sürecine katılan personelin yaşamsal ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması için sahip oldukları satın alma gücünün geliştirilmesi ya da en azından korunmasını sağlamak amacıyla, günümüz ekonomilerinde az ya da çok gerçekleşen enflasyonla ücreti ilişkilendirmek amacıyla nominal ücret, gerçek (reel) ücret gibi kavramlar kullanılmaya başlanmıştır (Ar, 2007; 57).

Nominal ücret, üretim faaliyetine katılan emek faktörünün, yarattığı maldan aldığı nakit para miktarıdır (<http://www.ekonomist.com.tr>).

Nominal ücret hizmet karşılığı yapılan ödeme iken, reel ücret ise, kişinin geliri ile satın alabileceği mal ve hizmet miktarıdır. Gelir, fiyatlar genel seviyesinin bir fonksiyonudur ve aralarında pozitif ilişki vardır. Personelin refah düzeyi reel

ücretine bağlı olduğundan fiyatlar yükselirse reel ücretlerin düşmesiyle düşer. Reel ücretlerin artması için, nominal ücretlerdeki artışın fiyatlar genel seviyesinin artış oranından, yani enflasyondan, daha yüksek olması gerekir (Metin ve Üçdoğruk,1998; 279).

İşveren için ücret olarak ödediği ve doğrudan kasasından çıkan para miktarını gösteren nominal ücret önemliyken, personel için ise, paranın satın alma gücünü gösteren gerçek ücret önemlidir (Benligiray, 2007; 7).

2.1.1.6. Asgari Ücret

İş Kanunu md. 33 ve buna dayanılarak çıkartılan Asgari Ücret Tespit Komisyonu tarafından en geç iki yılda bir belirlenen ve Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Asgari Ücret”; yönetmelikte “... personelin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret” olarak tanımlanmıştır (Yenipınar, 2005; 152).

Asgari ücret, ekonomik, toplumsal, kültürel etkenler dolayısıyla her ülkede farklı biçimde tanımlanabildiği gibi, aynı ülkede de değişik zaman dilimlerinde değişebilmekte, bölge, iş kolu vb. düzeyinde de belirlenebilmektedir (Ataman, 2000; 387).

Ülkelerin gelişmişlik düzeylerine bağlı olmakla birlikte çoğunlukla hükümet-işveren oy çokluğuyla alınan Asgari Ücret’e ilişkin kararlar konusunda Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)’nun sözleşme ve tavsiye kararlarında yer alan ilke ve görüşlerin temel alınmasını savunmaktadır. Bu çerçevede, işçi kesimi olarak aşağıdaki ilkeler savunulmaktadır (<http://ekutup.dpt.gov.tr/ucretler/oik558.pdf>);

- Asgari ücretin, işçi ve ailesinin günün ekonomik ve sosyal koşullarına göre insanca yaşamasını mümkün kılacak, insanlık onuruyla bağdaşacak bir düzeyde belirlenmesi,
- Belirlenen tutarın personelin eline net geçecek biçimde düzenlenmesi,
- Belirleme yapılırken, personelin ailesi ile birlikte tüketim harcamalarının esas alınması,

- Asgari ücretin ulusal düzeyde, sanayi/tarım ve yaş, cinsiyet ayrımı yapılmadan belirlenmesi,
- Personelin satın alma gücünün ileriye dönük olarak korunabilmesi için gerekli bir iyileştirmenin ayrıca ilave edilmesi,
- En geç yılda bir belirlenmesi ve fiyat artışlarının belirli bir orana ulaşması durumunda Asgari Ücret Tespit Komisyonları'nın yeniden belirleme için toplantıya çağırılması,
- Belirlenen asgari ücretin adil gelir dağılımını sağlamaya yönelik olması ve refahtan pay içermesi.

2.1.1.7. Ayni ve Nakdi Ücret

Nakdi ücret; ücretin para veya nakit olarak ödenmesini veya bu şekilde ödenen kısmını ifade eder. Ayni ücret ise, ücretin iktisadi değeri olan mal ve hizmetler şeklinde sağlanan kısmını veya unsurlarını ifade eder. Yemek, taşıma hizmeti, taşıt, konut, erzak paketi gibi sosyal yardımlar ayni ücret unsurlarından bazılarıdır (Acar, 2007; 26).

Nakdi ücret, ekonomik dalgalanmaların incelenmesi, iş kolları ve iş yerleri arasında kıyaslamalar ve ücret yapısı ile ilgili araştırmalar yapılması ve işçilik maliyetinin hesaplanması yönünden önemlidir (Kobu, 1996; 531).

2.1.1.8. Ödül

Ücret ve ödül kavramları sıkça birbirinin yerine kullanılabilir. Özellikle yabancı yazında, ödül kavramı, personelin çalışması karşılığında sağladığı maddi olan ve maddi olmayan tüm yararlar; ücret ise, parasal olarak ödenen ve ölçülebilen maddi yararları ifade etmek için kullanılmaktadır. Buna karşılık özellikle Türk yazını ve uygulamasında ise, ücret, personelin olağan işi ve çalışması karşılığında, çoğunlukla düzenli olarak sağlanan maddi yararları kapsayan; ödül ise, personelin olağan dışı başarı ve katkılarının karşılığı olarak ve düzenli olmayan şekilde sağlanan maddi olan ve olmayan yararları ifade eden daha özel ve farklı anlamlar ifade etmektedir (Ataay ve Acar, 2008; 408)

2.1.1.9. Maaş

Genellikle ücret kavramı maaş kavramı ile aynı anlamda, istihdam edilen personelin emeğinin karşılığında elde ettiği geliri deyimlendirmek için kullanılmaktadır. Bununla beraber, maaşı, bedeni çabaya karşın zihinsel çabanın daha fazla söz konusu olduğu işlerde personele bir aylık süre için ödenen ücret olarak da tanımlamak mümkündür (Aldemir vd., 2004; 345).

Uygulamada maaş, memurların; ücret ise, daha çok işçilerin ve özel kesimde personelin hizmetleri karşılığında elde ettikleri geliri anlatmak için kullanılmakta, ikisi arasındaki farkı yaratan temel unsur ödeme şekilleriyle ilgili olmaktadır. Maaş ya da aylık, kişiye bağlı olarak ve peşin ödenmektedir. Ücrette ise, “hizmet” ön planda tutularak ve bir hizmet akdine dayanılarak yapılan bir ödeme söz konusu olduğundan, önce hizmetin yerine getirilmesi şartı aranmaktadır (Canman, 1995; 175). 4857 Sayılı İş Kanununun 32. maddesine göre ücret en geç bir ayda ödenip, iş sözleşmeleri veya toplu iş sözleşmeleriyle ödeme süresi bir haftaya indirilebilir. Maaşlar ise aylık olarak ödenme eğilimindedir ve bu aylık ödemeler genellikle bir yıllık ücret olarak açıklanır.

2.1.1.10. Ücret Düzeyi

Ücret düzeyi, işletmenin eleman çekme ve işletmede tutma konusunda hem diğer işletmelerle rekabet edebilmesine imkan tanıyan hem de maliyet kontrolünü sağlayan, personele ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalamadır (Yüksel, 2007; 222).

Devlet, sendikalar, işgücü pazarı gibi dış etmenler ve örgütün büyüklüğü, amaçları, politika ve stratejileri gibi iç etmenlerin etkisiyle belirlenen ücret düzeyinin saptanmasındaki en önemli konu ücret adaletidir. Mevcut ücret düzeyinin düşük mü, yüksek mi olduğunu anlamak için ise ücretlerin standart bir ölçütle karşılaştırılması gerekir. Faaliyet gösterilen iş kolu, bulunulan bölge ya da uluslar arası düzeyde karşılaştırılabilen ücretlerin, aynı bölge ve aynı zaman dilimi içinde nominal ücretler, farklı ülke, bölge ya da farklı zaman dilimleri içinde ise, reel ücretler üzerinden karşılaştırılması yeterli olmaktadır.

Ücret düzeyinin saptanmasında en önemli konu, ücret adaletidir. Ancak ücret adaleti kavramı uygulandığı zamanın sosyal yapısına bağlı olduğu, bilimsel yöntemlerle saptanamadığı, biçimsel bir yapıya sahip subjektif değerlemeler olduğu için üzerinde birleşilebilen bir kavram değildir. Bu nedenle, bu konuda atılacak ilk adım, iş türlerini belirli yöntem ve ölçeklerle sınıflandırmaktır. Bununla birlikte bir işe ödenen ücret düzeyinin belirlenmesinde personelin verimi de önemlidir ki bunun için de personel verimlerinin karşılaştırılabileceği normal verimin belirlenmesi gerekir. Üretimin verimli olabilmesi için en önemli unsur; işçide ücretin verimine göre saptandığı kanaatinin oluşmasını sağlamaktır (Budak, 2008; 459).

2.1.1.11. Ücret Yapısı

İşletme, iş kolu, coğrafi bölge ve ülke düzeyinde incelenebilen, bunlar arasındaki farklılıkların toplamı olan ücret yapısı, ücretler arasındaki farklılıklar ve farklılıkları doğuran unsurları konu alan bir kavramdır.

Ücretler, ülke düzeyinde mesleki, niteliksel, coğrafi açıdan farklılık gösterebilirken, işletme düzeyinde de, yapılan iş ve uygulanan ücret sistemine göre değişebilmektedir. Aynı işi yapsalar bile bireyler arasındaki nitelik düzeyi, deneyim, kıdem, verim gibi bazı unsurlar ücretlerin farklılaşmasına neden olmaktadır. Ancak ücret adaletinin sağlanması açısından ücret farklılıklarının ne şekilde oluştuğu önemlidir (Çakır, 2006; 20).

İşletmelerde ücret yapısının kurulabilmesi için öncelikle ücret araştırmaları ve iş değerlemesinin yapılması gereklidir. Diğer işletmelerde yapılan ücret araştırmaları sonucu, elde edilen ortalama ücret eğrisi ile işletmenin ücret eğrisi aynı grafik üzerinde işaretlenerek işletmenin ödeme politikasının mevcut ücret düzeyinin altında veya üstünde kaldığı ya da eşit olduğu belirlenir (Yüksel, 2007; 224). Bu sayede oluşturulan ücret yapısı, işe ve piyasaya göre ücret ödenmesini sağlayarak, ücret adaletinin gerçekleşmesini sağlar.

Ücret adaletinin sağlanması açısından ücret farklılıklarının ne şekilde oluştuğu önemlidir. İş gerekleri, iş kolunun/ faaliyet alanının özellikleri, eğitim düzeyi, deneyim, kıdem, verim ve performans ücret farklılıklarını meydana getiren ve ücretin yapısını oluşturan temel unsurlar olarak ele alınabilir (Çakır, 2006; 20).

Çeşitli işletmelerde aynı ya da benzer işlere farklı ücretler ödenebilirken, aynı işletme içinde de benzer işlere farklı ücretlerin ödendiği ya da güçlük derecesi farklı işlere benzer ücretlerin ödendiği yani ücretin hangi işe, neye göre verildiğinin belli olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, bu farklılıkların adil bir şekilde belirlenmesi için her ülkede, her bölgede ve her iş kolunda farklılıkların esaslarının düzenlenmesi amaçlanır ve buna da ücret yapısının düzenlenmesi denir (Benligiray, 2007; 7).

2.1.1.12. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, esas olarak bireysel ücretlerin bileşimi, hesaplanması ve ödenmesine ilişkin kural ve düzenlemeleri ifade eder. Ücretin ödenme biçimini belirten ücret sistemi, işin ve personelin özelliklerine göre diğer iş ve personelle karşılaştırma yaparak personele ödenecek ücretin belirlenmesini sağlayan ücret yapısının tamamlayıcısı olarak düşünülebilir. Özellikle personele yapılacak ödemelerde temel/kök ücretin belirlenmesi gerekiyorsa, kök ücret, ücret yapısının oluşumunda belirtilen süreçlere göre saptandığı için ücret yapısı ile ücret sistemleri birbirinden bağımsız fakat birbirini tamamlayan iki parça olarak kabul edilir (Ataay ve Acar, 2008; 477).

2.1.2. Ücretin İlgili Taraflar Açısından Önemi

Hem ekonomik hem de sosyal boyutu bulunan ücret, personel açısından gelir ve buna bağlı olarak yaşam standardını belirleyen bir unsurken, işverenler açısından bir maliyet unsuru ve personelini teşvik etmek için kullandıkları bir motivasyon aracı, ekonominin bütünü açısından ise gelişmişlik göstergesidir. Bu nedenle ücret konusu sürekli olarak güncelliğini korumaktadır.

Ülkelerin gelişmişlik düzeyi, personelin ihtiyaçları ücrete verilen önemi etkilemektedir. Az gelişmiş ülkelerde yaşayanlar temel gereksinimlerini tam anlamıyla karşılayamadıkları için ücrete verdikleri önem, gelişmiş ülkelerde çalışıp benzer temel gereksinimlerini karşılamış olan personele oranla daha fazla olmaktadır.

2.1.2.1. Personel Açısından Önemi

Personelin yaşamlarını sürdürebilmelerini, kendilerinin ve ailelerinin gıda, giyim, konut, ulaşım, eğitim, sağlık gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini sağlayan gelir kaynakları ücrettir. Bu bakımdan ücret hem personelin yaptığı işin karşılığı olarak elde ettiği bedel, hem de yaşam standardını belirleyen bir unsur olduğu için sosyal bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Ar, 2007;56, 59).

Ücret, personelin toplumdaki yerlerinin ve işyerlerindeki statülerinin belirlenmesini sağladığı için de personel açısından önem taşımaktadır. Çünkü kişilerin yaşam tarzları ve bunu gösteren statünün yüksek olmasının toplumda daha fazla saygınlığı da beraberinde getirdiği görülmektedir.

Ücret, bazı durumlarda personelin başarılarını da yansıtırma aracı olarak kullanılabilir. Personel yaptığı işten dolayı ücretinde bir artışın olduğunu düşünürse işi açısından bir başarı elde ettiğini düşünüp tatmin olabilir ve daha iyi çalışabilir. Tüm bu açılardan bakıldığında ücretin personel açısından ekonomik öneminin yanı sıra sosyal ve tatmin edici yönleri de bulunan bir kavram olduğunu söyleyebiliriz.

2.1.2.2. İşveren Açısından Önemi

Personelin yaşamlarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları ücret, işverenler açısından işletmenin devamlılığının sağlanması için örgütsel amaçlara ulaşılması yolunda katlanılan bir giderdir. Özellikle hizmet işletmelerinde maliyetin önemli bir bölümünü oluşturan ücret, nitelikli personeli işletmeye çekmek ve işletmede kalmasını sağlamada, personelin verimliliğini arttırmada, böylelikle rekabet gücü kazanmada önemlidir.

İşletmeler hem çalışmaya istekli personel potansiyeli yaratmak hem de personelin örgüte katkısını en yüksek düzeye çıkaracak bir ücret politikası belirlemeye çalışmalıdır. Bunun için de, nesnel olarak ölçmek zor olsa da ücretlemenin, personelin örgüte katkıları için adil bir ödüllendirme sağlamasına, ücret yapısının adil ve eşit davranma ilkesine ve bu konuya ilişkin yasal gereklere uymaya olanak tanınmasına vb. dikkat etmelidirler. Ayrıca, ücretlemede enflasyon, piyasa koşulları, teknoloji, sendika faaliyetleri gibi zorunlu koşulları da hesaba katmalıdırlar (Benligiray, 2007;10, Acar, 2007; 17).

2.1.2.3. Ekonominin Bütünü Açısından Önemi

Genel olarak, her ülkede nüfusun büyük bir kesimi ücretlidir. Ekonomik bakımdan gelişmiş ve endüstrileşmiş ülkelerde ücretlilerin yüksek bir oran oluşturduğu görülmektedir. Örneğin, bu oran İngiltere’de %90, ABD’de %87’dir. Gelişmiş ülkelerde ücret geliri milli gelirin %70’ini oluşturmaktadır. Ülkemizde ise toplam ücretlilerin aktif nüfus içindeki oranı yıldan yıla artmakta ise de endüstrileşmiş ülkelerle karşılaştırıldığında oldukça geride kalmaktadır (%55 civarında) (Canman, 1995;177).

Ülkelerin gelişmişlik derecelerine göre, ekonomi içindeki yeri değişik görünen ücretlerin, kişi açısından gösterdiği önem ise çok farklı değildir. Ne tür ülke söz konusu olursa olsun, genel olarak personel geçinebilmek için hemen hemen tamamıyla ücrete bağlıdır (Talas, 1979; 3).

Adil olmayan, düşük veya tersine çok yüksek olan ücret, ekonomik yaşantıyı çeşitli şekillerde ve yönlerde etkiler, sefalet ücretleri veya düşük ücretler sosyal barışa karşı risk oluşturur, sosyal çalkantılara kaynak olur. Ayrıca bu durum işçilik dalına rağbeti düşürür, işçilerin nitelikleri üzerinde olumsuz etki yapar. İş verimi düşer ve ekonominin gelişmesi zarar görür. Diğer taraftan kısa dönemler için dahi olsa verimliliğin üstüne çıkmış ücretler, işsizlik yaratabilir, işsizliğin yaygınlaşması ise yaratacağı manevi çöküntü ile sosyal istikrarı bozabilir. Ekonomik politikalar ücretleri etkileyerek işçilerin normal çalışma süreleri ile elde edecekleri yaşam kalitelerini de değiştirdiği için sosyal yaşamın düzenlenmesinde de etkili olur (Ar, 2007; 61).

2.1.2.4. Devlet ve Toplum Açısından Önemi

Devlet bakımından ücret ve ücretlerin düzeyi hem sosyal ortamı, havayı hem de fiyatları, istihdam hacmini, ekonominin gelişme hızını, yatırım ve birikimleri doğrudan etkileyen bir etkidir. Bu açıdan bakıldığında, günümüzde ücret sadece ekonomik yönü üzerinde durulan bir olgu değil, bunun yanında toplumsal yönü de bulunan bir olgudur (Talas, 1979; 3).

Ücret düzeyleri, toplumda geçerli olan yaşam standardını ve refahı belirlemeye yardımcı olur. Yüksek ücret düzeyleri, daha iyi eğitim kurumları,

hastaneler ve çeşitli kamu hizmetlerini finanse etmek için daha büyük vergi gelirlerini mümkün kılarken, personelin satın alma gücüne ve bir bütün olarak toplumun ekonomisine ve genel refah düzeyine de katkıda bulunur (Bingöl, 2006; 369). Aynı zamanda kamunun “işverenlik” rolü açısından, kamu kuruluşlarında personel işçi ve memurların ücretleri, diğer işletmelerde olduğu gibi, önemli bir gider kalemini oluşturur. Devletin ekonomik ve sosyal politikaları açısından da ücretler, önemli bir araç durumundadır. Asgari ücret, sosyal sigortalar, işsizlik sigortaları, özel personel grupları ve ailelerin desteklenmesi, teşvikler vb.ne dair politikalarda ücretler her zaman dikkate alınması gereken önemli bir unsurdur (Ataay ve Acar, 2008; 411).

2.1.2.5. Sendikalar Açısından Önemi

Çalışma hayatının önemli unsurlarından olan sendikalar, faaliyetleri ile sadece kendi üyelerinin ücretlerini değil ekonomiyi de çeşitli açılardan etkilemektedirler (Biçerli,2000; 343).

Sendikalar sadece kendilerine üye olan personelin ücretlerini değil, aynı zamanda sendika üyesi olmayan personelin ücretlerini de etkileyebilmektedirler. Bununla birlikte sendikalaşma, ücretleri etkileyen tek unsur değildir bunun dışında verimlilik farkları, demografik özellikler, işin niteliği, piyasa yapısı da ücretleri etkileyen unsurlar arasındadır (Biçerli, 2000; 344- 346).

Çoğu durumlarda sendikaların başarıları, toplu pazarlık sonucu işverenden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülür. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sendikaların en önemli amacı, üyelerin refah düzeyini yükseltme yönünde çaba göstermektir (Bingöl, 2006; 369). Bununla birlikte, sendikaların ücretlerle olan ilgilerini sadece toplu pazarlıklarda yüksek ücretleri elde etme çabalarıyla sınıflandırmak yetersiz olacaktır. Günümüzde sendikalar, ücret düzeyleri kadar eşitlik ve adalet ile birlikte personelin bilgilerine, becerilerine, yetkinliklerine ya da performanslarına göre de ücretlendirilmeleriyle yakından ilgilenmeye başlamışlardır (Benligiray, 2007; 11).

2.1.3. Ücret Yapısını Etkileyen Unsurlar

Ücret yapısını etkileyen unsurları, iş analizi, iş tanımları, iş etüdü, iş değerlemesi ve performans değerlemesi olarak belirleyebiliriz.

2.1.3.1. İş Analizi

İş'i yakından incelemedikçe ve tanımadıkça personeli incelemek ve tanımak ya da iş ile personel arasındaki ilişkiyi tespit etmek çok zor olur. Bu nedenle iş analizi ve iş tanımlarını incelemek yararlıdır (Çelikten, 2005; 128).

İnsan kaynakları açısından iş "amaçlı çaba" olarak tanımlanabilir. İşin, başarılması gereken görevler, davranışlar, işlevler ve sorumluluklardan oluşması, başarıya ulaşmak için yetenek, deneyim gibi bazı nitelikleri gerektirmesi ve başarı karşılığı ücret, terfi gibi çeşitli getiri ve ödülleri bulundurması gerekir (Yüksel, 2007; 81).

İş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliğini, niceliğini, gereklerini, sorumluluklarını ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir. (Çelikten,2005; 129).

İş analizi personelin görevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, işleri için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikleri hakkında veri toplamaktadır. Bu veriler, işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan araçları, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsadığından, her iş bu standart özellikler yönünden analize tabi tutulur (Yüksel, 2007;82). Elde edilen bilgi, iş tanımları, iş gerekleri (şartnameleri), iş değerlendirme çalışmalarında kullanılır.

2.1.3.2. İş Tanımları

İş tanımı, iş sisteminin bireye yüklediği görev ve sorumlulukların içeriğini ve bu iş sistemi ile diğerleri arasındaki ilişkileri konu alan; iş analizine dayanan bir iş özetidir (Akyıldız, 2001; 86).

İş tanımı, temelde iş analizi sonucu elde edilen bilgilerin daha açık ve anlaşılır biçimde belirli bir sistematik içinde yazılmasıdır. İşin özelliklerinin, yararlarının, gerektirdiği yetenek ve sorumluluklarının, içerdiği tehlikelerin, çalışma koşullarının düzenli biçimde işlendiği iş tanımları formlarından elde edilen bilgiler iş ve personel değerlemesi, ücretleme, atama, yükselme, eğitim gibi konularda kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008; 71).

İş tanımı, iş analizinin sonuçlarına dayanmakla birlikte, iş analizi ağırlıklı olarak işe yönelikken, iş tanımında ise ağırlıklı olarak söz konusu işi yapacak olan bireyden yapması beklenenler tanımlanır. İş analizi daha genişken, iş tanımı daha özet bilgi içerir (Fındıkçı, 2006;145).

2.1.3.3. İş Etüdü

İş etüdü, kullandığı yöntemlerle ortadan kaldırılması gereken verimsiz ve yararsız işlemlerin belirlenmesini sağlar. İşgücü, makine, malzeme ve araçlardan en yüksek düzeyde yararlanma olanağı sunar (Benligiray, 2007; 21).

İş etüdü, hareket etüdü ve iş ölçümü olmak üzere başlıca iki ana teknikten oluşur. Hareket etüdü işin en kısa yoldan, en kolay şekilde ve en az yorgunlukla nasıl yapılacağını incelerken, iş ölçümü, işin yapılması için gerekli zaman standartlarını belirlemeyi amaçlar (Yüksel, 2007; 91).

2.1.3.4. İş Değerlemesi

İş değerlendirme, değişik işler arasındaki ücret farklarının saptanmasına yardımcı olması için düzenlenmiş sistematik bir süreçtir. Bunu işlerin birbirine göre değerini belirleyerek yapar ve daha değerli işe daha fazla ücret ödenir (Palmer ve Winters, 1993; 90).

İş değerlendirme, ücret sisteminin oluşturulmasında önemli yere sahip olan iş analizleri ve iş tanımlarının yapılması sonrasında işlerin göreceli değerlerinin bulunmasını sağlar. İş değerlendirme sonrasında bulunacak göreceli değerlerin parasal karşılıklarının (ücret) saptanması ise piyasa araştırması ve işletmenin kendi koşullarının saptanması sonrasında gerçekleştirilecektir. (www.isgucdergi.org)

2.1.3.5. Performans Değerlemesi

Adam kayırma unsurunu ve personel kararlarında öznel yargıyı azaltmak amacıyla geliştirilen performans değerlendirme, bir örgütteki personelin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizil güçlerinin ortaya çıkarılmasını sağlar (Bingöl, 2006; 322). Bu nedenle adil bir ücret yapısının kurulmasında performans değerlendirme sonuçlarının önemi büyüktür.

2.1.4. Ücret Düzeyini Etkileyen Unsurlar

Ücret düzeyini etkileyen unsurları; işgücü piyasasındaki arz-talep dengesi, piyasada hakim olan ücret düzeyleri, yaşam standardı, ekonomik faktörler, toplu pazarlıklar biçiminde belirlemek mümkündür.

2.1.4.1. İşgücü Piyasasındaki Arz- Talep Dengesi

Belli meslek dallarında personele işgücü piyasasında duyulan yüksek derecedeki talep, personel hareketliliği üzerinde etkili olabilmektedir. Personele ödenen ücret, endüstri dalında kuruluştan kuruluşa değişebilir (Canman,1995; 179, 182). Arz talep dengesine baktığımız zaman, arzın talepten yüksek olduğu durumlarda mal ya da hizmet fiyatının düşük, arzın talebi karşılamadığı durumlarda ise mal/ hizmet fiyatının yüksek olduğunu görürüz. Aynı durum personelin piyasa (endüstri, bölge ya da ülke çapında) içindeki miktarına göre de değişmektedir. İşgücü arzının fazla olduğu dönemlerde avantaj işverenlere geçmekte, işveren istediği personeli düşük ücretle çalıştırabilmektedir. Ancak personel arzının talebi karşılayamadığı dönemlerde ise, işverenler rekabet güçlerini korumak ve nitelikli personeli işletmelerine çekebilmek için değerinin üstünde bile ücret ödeyebilmektedirler. Özellikle niteliksiz işgücünün yüksek buna karşılık, nitelikli işgücünün düşük olduğu gelişmekte olan ülkelerde niteliksiz personele ödenen ücretler çok düşükken, nitelikli personele ödenen ücretler yüksektir.

2.1.4.2. Piyasada Hakim Olan Ücret Düzeyleri

İşletmelerin ücret düzeylerini saptarken mevcut personeli işte tutabilmek ya da işletme dışından nitelikli elemanları işletmeye çekebilmek amacıyla aynı işler için diğer işletmelerin ne kadar ücret ödediklerini bilmeleri yararlı olacaktır. İşletmelerin piyasa ücret düzeyinin biraz da olsa üzerinde olan ücret düzeyi saptamaları nitelikli personeli işletmeye çekmede ya da elde tutmada yararlı olacaktır. Bunun tersi piyasa ücret düzeyinin altında belirlenen ücret düzeyi ise personelin işletmeden ayrılmasına neden olabilecektir (Benligiray, 2007; 22-23).

2.1.4.3. Yaşam Standardı

Enflasyonun aşındırdığı satın alma güçlerini geri kazanmaları için personele yardımcı olmak üzere ücret düzeyleri periyodik olarak düzeltilmek zorundadır (Benligiray, 2007; 23).

Personelin yaşamsal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sahip oldukları satın alma gücü onların yaşam standardının belirlenmesini sağlar. Bu nedenle, işletmeler ücret düzeylerini belirlerken, günümüz ekonomilerinde seviyesi değişmekle birlikte var olan enflasyona göre ayarlanan gerçek ücrete bakmalıdır. Çünkü gerçek (reel) ücret, personel gelirin mal veya hizmet olarak alabileceği değer ölçüsüdür. Bu durumda uluslararası bir işletmede aynı görevi farklı ülkelerde gerçekleştiren personelin ücretleri yaşadıkları ülkedeki satın alma gücüne göre değişiklik gösterebilecektir.

2.1.4.4. Ekonomik Faktörler

Ulusal ve uluslararası rekabet, enflasyon ya da ekonomik durgunluk gibi dış ekonomik koşullar işletmelerin ödeyecekleri ücret düzeylerini etkiler yani ücretleri yukarı ya da aşağı çekebilir. Bu durumda personele yapılacak ödemeler sonucunda işletmenin elinde kalacak gelirin azalmasına ya da artmasına yol açabilir. Örneğin, enflasyon ücret düzeylerini yükseltiyorsa, özellikle de başlangıç düzeyindeki ücretler işletmenin ücret yapısında öngörülenden daha hızlı yükseliyorsa, işletmelerin çoğunun ücret yapılarında uygun dengeyi ve adaleti sürdürmeleri mümkün

olmayabilir. Bu durum iş düzeyleri arasındaki farkların daralmasına yol açar ve işletmenin performansa dayalı ücret ödeme yeteneğini azaltır (Benligiray, 2007; 24).

2.1.4.5. Toplu Pazarlıklar

Toplu pazarlık, çalışma koşulları ve ücret konusunda işçi ve işveren tarafların işçi ve işveren ilişkilerinde bir denge ve uzlaşma sağlama amacıyla yaptıkları görüşmelerdir. Özellikle ekonomik amaçların ya da çıkarların pazarlık yoluyla belirli bir temele ve anlaşmaya dayandırılması sağlanır (Ar, 2007; 181).

Başta ücret olmak üzere, sosyal ödemeler, ikramiye, kıdem tazminatı, işyeri disiplin süreci ve kuralları, iş süresi ve fazla mesai, sendika güvencesi gibi konuların görüşüldüğü toplu pazarlık, ülkemiz kanunlarına göre iş yeri ya da işkolu düzeyinde yapılabilmektedir.

2.1.5. İşletme Ücret Yapısının Kurulması

Bir işletmede ücret yapısının kurulabilmesi için gerekli olan faktörler; iş değerlemesi, piyasa ücret araştırmaları, işletmenin mevcut ücret yapısının incelenmesi, işletmedeki ücretlerle piyasada geçerli olan ücretlerin karşılaştırılması ve yeni ücret yapısının karşılaştırılmasıdır.

2.1.5.1. İş Değerlemesi

İş değerlemesi, ilk kez 1871 yılında ABD’de uygulanmaya başlayan, 1920 yılından bu yana tüm dünyada kullanılan, ülkemizde ise ilk kez 1948 yılında Karabük Demir Çelik İşletmelerinde kullanılmış bir yönetim aracıdır. Bir işletmede mevcut olan işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran karşılaştırma yöntemi olan iş değerlemesi, iş analizi çalışmalarıyla başlayıp ücretlemeyle son bulan bir süreci temsil eder (Şimşek ve Öge, 2007;160,161).

Atölyelerden ülke çapına kadar uygulanması gerekli bir sistem olan iş değerlemesi, işlerin iş gerekleri açısından taşıdığı önem ve güçlüklerin objektif olarak karşılaştırılması ve ortaya çıkan iş değerleri ile ücretler arasında objektif bir ilişkinin kurulmasını konu alır. Yani iş değerlemesi, iş karşılığı ödenen ücretlerin

birbirleriyle karşılaştırılması imkanını ortaya çıkaran bir sistemdir (Akyıldız, 2001; 90).

2.1.5.1.1. İş Değerlemesi Yaklaşımları

Yönetim bir iş değerlemesi çalışmasına başlamadan önce ya iş değerlendirme programını baştan sona kendi kontrolleri altında, personelin katılımına izin vermeyen bir yaklaşımla yürütme kararı ya da çözümün ve sonuçların kabulünü arttırmak için personelin katılımını sağlayacak bir yaklaşım izleme kararı alacaktır. Bu iki yaklaşıma aşağıda yer verilmektedir (Benligiray, 2007; 130- 134):

- **Personelin Katılımına İzin Vermeyen Yaklaşım:** Yönetim iş değerlendirme çalışmalarını baştan sona kendi kontrolü altında yürütmek istediğinde; çalışmaları yapmak üzere işletme içinden yöneticileri ve uzmanları görevlendirebilir. Bu durumda tüm çalışmaların planlanması, yürütülmesi ve kontrol edilmesi için genel müdür yardımcısı, İK yöneticisi vb. bir kişi görevlendirilir ve bu kişiye yardımcı olmaları için çeşitli kurullar oluşturulabilir. İşletme kadrosunun bu tür bir çalışma için yeterli olmaması durumunda işletme dışarıdan bir uzmanla ya da danışmanlık firmasıyla anlaşılabilir. Ancak iş değerlemesi bir kere yapılarak sona erdirilecek bir çalışma olmadığı için değerlemenin işletmeyi ve işleri çok iyi tanıyan personel tarafından yapılması önerilir. Bunların dışında iş değerlendirme, işletme personeli ile dışarıdan uzmanların birlikte çalışmaları şeklinde de yapılabilir.

- **Katılımcı Yaklaşım:** Bu yaklaşımda, iş değerlendirme çalışmaları doğrudan yönetimin kontrolünden çıkarılıp, yetki ve sorumlulukları yönetim sorunlarına neden olmayacak şekilde düzenlenen bağımsız bir kurul ya da komite tarafından yürütülür. Farklı aşamalarda görevlendirilmek üzere birden fazla iş değerlendirme kurulu/ komitesi kurulabilirken, personelin işlerin değerlendirilmesi aşamasına katılımlarının sağlanması da önemlidir. İş değerlemesinde katılımcı yaklaşımın izlenmesi, farklı düzey ve bölümlerde görev yapan kişilerin sorunlarla ya da işle ilgili farklı bakış açılarından yararlanılmasını sağlarken etkili iletişimin ve koordinasyonun sağlanmasında da yararlıdır. Kurul, bir kişinin sahip olmadığı kadar fazla tecrübeye, bilgiye ve karar verme gücüne sahiptir. Bu nedenle elde edilen çözümlerin ve ulaşılan sonuçların bağımsız personel tek bir kişinin ortaya koyacaklarından daha etkili olması

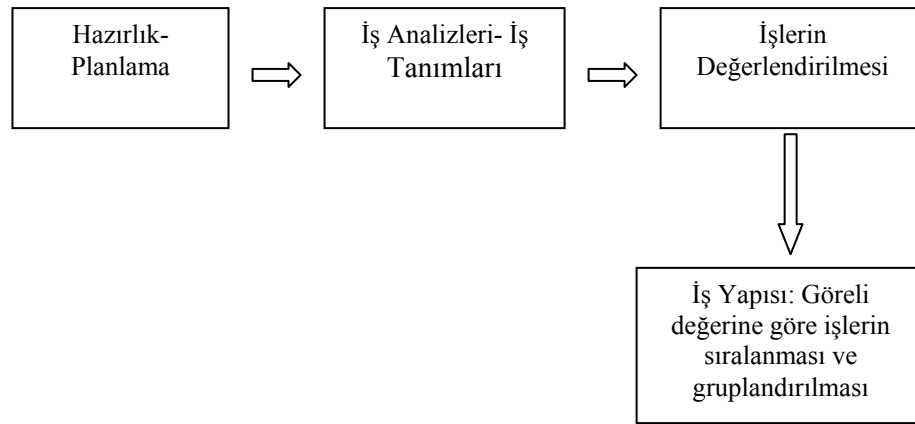
mümkündür. Buna rağmen, etkili sonuçların alınması için her kurul üyesinin iş değerlemesi sürecini açıklayan el kitabını ve özel yönergeleri okuması ve iş değerlemesinin nasıl yürütüleceğini açıklayan eğitim alması gerekir. Bu olumlu yanların yanı sıra, kurullar ya da komiteler çeşitli nedenlerle karar almada zaman kayıplarına neden olabilirler, kurul içinde uzlaşma zorlukları yaşanabilir ya da bireysel girişimlerin engellenmesi söz konusu olabilir.

2.1.5.1.2. İş Değerlemesi Süreci

İş değerlemesi, bir ücret sistemi olmayıp, işletmede iyi bir ücret düzeyinin kurulmasında yararlanılan bir yöntemdir. Pritchard ve Murlis'e göre, bir sistem olmaktan ziyade bir süreçtir ve bu süreç insanların yargılarına dayalı olduğu için de tam olarak nesnel olduğu söylenemez (Acar, 2007; 83).

İş değerlemesi Şekil 2.1 de verildiği gibi çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Ancak bu aşamalandırma mutlak bir sınıflandırmayı ifade etmez, aşamalar arasında geçişim olabilir ya da bazen bir aşama tamamlanmadan diğer aşamaya geçilebilir veya çalışma sürecinde önceki aşamalara dönülebilir (Acar, 2007; 89).

Şekil 3. İş Değerlendirme Süreci



Kaynak: Acar, 2007; 90

Çizimde yer alan iş değerlendirme sürecinin aşamalarına aşağıda yer verilmektedir.

2.1.5.1.2.1. Hazırlık – Planlama

İş değerlendirme sürecinin bu aşamasında öncelikle iş değerlemesinin amacı ve iş değerlendirmesinin hangi işleri kapsayacağı, değerlendirme yöntemi ve değerlendirme faktörlerinin ne olacağı, değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı belirlenir.

- **Değerleme Amacının Belirlenmesi:** Bu aşamada iş değerlemesinin hangi amaca yönelik olduğu ve hangi yararların elde edileceği saptanmalıdır. İş değerlemesinin temel amacı “işlerin görelî değerine uygun bir iş- ücret yapısı oluşturarak “eşit işe eşit ücret” ilkesinin gerçekleştirilmesidir.

- **Değerlemenin Kapsamı:** Çoğunlukla işlerin içerik ve gereklerinde farklılıklar nedeniyle örgütteki tüm işlerin bir defada değerlendirilmesinden çok, üretim, büro, yönetim işleri gibi bazı temel iş gruplarına ayrılması ve ayrı değerlendirme planlarına göre değerlendirilmesi ya da örgütteki tüm işlerin değil sadece belirli iş gruplarının değerlendirilmesi tercih edilebilmektedir.

İş değerlemesinin sınırlarının belirlenmesinde iş değerlemesini yapacakların nitelikleri ve sayısı, değerlendirme için ayrılan süre, işletmeye maliyeti vb. faktörler dikkate alınmaktadır (Bingöl, 2006; 379).

- **Değerlendirmede Kullanılacak Temel Faktörler:** İşlerin öncelikle taşıdıkları ortak özelliklere göre, bir iş grubunda yer alan işin başka bir iş grubuna dahil edilmeden gruplandırılması gerekir. Örneğin üretim işçileri, satış personeli, yöneticiler ayrı birer iş grubu olabilirler. Faktörler herkesin anlayabileceği ve işletme sendikaliysa sendikanın kabul edeceği biçimde bulunmalıdır. Faktör sayısının artması genelde sıkıntılı ve karmaşık bir iş süreci anlamına gelse de önemli olan faktör sayısının çokluğu değil, işleri birbirine göre kıyaslamaya uygun olmasıdır. Faktörler ustalık, sorumluluk, çaba, iş koşulları şeklinde olabilir (Budak, 2008; 467-468).

- **Değerlendirme Yöntemi:** Değerleme kapsamına alınacak işlerin sayısına göre değerlendirme yöntemini belirleyebiliriz. İş sayısının az olduğu iş değerlemesinde sıralama ve sınıflandırma gibi sayısal olmayan yöntemleri, çok

sayıdaki işin değerlendirilmesinde ise puanlama ve faktör karşılaştırma yöntemlerini uygulamak uygun olabilir.

- **Değerlemeyi Yapacak Kişilerin Seçimi:** Her iş değerlendirme çalışması, tek kişi tarafından değil, bir ekipçe yerine getirilen belirli süreli bir projedir. İş değerlendirme çalışmalarında çoğunlukla işletme içinden ve işletme dışından üyelerden oluşan karma bir ekip tercih edilmekle birlikte, sadece işletme içinden ya da sadece işletme dışından görevlilerden oluşan bir ekip de uygun görülmektedir (Acar, 2007; 92). Önemli olan işletmenin amacına ulaşmasında en iyi şekilde katkıda bulunacak, maliyeti en düşük değerlendiricileri bulmaktır.

2.1.5.1.2.2. İş Analizleri -İş Tanımları

Başarılı bir iş değerlemesi için işlerle ilgili olarak toplanan bilgilerin doğru ve yeterli olması gerekir. Bu bilgilerin toplanması için de işlerin analiz edilmesi, tanımlanması ve gereklerinin belirlenmesi lazımdır.

Belirli bir işin istenilen şekilde yapılabilmesi için işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi, yetenek ve tecrübe ile taşıyacağı sorumluluk ve çevre şartlarına ilişkin bilgilerin sistematik olarak toplanması faaliyetine iş analizi denir (Kobu, 1996; 544). Bir çeşit araştırma projesi olan iş analizi kısaca, örgütün her kademesinde yapılan belli işler hakkında sistematik bilgi edinme sürecidir (Palmer, 1993; 29).

İş analizinde anket, gözlem, görüşme ya da bunların kombinasyonunun kullanılmasıyla elde edilen verilere dayanılarak, iş analizlerinin yapılaş amacına göre iş tanımları hazırlanır. Ancak iş tanımlarının işleri değerlemek için gerekli değerlendirme faktörleriyle ilgili bilgileri de içermesi gerekir (Acar, 2007; 93).

İş analizi verilerinin ikinci kullanım alanı, işin gerektirdiği personel niteliklerini yansıtan iş gerekleridir. İş tanımı, işin profili iken, iş gerekleri işi yerine getirebilecek personelin taşıması gereken niteliklerin bir profilidir. İş gerekleri formunda yer alan nitelikler işi yapacak kişide aranan “yetenek gerekleri, çaba gerekleri, sorumluluk gerekleri ve çalışma gerekleri” olmak üzere dört ana grupta toplanır ki bu başlıklar aynı zamanda iş faktörleri olarak da anılır (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 63).

2.1.5.1.2.3. İşlerin Değerlendirilmesi

İş değerlendirmesi, iş tanımları ve iş faktörlerine dayalı değerlendirme ölçekleri oluşturulduktan sonraki aşamadır. Değerlendirmeler, değerlendirilecek olan işlerin sayısına, değerlemede kullanılacak yöntem ve değerlendirme için ayrılan zamana bağlı olarak oluşturulan programa göre yapılır.

2.1.5.1.2.4. İş Yapısı

İş yapısı; iş değerlendirmesinin sonucu, hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, işlerin göreceli değerlerine veya önem düzeylerine (derecelere) göre tek tek veya gruplanarak hiyerarşik bir sıralamaya tabii tutulmasını ifade eder. İş yapısı içinde yer alan her bir derece veya düzey için farklı ücret hadleri belirlenmesi ile ücret yapısı ortaya çıkar. Böylece iş yapısı, ücret yapısının temelini oluşturur (Acar, 2007; 97).

2.1.5.1.3. İş Değerleme Yöntemleri

İş değerlendirme, bir işin örgüt içinde diğer işlerle ya da belirli ölçütlerle karşılaştırılması sonucu göreceli değerinin belirlenmesi ve değişik işler arasındaki ücret farklarının belirlenmesine yardımcı olan bir süreçtir. İş değerlendirme çalışmaları yapılırken işletmenin özelliklerine dikkat edilmeli, işletmedeki işlerin yapısal özelliklerine göre, işletme koşullarına uygun iş değerlendirme yöntemi seçilmelidir.

Değerleme yöntemi ve dolayısıyla planının seçiminde, değişik koşullarda başarı olasılığı bulunan üç seçenek değerlendirilir (Ataay, 2008;353);

- İşletmenin başarı kazanmış ve denenmiş bir planı ve dolayısıyla yönetimi uygulaması önerilir. Bu seçenek aynı iş kolu veya endüstrideki benzer işletmeler için de söz konusu olabilir.
- Hazır bir planın işletme özelliklerine göre değiştirilerek uygulanması önerilebilir.
- İşletmenin kendine özgü bir planı geliştirerek kullanması önerilebilir.

2.1.5.1.3.1. Sayısal Olmayan Yöntemler

İş bir bütün olarak ele alan sayısal olmayan yöntemler, işlerin karşılaştırılmasında bütünsel olarak değerinin belirlenmesi anlayışına dayanır. İş sayısının az olması ya da işlerin öğelerine ayrılamayacak kadar karmaşık olması durumunda bu yöntemlerden yararlanır.

2.1.5.1.3.1.1. Sıralama Yöntemi

İş sayısının az olduğu küçük boyutlu işletmelerde uygulanabilen bu yöntemde işler, örgütü ve işleri iyi bilen kişiler tarafından, işin önem veya güçlük dereceleri dikkate alınarak kendi aralarında öğelerine veya faktörlerine ayrılmadan bir bütün olarak karşılaştırılarak en yüksek değerde olandan en düşük değerde olana doğru sıralanırlar. İş sayısı arttıkça işlerin sıralanmasının zor olduğu bu yöntem, iş sayısı 30’u geçmeyen işletmelerde güvenilir sonuç verebilirken, büyük işletmelerde hatalı sonuçlar verme olasılığı yüksektir.

İşler arasında yapılan karşılaştırma sonucu ortaya konulan değer farkının büyüklüğü konusunda bilgi vermeyen bu yöntemde karşılaştırma sonucu elde edilen bilgilerin subjektif olması nedeniyle personele kabul ettirilmesi de zordur (Budak, 2008; 470). Buna rağmen, yöntem, işlerin hiyerarşideki yerlerinin belirlenmesini ve en üstteki işe en yüksek ücretin verilmesini sağlar.

Bu yönetime göre işlerin sıralanmasında “iş tanımlarının kullanılması”, “kart uygulaması” ve “ikili karşılaştırma matrisi” olmak üzere üç yöntem kullanılır

- **İş Tanımlarının Kullanılması:** Bu şekilde yapılacak sıralamada, değerlendirilecek tüm işler için iş analizinden sonra oluşturulan iş tanımları ve iş gerekleri, değerlendiricilere verilerek değerlendiricilerin işleri öğrenmeleri ve daha sonra işler arasında en önemli ve en önemsizi belirlemeleri diğer işleri bu iki iş arasına yerleştirmeleri istenir. Orta derecede öneme sahip işin belirlenmesi de diğer işlerin bu üç işle karşılaştırılarak sıralanmasını sağlar.

- **Kart Uygulaması (Eşleştirme):** Bu yoldan yapılacak sıralamalarda değerlendiricilere, değerlendirilecek tüm işlerin isimlerinin yazıldığı kartlar verilir. Değerlendiricilerin işleri önem sırasına göre sıralayabilmeleri için gerek duyulduğunda

bu işlerle ilgili görev tanımları ve iş gerekleri de kartlara yazılabilir. Değerleyicilerden kartlarda yazılı işlere bakmaları ve her kart için yazılı olan işi tek tek diğer işlerle karşılaştırarak iki iş arasından önemli gördüğü işi işaretlemesi istenir. Bu işlem tüm kartlar için tekrarlandıktan sonra, her işin aldığı işaret sayısı hesaplanır ve işler en çok işaretlenenden en az işaretlenene doğru önem sırasına göre sıralanır.

- **İkili Karşılaştırma Matrisi:** Düzenlenen bir matrise yatay ve dikey olarak karşılaştırılacak işler yazılır. Daha sonra işler tek tek diğer işlerle karşılaştırılır. İki işin karşılaştırılmasında ya değeri üstün olana iki puan, eşit olana bir puan, düşük olana ise sıfır puan verilerek, toplam puana göre sıralama yapılmakta ya da karşılaştırılan iki işten diğerine göre daha değerli olanına “X” işareti konularak, karşılaştırma sonucunda alınan “X” işaretinin sayısına göre sıralama yapılmaktadır (Budak, 2008; 471).

2.1.5.1.3.1.2. Sınıflama veya Dereceleme Yöntemi

Bir işletmede yer alan işler farklı düzeylerdeki görev, sorumluluk, yetenek gereklilikleri ile farklı sınıflar ve dereceler içinde kategorize edilir (Benligiray, 2007; 152). İş analizleri sonucunda elde edilen bilgilere göre işler birbirlerine benzerliklerine göre incelenerek benzer işler aynı sınıfa alınır. İşletme büyüklüğü veya iş sayısının önemli olmadığı bu yöntemde, işler özellikleri belirlendikten sonra, mevcut iş sınıflarından hangisine uyuyorsa ona ait derece verilerek değerlendirilir. Tüm işler arasındaki önem farklılıklarının anlaşılacağı, iş sınıfları arasındaki farklılıkların anlaşıldığı bu yöntemde bazı işler işin çeşitli gereklilikleri açısından farklı sınıflara uygun olabilmekte (deneyim açısından beşinci, bilgi açısından üçüncü sınıfa ait olma gibi) bu durumda işin sınıfını belirlemek güçleşebilmektedir.

Sınıflandırma yöntemi, işler hakkında bilgi edilmesiyle başlayan, sınıflandırmada temel alınacak ölçütlerin belirlenmesi (işin gücü ve değişkenliği, sorumluluk düzeyi, gereken bilgi vb.), iş sınıflarının sayısının belirlenmesi (örgüt büyüklüğü, değerlendirilecek iş türleri vb. açısından), iş sınıflarının tanımlanması (her iş grubunu belirleyen özellikler belirlenir ve her iş grubunu diğerinden ayıracak tanımların yapılması) ve her sınıfa ait işlerin derecelendirilmesiyle son bulan bir süreçtir (Benligiray, 2007; 152- 156).

Sınıflama yöntemi, kıdem ve başarıya dayalı ücret yönetimine temel olabildiği, uygulanması kolay ve değerlemenin kısa zamanda sonuçlanması, yeni işlerin ortaya çıkması ya da var olan işlerde değişiklik meydana gelmesi durumunda bu işlerin sınıflarda yer alan diğer işlerle karşılaştırılması olanağını sağladığı için yararlı bir yöntemdir. Buna rağmen değerlemeyi yapacak olanların işletmedeki tüm işleri ayrıntılı olarak bilme olasılıklarının zor olması, iş ünvanlarının, kişiliklerin ve mevcut ücret düzeylerinin etkisinde kalma olasılığının yüksek olması ve genel bir değerlendirme yapılması nedeniyle uygulama olanağı az olan bir yöntemdir (Ataay, 2008; 360).

2.1.5.1.3.2. Sayısal Yöntemler

İşleri bir bütün olarak değerleyen sayısal olmayan yöntemlerin aksine, sayısal yöntemler işleri çeşitli faktörlere göre değerlendirmekte böylece daha nesnel olmaktadır.

Sayısal yöntemlerle ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

2.1.5.1.3.2.1. Puan Yöntemi

Puan yönteminde, işin değeri, birçok faktör yardımıyla ve her bir faktöre belli bir sistem içinde puan verilerek, elde edilen toplam puan aracılığıyla belirlenir (Özgen vd., 2005; 273). Puan yönteminde izlenecek aşamalar, aşağıda yer almaktadır:

- **Değerlenecek İşlerin Belirlenmesi:** Puan yönteminde öncelikle atölye işleri, büro işleri gibi değerlendirilecek işler belirlenir. Daha sonra işler iş analizlerine tabi tutulur, iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanarak iş değerlemesinin alt yapısı oluşturulur (Sabuncuoğlu, 2008; 236).

- **Temel ve Alt Faktörlerin Belirlenmesi ve Tanımlanması:** Bu aşamada işin örgüt açısından önemini ortaya koyabilecek temel ve alt faktörler belirlenir. İşin ayırt edici özelliklerini ortaya koyan faktörlerin sayısı işletmeye göre değişebilse de iş değerlendirme çalışmalarında genellikle “beceri, sorumluluk, çaba ve çalışma/iş faktörleri” olmak üzere dört temel faktör kullanılmaktadır.

Tablo 2. Temel ve Alt Faktörler Tablosu

Temel Faktörler	Alt Faktörler
Ustalık (Beceri) Faktörleri	Öğrenim ve temel bilgi (Eğitim) Deneyim Beceri İnisiyatif ve Çare Buluculuk
Sorumluluk Faktörleri	Makine-Takım ve Donanım Sorumluluğu Malzeme ve Ürün Sorumluluğu Üretim Sorumluluğu Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk
Çaba Faktörleri	Zihinsel Çaba Bedensel Çaba
İş Koşulları Faktörleri	İşin Doğurabileceği Faktörler Çalışma Koşulları (ısı, nem, gürültü vb.)

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2008; 237

- **Faktör Derecelerinin Belirlenmesi ve Tanımlanması:** Her faktör işlerin tümü için aynı önemi taşımadığından faktörler alt derecelere ayrılırlar. Örneğin işletmedeki tüm işler farklı düzeylerde olsa da belirli bir öğrenim düzeyini gerektirir (Bingöl, 2006; 384). Faktör derece sayısının saptanması için her faktörün tek tek incelenmesi ve tüm işler içindeki dağılım alanının alt ve üst sınırlarının saptanması gerekir. Örneğin saat ücretliler için öğrenim faktörünün alt sınırı ilkökul 1. derece, üst sınırı ise teknisyenlik için gerekli olan tekniker öğrenimi 4. derece bu iki sınır arasındakiler ise ortaokul 2. derece, lise-teknik lise 3. derece olarak saptanabilir (Ataay, 2008; 369).

- **Faktör ve Derecelerin Puanlandırılması:** Her temel ve alt faktörün toplam puan içindeki ağırlığı (%), o faktörün ölçtüğü gereklerin örgüt için önemini yansıtır ki bu nedenle örgütten örgüte farklılaşır. Bununla birlikte uygulamada, faktörlerin puan ve ağırlıklarını belirlemede çoğunlukla faktör karşılaştırma kullanılmakta, faktörler, iş değerlendirme kurulu tarafından kendi aralarında karşılaştırılarak önem sırasına konulmaktadır. Faktör puanlarının faktör alt derecelerine dağıtımında genel olarak aritmetik dizi ile artış yöntemi (40, 80, 120,

160, 200 gibi), geometrik dizi ile artış yöntemi (12.5, 25, 50, 100, 200 gibi) ve değişken artış yöntemi (40, 60, 100, 160, 200 gibi) kullanılmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 220- 222).

Puanlama sistemine, Türkiye’de MESS’in geliştirdiği ve Metal Sanayinde kullanılan model örnek olarak gösterilebilir (Sabuncuoğlu, 2008; 238).

Tablo 3. Metal Sanayi İş Gruplandırma Sistemi Faktör ve Puan Cetveli

Faktör ve Alt Faktör Grupları	Faktör – Alt Faktör Ağırlıkları		Dereceleme				
	%	Puan	I	II	III	IV	V
İş Becerisi	(40)	(400)					
Eğitim	15	150	30	60	90	120	150
İş Tecrübesi	10	100	20	40	60	80	100
Yetenek	7.5	75	15	30	45	60	75
İnsiyatif- Yaratıcılık	7.5	75	15	30	45	60	75
Çaba(Gayret)	(20)	(200)					
Bedensel Çaba	10	100	20	40	60	80	100

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2008; 238

Bu tabloda yer alan her faktör, derece ve verilen puanlar, ek listelerde ayrı ayrı açıklamalı tablolar halinde değerlemeyi yapan kişilere verilir. Puanların dağıtımında ise, önce ağırlık yüzdeleri belirlenir, daha sonra 1000 puan üzerinden buna karşılık gelen puanlar aritmetik veya geometrik dizi ile derecelerde yerini alır. Yukarıdaki tabloda aritmetik dizinin tercih edildiği görülmektedir. Bu tablo daha çok mavi yakalı personel için düzenlenmiş bir iş değerlendirmesi çalışmasıdır. Ancak istenirse

idari personel ve diğer iş grupları içinde benzer tablolar düzenlenebilir (Sabuncuoğlu, 2008; 239).

- **İşlerin Puanlanması ve İş Grupları Skalasının Oluşturulması:** Değerlemeyi yapan kişiler yukarıda verilen tablodan yararlanarak her bir işin için faktörlere dayalı toplam puanı hesaplar ve böylece işlerin göreceli değerini belirler ve işleri elde ettikleri puana bakarak puan aralıklarına dayanılarak oluşturulan gruplardan uygun olanına dahil ederler.

2.1.5.1.3.2.2. Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Faktör karşılaştırma yöntemi puan yöntemini iyileştirmek için yapılan çalışmalar sırasında geliştirilen, puan yönteminin temel ilkelerine dayanan, belirli faktörlere göre değerlemenin yapıldığı bir yöntemdir. Yöntem, değerlemede anahtar işlerin kullanılması, işleri karşılaştırma biçimi ve faktörlere parasal değerler verilmesi açısından puan yönteminden ayrılmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 225). Yöntemin uygulanma süreci aşağıdaki evrelerden oluşur:

- **İşleri değerlemede kullanılacak kilit faktörlerin belirlenmesi:** Diğer yöntemlerde olduğu gibi bu yöntemde de ilk önce işler analiz edilir ve değerlendirme faktörleri belirlenir ve tanımlanır. Genellikle beceri, zihinsel çaba, bedensel çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları faktörleri kullanılmakla birlikte mevcut işlerin özelliklerine göre faktör belirlenmesi yoluna da gidilebilmektedir. Faktör sayısı, genellikle 3 ile 7 arasında değişir (Acar, 2007; 111).

- **Kilit işlerin belirlenmesi:** Örgüt içinde herkes tarafından bilinen, standart hâle gelmiş, temel nitelikli kilit işler belirlenir. Pazar değerinin kolaylıkla saptanabilmesi gereken işlerin değerlendirme yapmaya imkan verecek kritik faktörler içeren kaynakçı, temizlik işçisi, montajcı, bekçi gibi görevler olması önemlidir (Budak, 2008; 480).

- **Faktörlere göre anahtar işlerin sıralanması:** Anahtar işlerin seçilen faktöre göre belirlenen değerlendirme kurulu tarafından ya kurul üyelerinin bireysel kararların ortalamasının alınmasıyla ya da ortaklaşa verilen kararlar sıralandığı aşamadır.

- **Faktörlerin parasal karşılıklarının belirlenmesi:** Kilit işlerin yapısal faktörlere göre parasal değerlerinin saptanmasında, kurul üyeleri önce ayrı ayrı kendi görüşlerine göre iş için düşünülen toplam parasal değeri faktörler arasında dağıtırlar sonra bu dağılımın ortalaması alınarak faktör karşılaştırma ölçeğine işlenir (Sabuncuoğlu, 2008; 227).

Tablo 4. Faktör Karşılaştırma Yönteminde İşlerin Faktörlere Göre Sıralanması ve Faktörlerin Parasal Karşılıklarının Belirlenmesi

İşler	Toplam Ücret	Beceri		Zihinsel		Bedensel		Sorumluluk		Çalışma Koşulları	
		Sıra	Ücret	Sıra	Ücret	Sıra	Ücret	Sıra	Ücret	Sıra	Ücret
Makinist	255	1	90	1	50	4	20	1	75	3	20
Tornacı	235	2	80	2	40	2	40	3	45	1	30
Kalıpçı	185	3	60	4	20	1	50	4	30	2	25
Temizlik	120	4	50	5	10	3	30	5	15	4	15
Sekreter	140	5	30	3	30	5	10	2	60	5	10

Kaynak: Can ve Kavuncubaşı,2005; 228

Yukarıdaki tabloda örgüt içinde herkes tarafından bilinen kilit nitelikteki işler, değerlendirilecek işe ait (işlerin özelliklerine göre) değerlemede kullanılacak kilit faktörlere göre, değerlendirme kurulu tarafından sıralanır. Yine değerlendirme kurulu tarafından piyasa koşulları da dikkate alınarak anahtar işlerin ortalama ücreti belirlenir ve her bir işin ortalama ücreti, faktörlere paylaşılır ve her bir faktör açısından ücret payı büyüklüğüne göre işler sıralanır. Yukarıdaki tabloda anahtar işlerin faktörlere ve her bir faktörden aldıkları ücret paylarına göre sıralanması gösterilmiştir.

- **Diğer işlerin sıralanması:** “Faktör karşılaştırma ölçeği” yukarıda anlatıldığı gibi tamamlandığında, kilit işler dışında kalan diğer işler, her bir faktör açısından ilgili kilit işlerle karşılaştırılarak ölçeğe yerleştirilir.

2.1.5.2. Piyasa Ücret Araştırmaları

İşletme içinde ücret adaletinin sağlanması için iş değerlendirme çalışmaları sonucunda işlerin birbirlerine göre göreceli değerleri belirlenir ve buna göre hangi işin diğerinden daha fazla ücret alacağı belirlenir. Ancak ücretlemede işletme içi ücret adaleti kadar işletme dışı ücret adaletinin de dikkate alınması diğer bir deyişle dışarıda benzer işlere ne kadar ücret ödendiğinin belirlenmesi gerekir.

Ücret araştırmasında amaç, işlerin tümüne ödenen ücretin incelenmesi değil, daha ziyade standart ya da kilit işlere ödenen ücret düzeyinin saptanmasıdır. Sadece işletme tarafından değil, sendikalar tarafından da yapılan piyasa ücret araştırması, işletmelerin ücret politikalarını açıklamada pek istekli olmaması nedeniyle kamuya açık bilgi bankaları kullanılarak, danışmanlık hizmeti verilen firmalardan yararlanarak yapılmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007; 200).

2.1.5.3. İşletmenin Mevcut Ücret Yapısının İncelenmesi

Ücret yapısı, daha önce de belirtildiği gibi işletmelerde ücret farklılıklarının ortaya çıkardığı bir yapıdır. İşletmenin mevcut ücret yapısı doğrusu; iş değerlendirme sonucu işlerin değerinin yatay eksene, değerlendirilen işlere verilen ortalama ücretin ise dikey eksene yazılması ve her işin değerlendirme sonucu ile buna verilen ortalama ücretin kesiştiği noktaların belirlenmesi ve bu noktaların dikkate alınmasıyla çizilen doğrudur.

Grafikte işe ödenen ücreti gösteren noktaların bazıları çizilen doğrunun altında, bazıları ise çizilen doğrunun üstünde kalabilir. Bu durum, üste kalan noktalara karşılık gelen işlere ödenen ücretin puan değerinden fazla, altta kalan noktalara karşılık gelen işlere ödenen ücretin ise puan değerinden düşük olduğunu gösterir (Budak, 2008; 489).

2.1.5.4. İşletmenin Ücretleriyle Piyasa Ücretlerinin Karşılaştırılması

Örgüt dışı adaletin sağlanması için işletmenin mevcut ücret eğrisi ile piyasa ücret eğrisi karşılaştırılır. Bu karşılaştırma eğrilerin aynı grafiğe alınmasıyla daha rahat yapılmakta ve genellikle üç farklı durumla karşılaşılmaktadır. Söz konusu durumlar; işletmelerin önder ücret politikasını takip etmeleri yani piyasa ücret

eğrisinin üstünde bir ücret eğrisine sahip olmaları, piyasa ücret eğrisinin altında bir ücret eğrisine sahip olmaları yani piyasanın altında ücret ödemeleri ve piyasa ücret eğrisine yakın bir ücret eğrisine sahip olmaları yani piyasada ödenen ücrete benzer ücret ödemeleridir.

İşletme ve piyasa ücret düzeyleri ve sendikanın varlığı, enflasyon oranı, gelişme planları, piyasanın durumu, piyasadaki işsizlik gibi etkili diğer faktörler de dikkate alınarak, işletme piyasa ücret düzeyine eşit, piyasa ücret düzeyinden yüksek ya da düşük yeni ücret doğrusunu belirleyebilir (Acar, 2007; 218).

2.1.5.5. Yeni Ücret Yapısının Oluşturulması

İş değerlemesi, işletme ve piyasa ücret araştırmalarıyla elde edilen verilere göre işletmenin ücret yapısına ilişkin yeni ücret politikası doğrusu belirlendikten sonra, ücret (iş) dereceleri ve aralıkları veya ücret düzeyleri belirlenerek yeni yapı oluşturulur (Ataay ve Acar, 2008; 441). Bir işletmenin ücret yapısının oluşturulmasında üç yol izlenebilir: İşler tek tek ücretlenebilir, ücret basamakları oluşturulabilir ve ücret bantları meydana getirilebilir.

2.1.5.5.1. İşlerin Tek Tek Ücretlendirilmesi

Bu yaklaşımda işler, kullanılan değerlendirme yöntemine göre sıralarına, derecelerine ya da puanlarına göre tek tek ücretlendirilir. Bunun sonucunda işletmede kaç tane iş varsa o kadar ücret düzeyi ortaya çıkar. Bu nedenle bu yaklaşım basit görünmekle birlikte iş sayısının artmasına bağlı olarak karmaşıklaşabilen bir yapıdadır (Benligiray, 2007; 229).

Yöntem, ücret hadlerinin çokluğunun ücret yönetiminde yaratacağı karışıklık, ücret hadleri arasındaki küçük farkların personele açıklanmasında ve insan kaynakları departmanındaki ücret hesaplamasında yaşanan güçlük ve kıdem ya da bireysel performans farklılıklarının ücretlere yansıtılmaması gibi belli olumsuzluklara sahiptir (Kobu, 1996; 552, Benligiray, 2007; 229).

2.1.5.5.2. Ücret Basamaklarının Oluşturulması

İşlerin sınıflara ayrıldığı ve her bir sınıf için ücret basamaklarının oluşturulduğu bu yaklaşımda, iş değerlemesinde sınıflama yöntemi kullanıldıysa, bu çalışma sonucu oluşan iş sınıfları ücret basamakları olarak kabul edilir, diğer yöntemler kullanıldıysa da, elde edilen iş hiyerarşisi içinde uygun bir ücret yapısının oluşturulmasını kolaylaştıracak şekilde iş sınıfları oluşturulabilir.

En uygun sınıf sayısının ne olduğuna dair bir kural olmasa da sınıf sayısı genellikle 8 ile 16 arasında değişmektedir. Çünkü ücret sınıfı sayısının artması, sınıflama yapma amacından uzaklaşılmasına, sistemin karmaşıklaşmasına ve basamakların daralması nedeniyle ücret farklarının az olmasına neden olmaktadır (Benligiray, 2007; 230).

Her iş sınıfına farklı sabit saat ücretinin ödendiği işletmelerde ücretin yükseltilmesi için daha üst puan derecesinin gerektiği bir göreve getirilmek gerektiği için çalışanlara ödül vermek mümkün değildir (Budak, 2008; 492). Diğer bir deyişle kıdem ve performans farklılıkları bu sistemde yoktur.

2.1.5.5.3. Ücret Bantlarının (Braketlerinin) Oluşturulması

Ücret yapısının tasarımında en fazla tercih edilen yaklaşım olan bant ya da braket yaklaşımında belirli değer aralığına giren her bir iş grubu, puan ölçeğinde belirlenen puan aralıklarına yerleştirilir. Taban ve tavan değerleri belirlenerek her puan aralığı için ücret aralıkları belirlenmiş olur ve böylelikle grafik üzerinde oluşan dikdörtgenlere ücret bandı ya da braketleri denir. Bu tür yapılarda, belirli derecelere yerleştirilen tüm işlere, o dereceler için her kademedeki işlerin mevcut ücretlerine ve piyasa ücret düzeylerine göre belirlenen aralıklarda ücret ödenir. Ücret bandı yaklaşımında personel aralık içinde kıdemlerine, gösterdikleri performans düzeyine, yetkinliklerine, işin başarılmasında gösterdiği katkıya göre farklı ücretler elde eder (Acar, 2007; 228).

2.1.6. Ücret Sistemleri

Personele ücretlerinin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzenlemeleri ifade eden ücret sistemlerinden bazıları zaman içerisinde önem kaybederken bazıları ise önem kazanmıştır. Bu değişiklikte, yönetimin gereksinimleri, işlerdeki yapısal değişimler ve personelin ücrete ilişkin görüş ve beklentilerindeki değişikliklere ilişkin etmenler rol oynamıştır (Ataay ve Acar, 2008; 479).

İşletmeler izledikleri insan kaynakları politikası, kendi yapısal özellikleri ve geleneklerine göre birbirlerinden oldukça farklı ücret sistemleri uygularlar. Bu sistemlere aşağıda yer verilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008; 254).

2.1.6.1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi

Personelin yaptığı işin miktarının, kalitesinin ve niteliklerinin dikkate alınmayıp, işletmede geçirdiği sürenin dikkate alınmasıyla ücretin belirlendiği sistemdir. Personelin yaptığı işin, veriminin değil de işletmede geçirdiği sürenin dikkate alınması nedeniyle personel üzerinde motive edici etkisi olduğu söylenemez.

Sendikalar tarafından da desteklenen sistem pratik olmasının yanında bazı sakıncalara da sahiptir. Bu sakıncalar şunlardır (Sabuncuoğlu, 2008; 254 ve Budak, 2008; 497):

- Verimliliği ve kaliteyi yükseltmeye özendirici niteliğinin olmaması,
- Çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılığın ücrete yansımaması,
- Personeli tembelliğe iten bir nitelik taşıması,
- Genellikle ücretin düşük tutulması,
- İyi bir denetimi öngörmemesi vb.dir.

Daha çok kamu kuruluşlarında uygulanan ve hizmet sürelerine bağlı olarak hesaplanan kıdeme dayalı ücretlendirmede, kademeler, hizmet süresine bağlı olarak ücret artışını belirleyen ilerleme adımlarıdır ve her derecede belli sayıda kademe bulunur. Bunun nedeni, personelin yetki ve sorumluluğu artmasa da, deneyim ve

becerisinin değerlendirilmesine ve ödüllendirilmesine olanak tanımaktır. Bunun dayandığı varsayımlar ise şunlardır (Canman, 1995; 190- 191);

- Belli bir derecede belli bir süre çalışmış bir personelin deneyim ve becerisi artar; bu deneyimin değerlendirilmesi de hizmetin yararına yararlıdır.
- Aynı derecede bırakılan ve ücret artışı almayan bir personelin çalışma isteği giderek kaybolur; onun içindir ki, hizmet süresine bağlı olarak belli oranlarda ücret artışından yararlandırılmalıdır.
- Ücret artışı, yalnızca derece yükselmesine bağlanırsa, alt dereceden üst dereceye yükselme için yapay zorlamalar olabilir.

2.1.6.2. Beceriye Dayalı Ücret Sistemi

Bilgi-beceriye dayalı ödeme sistemleri temel olarak nitelikli işgücü yaratmak ve işgücü potansiyelini en etkili şekilde kullanmak üzere tasarlanmış sistemler olarak güncellik kazanmıştır (Benligiray, 2007; 71).

Bilgiye dayalı ücretleme olarak da adlandırılan “beceriye dayalı ücretleme”, personelin işe getirdikleri (sahip oldukları) becerilere göre ücretlendirilmesini öngören bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda kişiler bilgi ve becerilerinin genişliğine ve düzeyine veya her ikisinin belirli kombinasyonlarına göre ücretlendirilir. Böylece personelin ücretleri, becerilerin çeşitliğine ve her bir beceri alanındaki ustalık düzeylerine göre farklılaşır. Bazı durumlarda “Bilgiye Dayalı Ücretleme” ve “Beceriye Dayalı Ücretleme” kavramları birbiri yerine kullanılsa da kavramların aynı olmadığını savunanlar da vardır. Bu görüştekilere göre, beceriye dayalı ücretlemede, kazanılan becerilerin işte kullanımı gerekli iken; bilgiye dayalı ücretlemede sadece belirli bilgileri kazanmış/öğrenmiş olmanın yeterli olduğu ve bu bilgilerin işte yeterli miktarda kullanılması şartının aranmadığı belirtilmektedir (Acar, 2007; 136, 138).

Beceri, bir işin yapılmasına ilişkin maharet, hüner veya ustalık olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede içinde ücretlemeye esas alınacak beceri özellikleri; rapor hazırlama, bilgi teknolojilerini kullanma, literatür tarama, planlama yapma, çalışmayı organize etme, verileri yorumlama, mantıksal düşünme, bütçe hazırlama, hedef belirleyebilme, sözlü iletişim kurma, karar verme gibi örneklendirilebilir (Sabuncuoğlu, 2008; 260).

Kökleri geleneksel usta-kalfa-çırak düzenine dayanan ancak günümüzdeki kullanımının temelleri 1960'lı yıllarda kurulan Procter&Gamble şirketinin uygulamasıyla atılan beceriye dayalı ücretleme sistemi, personelin sahip olduğu ve belgelendirdiği tüm becerileri üzerinden ücretlendirildiği bir sistemdir. Bu yönüyle personelin işin gerektirdiği beceriye göre ücretlendirildiği işe dayalı ücretleme sisteminden, personelin gösterdikleri performansa göre değil de sahip oldukları yetenek ve becerilere göre ödüllendirilmesi nedeniyle de performansa dayalı ücret sisteminden ayrılan beceriye dayalı ücretleme de personeli birden çok işi öğrenmeye teşvik etmek amaçlanır.

Sistem, işletme için personeli yeni beceriler edinmeye yönlendirdiği bu sayede değişen teknolojiye uyumu ve verimliliği yükselttiği için yararlı olabilirken; becerilerin ücretlendirme için değerlendirilmesi zorluğu ve beceri değerlendirme sistemi ve personele yeni beceriler kazandırmak için gerekli eğitimlerin maliyetli olması nedeniyle de sakıncalı olabilen bir yöntemdir.

2.1.6.3. Yetkinlik Bazlı Ücret Sistemi

Boyatzis'e göre yetkinlik, "bir kişide varolan ve örgütsel çevre parametreleri içinde iş taleplerini karşılayan ve böylece istenen sonuçlara ulaştıran davranışlara yol açan/mümkün kılan kapasite"dir (Acar, 2007; 168). Teknolojik değişimler, firmaların başarılı olma ve rekabet avantajı elde edebilmede önemli bir faktör olarak insan yeteneklerini geliştirmesini gerektirmektedir. Gelişmiş yetkinliklerin temel hedefi de insanlara işleri için gereken beceriler, bilgi ve davranışları sürdürme olanağı tanımaktır (Ubeda ve Santos, 2007; 109).

Yetkinliklere dayalı ücretleme de yalın şekilde, "başarılı birey ve örgüt performansı için kritik öneme sahip, gözlemlenebilir, ölçülebilir beceriler, yetenekler ve davranışların ödüllendirilmesi" olarak tanımlanabilir (Acar,2007; 176).

Personel, yöneticiler gibi insan kaynaklarının gelecek performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olan yetkinliğe dayalı yönetim, işleri tamamlamada bilgi ve becerilerin yeterli olduğu ve yenilik gerektiren takımlar içinde davranışları, değerleri, kişisel özellikleri ve ilişkileri dikkate alır (Ubeda ve Santos, 2007; 111). Yetkinliğe dayalı ücret sisteminin en önemli özelliği, işin önemini azaltarak işi yapan

birey üzerinde odaklanmasıdır. Ayrıca personelin geçen bir yıl içindeki performansından daha çok gelecekteki değeri ve kariyer ilerlemesi için beklentiler üzerine odaklanmaktadır (Benligiray, 2007; 86).

2.1.6.4. İşe Dayalı Ücret Sistemi

İşe dayalı ücret sistemleri ücretin, işte geçen zaman temeline, yapılan işin miktarına ya da işte gösterilen performansa dayanarak hesaplanmasını öngörür (Budak, 2008; 497).

2.1.6.4.1. Zaman Esasına Dayanan Ücret Sistemi

En eski ücret sistemi olan zaman esasına dayalı ücret sistemi, yapılan işin miktarını, niteliğini ve verimliliği dikkate almaksızın çalışılan süreye göre ücretin belirlendiği bir ücret sistemidir. Ücretlerin saat başına, günlük, haftalık ya da aylık olarak ödendiği bu sistem, personelin etkinlik ve başarılarını dikkate almaz. Bu nedenle personel üzerinde motive edici bir etkisi yoktur, ancak bununla birlikte, personele alacakları ücret açısından güvence sağlamaktadır. Çünkü ücret, üretim miktarına bağlı değildir, çalışılan süreye bağlı olarak artmaktadır.

Özellikle bireysel çıktıların ayrı ayrı ölçülmesinin mümkün olmadığı durumlarda uygulanan zaman birimini esas alan ücret sistemi ayrıca, işin kalitesinin özellikle önemli olduğu, gözetimin mükemmel olduğu, personel çabasıyla çıktı arasında açık bir ilişkinin bulunmadığı durumlarda, denetim ve bekçilik gibi personelin işyerinde belirli saatler içinde hazır bulunmasını gerektiren işlerde, üretimde yürüyen bant sisteminin kullanıldığı işletmelerde uygundur (Bingöl, 2006; 415, Benligiray, 2007; 37).

Sistem performansı yüksek olan personeli ödüllendirmediği, denetimin iyi olmadığı durumlarda personelin işi yavaşlatması olasılığı olduğu, verimli çalışmayı özendirmediği için sakıncalı bulunurken; personel ücretinin kolaylıkla hesaplanabilmesi, anlaşılmasının ve uygulanmasının basit olması, personelde de alacakları ücreti önceden bilmesini sağlayarak güven duygusu yaratması gibi yönleriyle de yararlı bulunur.

2.1.6.4.2. Parça Başı Ücret Sistemi

Personel ücretinin ürettiği parça miktarına göre belirlendiği, ürettiği miktarla doğru orantılı olarak arttığı ya da azaldığı parça başı ücret sistemi de zaman esasına dayalı ücret sistemi gibi eski bir sistemdir.

Personel gelirinün önceden parça başına belirlenen fiyat ile üretilen iş miktarının çarpımıyla belirlendiği parça başı ücret sistemi, genel olarak, çıktı birimleri ölçülebilir olduğunda, iş standartlaştırılabilir, iş akışı düzenli nitelikte olduğunda, çıktı miktarı kaliteden önemli olduğunda, gözetimin yeterli ve iyi olmadığı durumlarda yararlı sonuçlar verebilecek bir sistemdir (Şimşek ve Öge, 2007; 213).

Personel kazancının üretim miktarına bağlı olması personel üzerinde motive edici bir etki oluştururken personeli daha fazla kazanmak için daha fazla çalışmaya yöneltir ki bu durum personelin kazancını arttırırken sağlığını kaybetmesine bunun yanı sıra üretim kalitesinin düşmesine yol açabilir. Bununla birlikte personele bağlı olmayan ama üretim miktarını azaltan elektrik kesintileri, girdi sıkıntısı gibi durumlar personel gelirlinin azalmasına neden olur. Bu açılardan bakıldığı zaman parça başı ücret sisteminde de yararları yanı sıra bir takım sakıncaların da olduğunu söyleyebiliriz.

2.1.6.4.3 Götürü Ücret Sistemi

Personeli işin, belirli bir sürede ve önceden kesin olarak belirlenen bir ücret üzerinden yaptırıldığı sistem götürü ücret sistemidir. Sistemde personelin ücretini tam olarak alabilmesi belirlenen süre içinde işi teslim etmesine bağlıdır. İş, belirlenen süre sonunda bitirilemezse personel ücretin tamamını alamazken; belirlenen süreden önce bitirilmesi durumunda belirlenen ücreti alır, ek bir ödeme alamaz.

Götürü ücret sistemi personelin ayrı ayrı yaptığı her bir işin ne kadar zamanda yapıldığının, miktarının ve kalitesinin ölçülmesinin ve karşılığında ödenecek ücretin hesaplanmasının güç olduğu durumlarda kullanılır. Örneğin bir elbisenin dikilmesi, bir binanın inşası, bir makinenin üretimi gibi işlerde, işin parçalarına ayrılması güç olacağı için götürü ücret sistemi kullanılmaktadır (Benligiray, 2007; 39).

2.1.6.5. Özendirici (Teşvik Edici) Ücret Sistemi

Özendirici ücret sistemleri, personelin ücret gelirini doğrudan etkileyen ve özellikle personelin ücret tatminine ulaşmasında önemli yeri ve payı bulunan sistemlerdir (Ataay ve Acar, 2008; 490).

Özendirici ücret sistemleri temel olarak personel verimliliğini arttırmayı amaçlarken, personel verimliliğine bağlı olarak üretim miktarını ve işverenin ücret ödeme gücünü de arttırmaktadır. Buna bağlı olarak da maliyetler ve fiyatlar düşmekte, örgütün rekabet gücü ve karlılığı artmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 258).

Personel ücreti ile verimliliği arasında doğrudan ilişki kuran özendirici ücret sistemleri, personeli ortalama performansın üstünde performans gösterecek şekilde çalışmaya yöneltir ve bunun karşılığı olarak da ödüllendirir.

2.1.6.6. Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Özendirici ücret sistemlerinin başlangıçtaki temel varsayımı personelin gün doğumundan gece yarısına kadar eve mümkün olan en büyük maaş çekini götürmek için işte çalışmaya istekli olduğudur. Ancak daha sonra geliştirilen performansa dayalı ücret sistemlerinde tek unsur para olmamış, paranın yanı sıra personele içsel ve dışsal ödüller sağlayacak her tür araçtan yararlanılmıştır (Benligiray, 2007; 42).

Performansa dayalı ücret sistemi özellikle; üretim birimleri ölçülebilir olduğunda, iş standartlaştırılabilir nitelik gösterdiğinde, üretim miktarı kaliteden daha önemli olduğunda, iyi bir gözetim sistemi kurulamadığı vb. durumlarda yararlı sonuçlar veren bir uygulamadır (Özgen vd., 2005; 289). Ayrıca daha iyi performansa sahip olanın ödüllendirilmesini sağladığı için de bir yandan ücret adaletini sağlayan, diğer yandan nitelikli personelin işletmede kalmasını sağlayan bir yöntemdir.

Performansa dayalı ücret sistemi ile ilgili ayrıntılı bilgilere aşağıdaki kısımda yer verilmektedir.

2.2. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.2.1. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Tanımı

Günümüzde küreselleşmenin ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda etkisini açık bir şekilde hissettirmesi, işletmeler açısından da ayakta kalabilmeyi rekabet edebilmekle eş anlamlı hâle getirmiştir. Bu süreçte insan odaklı, katılmalı, grup esasına dayalı düşünce ve davranış sistemine dayalı yeni üretim ve yönetim teknikleri yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmış, işletmelerde finansal sermaye yanında insan sermayesiyle daha fazla rekabet gücü kazanıldığı görülmüştür (Ünal, 2002;1)

1990'ların başında kamu ve özel sektörden işverenler “performansa dayalı ücrete” daha çok önem vermişler ve bireysel ve örgütsel performansı geliştirmek ve yeni bir performansa dayalı kültür yaratmak için “teşvik edici” ödül girişiminde bulunmuşlardır. Bireylerin iş performanslarının değerlendirilmesi üzerinden ücrete dayanan bu sistemler, genellikle sistematik bir ücret yapısına, resmi değerlendirme sistemine ve az ya da çok değerlendirme, performans ve bireysel ödüller arasındaki sistematik bağa dayalıdır yani birbirinin aynısı değildir (Marchington ve Wilkinson, 1996; 325).

Performansa dayalı ücretin son yıllarda artan bir şekilde önemi anlaşılrsa da performansa dayalı ücretlendirme (PDÜ) yeni bir olgu değil, çoğu örgüt içinde uzun zamandır varolan bir uygulamadır. Currie (2006; 218), performansa dayalı ücretin temelini tarafsızlık ve eşitlik olarak görürken; Pålbeam ve Corbridge (2006;247) performansa dayalı ücretlendirmenin sırasıyla aşağıdaki üç adımdan oluştuğunu belirtmektedir;

- 1. Adım: Dayatma, tartışma veya görüş birliğiyle bireysel **performans kriterlerinin** oluşturulması
- 2. Adım: Genellikle hat yöneticileri tarafından performans kriterlerine dayalı bir **performans değerlendirme**

- 3. Adım: Genellikle yönetimsel ayrıcalığı kullanarak performans değerlemeye göre **ücretin seçici dağıtımı**

Performansa dayalı ücretlendirme, bir yandan personelin gelecekte daha yüksek performans göstermesini sağlamak diğer yandan da personeli geçmiş dönemde göstermiş olduğu performanstan dolayı ödüllendirmek için personele içsel ve dışsal ödüller sağlayacak parasal ve para dışı araçların bir arada kullanıldığı bir sistemdir (Benligiray, 2006; 41- 42).

Örgütün yaptığı işe bağlı olarak bireysel, takım ya da örgüt bazında belirlenen performansa dayalı ücretlendirmede personelin almış olduğu ücretin yapılan işle ilgili hedeflerin gerçekleştirilme oranına bağlanması performansa dayalı ücretlendirmenin mantığını oluşturur.

Lawler (1988)'a göre başarılı bir performansa dayalı ödüllendirme sisteminin kilidi etkili bir performans ölçümüdür. Bu nedenle performansa dayalı ücretlendirme sisteminin özü, ölçülebilir performans ve performans artışına karar verilebilecek bir değerlendirme formu içinde performans ölçümünün dönüştürülmesidir. Ancak performansa dayalı ücretin performans üzerindeki etkisini belirlemek, sonucu etkileyen faktörlerin çokluğu nedeniyle her zaman zor olacaktır (Armstrong, 1996; 242, 248, 249).

Performansa dayalı ücret güçlü bir temel unsur olsa da, etkili personel davranışı yaratma konusunda başarısı diğer insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte kullanılmasına bağlıdır (Schuler ve Jackson, 1999; 501).

Performansa dayalı ücretlendirmede elde edilen ödüller kişinin işinde göstermiş olduğu performansının önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılması sonucu oluşur. Şirket performans ile ücret arasında ilişki kurup, personelin gösterdiği performansa göre ödül almasını sağlarken hem örgüt verimliliğinin artmasını hem de ödül alacak olma güdüsüyle personelin işte daha fazla çaba göstermesini ve işi yapmak için daha fazla istekli olmasını gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

Herkes gerçekte aynı yolla ödüllendirilmez ve tüm ödüller tüm durumlar için uygun değildir. Ücret uzmanları bu nedenle yöneticilerin performansa dayalı ücret planlarının güdüsel temellerini anlamaları gerektiğini tartışmaktadırlar (Dessler, 2005; 438). Bu araştırmayı yapanlara göre yöneticilerin yararlı bir teşvik planı

oluştururken dikkat etmeleri gereken üç nokta; bireysel farklılıklar, psikolojik ihtiyaçlar ve personel beklentileridir. Denisi ve Griffin (2001)'e göre ise çoğu insan bir örgüt içindeki performansın görev yapma yeteneği, performansın çevresel durumu ve görev yapma güdüsüne bağlı olduğunu düşünmektedir.

Performansa dayalı ödüllendirme, örgüt içindeki birtakım görevleri yerine getirirse ve değişik amaçları ele alsada da temel amacı motivasyon ve performans ödüllendirme ilişkisini kapsamaktadır (Denisi ve Griffin, 2001; 356). Bu nedenle performansa dayalı ücretlendirmede motivasyon artışının performansı arttıracığı düşünülürken, ödüllendirmenin de motivasyon artışında önemli olduğu düşünülmektedir.

Dış çevre içindeki rekabetçi baskı personelin artan çaba ve performans odaklanmasıyla değer kazanmasını sağlamayı güçlendirmektedir. Performansa dayalı ücretlendirme bu nedenle yeni ücretin merkez öğretisidir. Amaç, “maaş zarfı içine bir performans mesajı koymaktır” ve böylece daha bilinçli performans kültürüne neden olmaktadır. Performansa dayalı ücretlendirmenin ortaya çıkmasına katkıda bulunan bir takım faktörler vardır. Bunlardan ilki, ödüllendirmenin stratejik bütünleşmesini artıran bir şekilde etkili örgütsel performans için olmazsa olmaz bir ilk koşul olarak görmekte ve örgütsel amaçların başarısına açık bir şekilde bağlandığı zaman, doğrudan bireysel performansın şirket amaçlarının elde edilmesinde bir kaldıraç gibi etki ettiğiidir. İkincisi iş ilişkisi içinde kolektivizmin zayıflaması ve toplu pazarlık içindeki azalma, ayrıca performansa dayalı ücretin yaygınlaşması yoluyla iş sözleşmelerinin bireyselleştirilmenin örgütler için makul olan bir iklim yaratacağıdır. Üçüncüsü, 1980'ler ve 1990lar içindeki muhafazakar hükümetlerin kamu sektörü içine girişimci değerleri katmasıyla ilgilidir, sonuçta performansa dayalı ücretlendirme esneklik, etkinlik ve müşteriye yönelik olma ile ilgili destekleyici değerler için bir mekanizma olarak kullanılmaya başlanmıştır (Pillbeam ve Corbridge, 2006;251).

Örgütte yaratılan değerın personel ile paylaşımı yoluyla daha çok değer yaratılmasını özendirmek ve böylelikle bireysel performansı dolayısıyla örgüt performansını arttırmak için kullanılan performansa dayalı ücret sistemlerinde her zaman istenilen sonuç alınamamaktadır. Dessler (2005; 438), Mercer İnsan

Kaynakları Danışmanlık'ın 2600 Amerikan personeli üzerinde yaptığı anket çalışmasında personelin yalnızca %28'inin kişisel olarak şirketlerinin teşvik planlarından motive olduklarını, yine sadece %29'unun iyi bir iş yaptıkları zaman performanslarının firmalarınca ödüllendirildiğini belirtmiştir. Bu çalışmanın sonucunda da “personelin ücret ve performans arasında güçlü bir bağlantı görmediği ve performanslarının özellikle firmanın teşvik edici planı tarafından etkilenmediği” sonucuna ulaşılmıştır. Armstrong (1996; 249) da kitabında farklı araştırmalara yer vermiştir. Bunlardan Robinson (1992) tarafından büyük bir ecza firmasında yürütülen araştırma sonucunda personelin %82'sinin performansa dayalı ücretin takım çalışmasını teşvik etmediğine inandığı bulunmuştur. Marsden ve Richardson'un İngiltere Kamu Gelirleri İdaresi personeliyle yaptığı çalışmada ise araştırmaya katılanların %55'inin performansa dayalı ücretin personel moralini azaltmaya yardımcı olduğunu hissettiğini, %62'si personel arasında çekememezliklere neden olduğuna inandığını ortaya koymuştur. İngiliz Telekom Mühendisleri Birliği tarafından 1993 yılında yürütülen çalışma da ise katılımcıların %63.2'sinin performansa dayalı ücretlemenin uygulamada haksızlık yarattığına inandığını bulmuştur (Armstrong, 1996; 249).

2.2.2. Performansa Dayalı Ücretlendirmede Kullanılan Teşvik Araçları

Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinde personeli hem göstermiş olduğu performanstan dolayı ödüllendirmek hem de gelecekte yüksek performans göstermesi yönünde teşvik etmek amacıyla maddi, dolaylı maddi ve maddi olmayan teşvik araçlarından yararlanır. Bu teşvik araçlarından maddi araçlar şunlardır:

İkramiye: Personele aldıkları ücretlerinin dışında bayram, firma kuruluş yıldönümü, başarı takdiri gibi nedenlerle bir yasa ve sözleşmeye dayanarak ya da işveren tarafından tek taraflı olarak mevcut ücretlerine ek olarak verilen ücrettir. Bir yasa ve sözleşme hükmüne dayanmadıkça veya işveren tarafından tek taraflı olarak verilen ikramiyeler süreklilik kazanmadıkça işverenler ikramiye verip vermemekte veya istedikleri şekilde vermekte serbesttirler (Demir, 2005; 105).

Komisyon: Personele yaptıkları işi dikkate alarak (satış ya da üretim miktarı ya da verilen hizmetin değeri gibi) işverenin yararına sağladığı çıkarların değeri üzerinden yüzde olarak hesaplanarak ödenen ücrettir (Benligiray, 2007; 43).

Genellikle asıl ücrete ek olarak belirlenen komisyon ücreti personelin iş potansiyeline göre değişir.

Hisse Sahipliği: Personelin performansını arttırmak, başarılarını ödüllendirmek amacıyla para yerine şirket hisselerinden personele de pay verilmesi yöntemidir. Hisse senetleri personele işletmenin aldığı karara göre piyasa değerinin altında ya da hisse senedinin üzerinde yazan nominal değer üzerinden dağıtılır (Sabuncuoğlu, 2008; 273).

Kardan Pay Verme: Kara dayalı ücret, örgütsel karlılık ile personele ödül olarak pay verme bağlantısını içerir. Kar paylaşım planının amacı personeli örgüt amaçlarını takip etme ve onlarla özdeşleşmede cesaretlendirmek ve bu bağlılığın karşılığı olarak personele şirket başarısından pay vermedir. (Prlbeam ve Corbridge, 2006; 256). Toplam örgüt performansı içinde bireysel çabanın ölçümü zor olsa da kar paylaşım planlarında personele mevcut ücretlerinin yanı sıra örgütün elde ettiği kardan belirli bir miktarda pay verilir.

Prim: Personelin bireysel olarak ya da bir grup olarak üretim kalitesini ve miktarını arttırmaya yönelik üstün çabalarını ödüllendirmek için ödenen ek ücrettir. İkramiyeyle benzer özellikleri olsa da ikramiye bazı nedenlerle verilen bir ücret ekiyken, prim daha çok görülen işin niteliğini ve niceliğini arttırmak amacıyla ödenen bir ücret ekidir (Demir, 2005; 106).

Kazanç Paylaşımları: Yöneticiler ve personel arasında güvenilir katımlı yönetimin olduğu ve teknik olarak yeterli iş gücünün olduğu küçük boyutlu işletmelerde üretim ve personel kontrolüne bağlı maliyetler uygundur. Personel verimliliği arttırarak, kaliteyi geliştirerek, ya da arzı koruyarak kazanç paylaşımında ek ödemeler kazanır (Milkovich ve Boudreau, 1997; 504). Daha çok verimlilik ölçümüne göre ödemelerin yapıldığı bir sistemdir.

Dolaylı Maddi Araçlar: personele yakacak, giyecek, gıda verme, doğum, ölüm, sağlık problemleri gibi durumlarda yardımda bulunma, konaklamaları için misafirhane sağlama gibi çeşitli gereksinimlerini karşılamak amacıyla sağlanan ancak doğrudan maddi bir ödeme sağlamayan araçlardır.

Personele sağlanan bunun gibi sosyal yardım ve hizmetler, örgüte, örgütün içinde yer aldığı endüstri dalına, faaliyette bulunduğu ülkeye göre değişiklik

gösterirken, örgütün amaçları, gelenekleri, finansal gücü, sendikaların etkinliği, personelin istek ve beklentileri, devletin yasal düzenlemeleri, toplumsal değişim ve gelişim gibi faktörlerden de etkilenmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 272).

Maddi Olmayan Araçlar: Bu ödüller kişiyi manevi yönden tatmin eden araçlardır. Maddi olmayan ödüller konusunda ilk akla gelen personelin bir işe sahip olması, bu işe sahip olmaktan onu yapmaktan ötürü duyduğu mutluluk, tatmin gelir.

Personelin düşünce ve görüşlerini kolayca ifade edebilmesini sağlayan katımlı yönetim yaklaşımının izlenmesi, örgüt içi güç dengelerinin sağlanması, esnek çalışma olanağının tanınması, kariyer fırsatlarının yaratılması, terfi olanaklarının sağlanması, varsa şirket dergisinde bir övgü yazısının çıkması, ayın personeli ilan edilmesi vb. ödüller kişiye manevi yönden tatmin sağlayan parasal olmayan ödüller kapsamına girmektedir (Benligiray, 2007; 42).

2.2.3. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Amaçları

Duruma göre birey, grup ya da örgüt için uygulanabilen performansa dayalı ücretin amacı Stone (1998)'a göre “personel performans ve motivasyonunu arttıran verimli ve etkili bir örgüt geliştirmektir.”

Performansa dayalı ödüllendirme örgüt içindeki birtakım görevleri yerine getirir ve değişik amaçları ele alır. Temel amacı motivasyon ve performans ödüllendirme ilişkisini kapsamaktır. Özellikle, örgütler personelin oldukça yüksek düzeyde performans göstermesini ister (Denisi ve Griffin, 2001; 356). Birey ya da grubun göstermiş olduğu performans da örgüt performansını belirlemede etkili olduğu için örgüt yöneticileri, danışmanları performansa dayalı ücret programlarını kullanma eğilimindedirler. Torrington vd. (2002; 603) performansa dayalı ücretin kullanılma nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

- İyi performansı olanları işletmeye çekmek ve tutmak,
- Bireysel ve toplu (şirkete ait) performansı geliştirmek,
- İş rollerini ve görevlerini açıklamak,
- İletişimi geliştirmek,
- Motivasyonu geliştirmek,

- Yönetim kontrolünü desteklemek,
- Gelişimsel amaçları tanımlamak,
- Personeli terfi ettirme ihtiyacı duymaksızın bireyleri ödüllendirmek.

Pılbeam ve Corbridge (2006; 247) ise performansa dayalı ücretin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Bireylerin çabaları ile örgütün amaç ve ihtiyaçları arasında bağlantı kurmak,
- Örgütün değerleri ile uyumlu davranışları cesaretlendirmek ve ödüllendirmek,
- Maaş zarfı içine bir performans mesajı koyarak performans ile ilgili bilinçli bir kültür teşvik etmek,
- Kapasiteyi kaybetmemek ve güçlendirmek,
- Yönetimsel kontrolü arttırmak.

Kısaca performansa dayalı ücretlendirme örgüt performansını geliştirmeye yardımcı olurken, iyi ve zayıf performans arasında ödüllerin adilce dağıtılmasında esnek ve uygun maliyet olanağı sağlamayı amaçlar (Torrington vd. , 2002; 603).

2.2.4. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Türleri

Performans ile ücret arasında ilişki kuran performansa dayalı ücret sistemleri uygulandığı işletmenin faaliyet alanına, yönetim anlayışına göre bireysel, takım ve örgüt düzeyinde kurulabilmektedir.

2.2.4.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücretlendirme

Personelin motivasyonu ve performansını arttırmak amacıyla bireysel performans ile ücret arasında ilişki kurulması olarak tanımlanan bireysel performansa dayalı ücret, küreselleşme süreciyle birlikte ulusal ve uluslar arası pazarlarda oluşan ve giderek sertleşen yeni rekabet koşullarında personelin motivasyon ve performansını arttırarak örgütlerde kalite ve verimliliği arttırmada etkili olduğu düşüncesi nedeniyle yaygınlaşmakta ve daha önemli hâle gelmektedir (Bilgin, 2002; 4).

Bireysel performansa dayalı ücret, personeli hem nicel hem de nitel performans hedefleriyle karşılaştırıldıklarında, örgütsel başarıya katkılarını ücret artışları ve/veya ücret skalası içindeki ilerlemelerine göre belirleyerek, bireysel performans için ödüllendirmeyi esas almaktadır (Hollinshead vd. , 2003; 433).

Kıdeme dayalı ücret sistemlerinden farklı olarak bireysel performansa dayalı ücret sisteminde ücret artışları, yalnızca personelin performansına değil, aynı zamanda ücret sınıfı içindeki yerlerine de bağlıdır. Ücret sınıfı içindeki hareketler ise personelin performans düzeyine bağlıdır. Geçmişteki performansa göre ücret artışı belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bu süreç ilk aşamasında performansa göre ücret artış oranının belirlendiği, ikinci aşamada ise, gelecekteki performansı motive etmek için ücret artışının verildiği bir süreç olarak değerlendirilebilir (Bilgin, 2002; 5, Ünal, 2000; 2).

Bireysel performansa dayalı ücret sisteminde personelin performansı, satışlar, karlar, maliyet ve zaman tasarrufu gibi somut göstergelere göre değil, performans değerlemesine göre ölçülmekte ve iki biçimde ödenmektedir. Bunlardan ilki baz (temel) ücrete belli oranda yapılan artıştır ki bu artışlar ücreti kalıcı biçimde etkiler. İkincisi ise performansa bağlı olarak bir defaya mahsus olarak verilen ve baz ücreti etkilemeyen performans primleridir (Ünal, 2000; 3, 6).

Bireysel performans düzeyine bağlı ücret sisteminin başarısı sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin varlığına bağlıdır. Sistemin etkili olabilmesi için ödüllerin etkili olması diğer bir deyişle personeli motive edecek ödüller olması, ödüllerin dağıtımı ile performans düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olması ve eşit performans düzeyinde bulunan personele ödenen ödüllerin eşit olması gerekir. Bunun yanı sıra sistemin yani performans ile ücret arasındaki ilişkinin personel tarafından rahatlıkla anlaşılması, sistem işleyişiyle, sonuçlarıyla ilgili personele bilgi verilmesi, personelin katılımının sağlanması gerekir (Bilgin, 2002; 5- 6).

Thompson (1992) tarafından yapılan bir araştırma bireysel performansa dayalı ücret ile verimlilik artışı arasındaki bağlantı üzerine güvenilir bir kanıt sağlamamıştır. IPM tarafından İngiltere firmaları içindeki performans yönetimi süreci üzerine yapılan çalışmada performansa dayalı ücret ve karlılık ya da verimlilik arasında güçlü bir ilişki bulamamıştır. Buna rağmen tepe yöneticilerden uygulamakta

oldukları performansa dayalı ücret planların etkililiğini değerlendirmeleri istendiğinde, yöneticilerin çoğunluğu iyi işlediğini düşündüklerini ifade etmişlerdir (Armstrong, 1996; 248).

2.2.4.1.1. Doğrudan Parça Başı Ücret Sistemi (Parça Akordü)

Doğrudan parça başı ücret sisteminde personelin kazancı ürettiğiyle doğru orantılı olarak artar (Budak, 2008; 513).

Doğrudan parça başı ücret sistemi, dünyanın her yerinde çok yaygın şekilde uygulanan bir sistemdir. Üretim birimleri ölçülebilir olduğunda, iş standartlaştırılabilir nitelik gösterdiğinde, üretim miktarı kaliteden daha önemli olduğunda, iyi bir gözetim sistemi kurulmadığında ve rekabetçi koşulların ve maliyet denetimlerinin birim üretim başına işçilik giderlerinin önceden sabitlenmesini zorunlu kıldığında bu sistem yaralı sonuçlar vermektedir. Sistemin en önemli sakıncası ise, personelin fazla kazanma amacıyla çok çalışarak kendisini bedensel, sosyal ve psikolojik açıdan zorlamasıdır. Bir diğer sakınca ise, personelin üretebileceği iş miktarının; kullanılan araçların bozulması, enerji kesintileri, malzeme yokluğu gibi personel dışında kalan faktörlerden etkilenerek azalması ve personelin daha az gelir elde etme ihtimalinin bulunmasıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 257).

2.2.4.1.2. Standart Saat Ücret Sistemi (Zaman Akordü)

Standart saat ücret sisteminde parça başı ücret sisteminden farklı olarak yapılan işin miktarına göre değil belirlenen zaman standartlarına göre personele ücret verilir.

Standart saat ücret sistemi en eski ücret sistemidir. Anlaşılması ve uygulanması oldukça kolaydır ve personelin verimliliğinin ölçülmesinin güç olduğu durumlarda uygulanması yararlı olmaktadır. Türkiye’de kamu kurumlarında personele ödenen maaşlar bu tür sisteme örnektir (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 257).

2.2.4.1.3. Halsey Ücret Sistemi

Zaman tasarrufunu özendirilen en eski ücret sistemi olan Halsey ücret sistemi 1891’de Frederick Halsey tarafından geliştirilmiştir (Bernardin, 2006; 289). Sisteme

göre belirli bir işin tamamlanabilmesi için standart bir zaman belirlenir. Şayet personel bu işi standart zamanın içinde bitirirse normal baz ücreti almaya hak kazanır. Eğer personel işi gerekli olan standart zamandan çok daha kısa bir süre içerisinde bitirirse bu durumda ilgili baz ücretine ek olarak tasarrufta bulunduğu sürenin sabit bir yüzdesine göre hesaplanacak prim tutarına da hak kazanır. Sistem oldukça basittir ve uygulanması kolaydır. Personel elde edeceği primin ne tutarlarda olacağını tahmin edebilmektedir (Şimşek ve Öge, 2007; 220- 221).

2.2.4.1.4. Rowan Ücret Sistemi

Rowan ücret sistemi de Halsey ücret sistemi gibi zaman tasarrufunu özendirilen bir ücret sistemidir. Bu sistemde de bir işin yapılabilmesi için belirlenen standart bir zamana baz ücret ödenmekte ve yapılan tasarruf için de prim ödemesi yapılmaktadır (Zaim, 1986; 260). Bu sistem, sağlanan tasarruftan elde edilecek primin hesaplanma yöntemiyle Halsey sisteminden ayrılır. Rowan sisteminde prim tutarı, tasarruf edilen zamanın işin yapılabilmesi için belirtilen standart zamana oranlanmasıyla hesaplanır. Böylece tasarruf edilen zaman ne kadar artarsa prim tutarı da o oranda artar (Yüksel, 2007;228).

2.2.4.1.5. Barth (Değişken Paylı) Ücret Sistemi

Bu sistem Halsey ve Rowan sistemlerine benzer. Standart zamana dayanır, fakat garantili saat ücreti yoktur. Personelin ücretini hesaplamak için kullanılan formül; işin zamanı harcanan gerçek zamanın kareköküyle işçilik ücretinin çarpımı şeklindedir (Budak, 2008; 514).

2.2.4.1.6. Emerson Ücret Sistemi

Emerson ücret sistemi personele gündelik ücretini garanti etmektedir. Emerson üretimin bütün evrelerini bilimsel incelemeye alarak, personel için görevlerin tamamı ve yüzdesine ait belirli standartlar saptamıştır. Personel bu standartlara erişip erişememesine göre prim almaktadır. Ücret personelin verimi ne olursa olsun zaman üzerinden ödenmektedir. Emerson sisteminde, verim standardın %66'sına erişinceye kadar sadece baz ücret verilmektedir. Verim standardın %66'sını aştığı takdirde bu standardın tamamına kadar (%100) personele belirli bir

barem üzerinden prim ödenmektedir. Verim standardın tamamını (%100'ünü) aşarsa prim %20 ile sınırlandırılmakta fakat tasarruf edilen zaman baz ücretin miktarı üzerinden ayrıca ödenmektedir. Bu sistemin işçilere açılanması oldukça güçtür. Sistemin kendisi de bir hayli karışık ve uzundur (Ergül, 2006; 30).

2.2.4.1.7. Bedeaux (Bedo) Ücret Sistemi

Bu sistemde bir işin standart süresi zaman ve hareket etütleriyle belirlenmiştir. İş için belirlenen sürenin bir dakikası bir B (Bedeaux) birimiyle gösterilir. Diğer bir deyişle 1 B, bir dakikada yapılacak iş miktarını gösterir (Zaim, 1986; 259). Böylece belirlenen iş için standart B süreleri hesaplanır. Personel, iş için belirlenen standart süreden tasarruf ettiği her B birimi süresi için bu sürenin saat türünden karşılığı kadar prim verilir. Ayrıca Bedeaux sisteminde hak edilen primin %75'i doğrudan zaman tasarrufu sağlayan personele, %25'i ise işin yapılmasına yardımcı olan taşıyıcı, temizlikçi gibi diğer personele verilir (Yüksel, 2007; 230).

2.2.4.1.8. Yüksek Parça Başı Ücret Sistemi

Yüksek parça başı ücret sisteminde, parça başı ücret sisteminde olduğu gibi üretim miktarı arttıkça personelin kazancı da artmaktadır. Fakat bu sistemde parça başı ücret sisteminden farklı olarak üretim miktarı arttıkça personelin elde ettiği kazanç oranı, üretim miktarının artış oranından daha fazla olmaktadır (Budak, 2008; 515). Böylece personel bu ücret sisteminde parça başı ücret sistemine göre daha fazla kazanç elde etmektedir.

2.2.4.1.9. Değişken Parça Başı Ücret Sistemi

F.W. Taylor tarafından geliştirilen değişken parça başı ücret sistemi "Taylor ücret sistemi" olarak da bilinmektedir. Normal bir personelin belirli bir sürede yapabileceği üretim miktarını bilimsel yöntemlerle saptayarak üretim standartlarını belirleyen F.W. Taylor bu üretim standartlara bağlı olarak farklı üretim düzeylerine göre parça başı ücret skalası belirlemiştir. Standartların üzerinde üretim yapan personel yüksek ücret skalasına ücretlendirilirken standartların altında kalan personel düşük ücret skalasına göre ücretlendirilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 261-262).

2.2.4.1.10. Gantt Ücret Sistemi

Taylor ücret sistemi gibi zaman tasarrufunu değil personelin ürettiği üretim miktarını arttırmayı amaçlayan Gantt ücret sisteminde de yine Taylor ücret sistemi gibi üretim standartları bilimsel yöntemlerle belirlenir. Fakat üretim standartları Taylor sistemine göre daha yüksek belirlenir. Bu sistemde personelin standart ücreti garanti altındadır. Diğer bir deyişle üretim standartlarına ulaşamayan personel garanti altına alınan ücreti alır. Belirlenen standartların üzerinde üretim gerçekleştiren personele ise normal ücretin yanında saat ücretinin %20'si ile 80'i arasında prim ücreti verilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 262; Budak, 2008; 515).

2.2.4.1.11. Merrick Değişken Parça Başı Sistemi

Merrick değişken parça başı ücret sistemi Taylor'un iki basamaklı ücret sisteminin üç basamaklı olarak geliştirilmiş şeklidir. Bu yöntemle işe yeni başlayan ve vasat performans gösteren personelin özendirilmesi amaçlanmıştır. Standart çıktının yüzde 83'üne kadar düz parça başı ücreti, yüzde 83'te saatlik ücretin yüzde 10'u oranında prim, standart çıktıya ulaşıldığında bir kez daha saatlik ücretin yüzde 10'u oranında prim ödenmektedir. Standart üretimin üzerinde ise yüksek parça başı ücreti ödenmektedir. (Budak, 2008; 515).

2.2.4.1.12. Komisyona Dayalı Ücret Sistemi

Komisyona dayalı ücret sistemi daha çok satış elamanlarına uygulanır. Garanti edilmiş düşük bir maaşın üzerine belirlenen standardın üzerine çıkıldığında ek ödemeli komisyon olarak uygulanabildiği gibi; garanti bir ücret ödemesi olmaksızın satılan her birim maldan komisyon alma şeklinde de uygulanabilir (Benligiray, 2007; 50).

2.2.4.1.13. Liyakat Değerlemesine Dayalı Ücret Sistemi

Bu sistemde amaç, personeli liyakatlerine göre değerlendirmek, işletmeye bireysel olarak yaptıkları katkıları ölçüsünde ödüllendirmektir. Kesin standartların saptanamadığı işler için uygun olan bu sistemde ücretler, yüksek günlük ücret düzeyinde tutulur. Fakat her iş ya da iş grubu için 3–4 ayrı ücret saptanır. Ücret

ödemesi personel değerlemesi sonuçlarına göre belirlenen ücret düzeyleri üzerinden yapılır. Değerlemede işin niteliğine göre beceri, sorumluluk, çalışma hızı, kalite, dikkat, işbirliği, devamlılık, deneyim, miktar vb. farklı kıstaslar dikkate alınır. Liyakat sistemi doğrudan üretimde çalışmayan, yardımcı personel ve memur statüsünde personel için teşvikli ödeme yapılması imkânını sağlamaktadır (Benligiray, 2007; 50).

2.2.4.2. Takım (Grup) Performansına Dayalı Ücret Sistemi

1980'li yıllarda rekabet ve üretim pazarının değişen yapısıyla yeni yönetim ve üretim biçimlerinin gerektirdiği takıma dayalı çalışma, takıma dayalı performans ücret planlarının kullanılmasını doğurmuştur. Takım performansına dayalı ücret sisteminde ödüller takımın performansına göre tüm takım üyelerine eşit dağıtılabileceği gibi takım içindeki personelin bireysel performansına göre de verilebilir (Ünal, 2000; 2).

Genel anlamda, takım performansına dayalı ücrette, prim havuzu bir teşvik olarak ve performans ya da çıktı hedeflerine ulaşmanın onaylanması içinde bir ödül olarak personel grubuna paylaşılır ya da kullanılmaya hazır birikim oluşturur. Daha sonra bu prim önceden belirlenmiş bir formül kullanılarak gruba dağıtılır (Hollinshead vd. , 2003; 434).

Takım performansına dayalı ücret sistemi özellikle takım çalışmasının önemli olduğu, personelin bireysel performanslarının tam olarak ölçülmesinin zor olduğu zamanlarda kullanılmaktadır. Takım dayanışmasının önemli olduğu işlerde bireysel performansa dayalı ücret sisteminin kullanılması takım içindeki personel arasında rekabete yol açmakta, alınan farklı ücretler iş bölümü ve yardımlaşmayı azaltmakta, birbirini çekememe durumunu beraberinde getirmektedir.

Takım performansına dayalı ücret ile amaçlanan her şeyden önce örgütün verimliliğini arttırmak ve katılım yoluyla işletme içinde takdir edilme duygusu yaratıp, personelin moralini yüksek tutmak, personel arasında rekabeti değil, grup dayanışmasını teşvik etmektir (Ünal, 2002; 12).

Günümüzde çoğu iş bir takım etrafında organize olmaktadır (proje takımları, bir arabanın monte edilmesi, piyasaya yeni bir ürünün sürülmesi gibi). Bu işlerde

performans bireysel çabayı değil, takım çabasını yansıtmaktadır, bu nedenle takım performansına dayalı ücret sistemini kullanmak anlamlıdır. Ancak takım performansına dayalı ücrette her bir personelin aldığı ücret onun göstermiş olduğu çabayla orantılı olmadığı için daha fazla personelde demotivasyon görülmesi sistemin temel sorunudur (Dessler, 2005; 451- 452).

2.2.4.3. Örgüt Performansına Dayalı Ücret Sistemleri

Grup performansına dayalı ücret sisteminin çeşitli biçimleri vardır. Bunlardan bazıları maliyet tasarrufuna odaklanır, bazıları üretim miktarına ve diğerleri üretilen birimlerin kalitesine önem verir. Ancak bu planların altında yatan temel düşünce personel ile kazancın paylaşılmasıdır. Son birkaç yıldır kazanç paylaşım planının kullanımı artmaktadır (Milkovich ve Boudreau, 1997; 504).

2.2.4.3.1. Scanlon Sistemi

1927 yılında Joseph Scanlon tarafında geliştirilen plan, kazanç paylaşımı gibi grup içindeki personeli maliyetleri azaltacak stratejiler önerme konusunda cesaretlendiren temel bir stratejiye sahiptir. Bununla birlikte bu kazançların dağılımı ağırlıklı bir şekilde personele doğru yönelmiştir ve personel genellikle bu planla başarılan toplam maliyet tasarrufunun üçte ikisi ve dörtte üçü arasında bir rakamı almaktadır (Denisi ve Griffin, 2001; 366).

Yönetim ile personel ya da sendika arasındaki işbirliğine dayanarak personel maliyetlerinin düşürüldüğü ve bu yolla elde edilen tasarrufun personele ikramiye niteliğinde dağıtıldığı sistemde ödülün miktarı büyük ölçüde başarı oranına bağlıdır. Scanlon Planının özünü oluşturan bu başarı oranı toplam personel giderlerinin, üretimin satış değerine oranıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005; 267).

Scanlon planı bazı temel özelliklere sahiptir. Bunlardan ilki yönetici ve personelin “biz” ve “onlar” düşüncesinden kurtulup, “işbirliği felsefesi”ni benimsemeleri, birbirlerine karşılıklı güvenmeleri düşüncesidir. İkincisi, personel katılımına odaklanmaktır. Diğer bir deyişle örgüt misyon ya da hedeflerini açıkça belirtmek zorundadır ve personel, müşteriler, fiyatlar ve maliyetlerle ilgili olarak işin nasıl yapılacağını anlamak zorundadır. Planın bir diğer özelliği “katılım sistemi”dir.

Personel bulunduğu departman düzeyindeki komiteye uygun olan öneriler geliştirir ve değerli olanlar yönetici düzeyindeki komisyona iletilir. Bu aşamadan sonra önerinin uygulanıp uygulanmayacağına karar verilir. Son bileşen ise faydanın paylaşılması yani elde edilen tasarrufun %75'inin personel içinde paylaşılmasıdır (Dessler, 2005; 455).

Her personelin verimlilik ve karlılık artışı için öneri geliştirmesine imkan tanıyan ve uygun olan önerileri uygulamaya koyan Scanlon Planı bu yönüyle personel motivasyonunu arttırırken, personel arasında çalışma durumlarına göre ayırım yapmaması nedeniyle de çalışma motivasyonunun azalmasına yol açabilmektedir.

2.2.4.3.2. Öneri Sistemi

“Sorunlara yakın olanlar çözümlere de yakındır” anlayışından hareket eden öneri sistemi personelden örgütün etkinliğini arttıracak yeniliklere ilişkin öneriler geliştirmelerinin istendiği sistemdir.

Öneri sisteminde öncelikle kabul edilecek ve kabul edilmeyecek önerilerin sınıflandırılmış olması ve personelin önerilerini yazabileceği bir formun hazırlanması gerekir. Sistem öneri sahiplerinin öneri sisteminin kapsadığı alanlarla ilgili hazırlamış oldukları önerilerini “öneri formu”na yazmaları ve öneri kutusuna atmasıyla işlemeye başlar (Sabuncuoğlu, 2008; 279).

Örgütün öneri yoluyla sağladığı tasarrufun bir kısmının öneri sahibine prim olarak ödendiği sistemde öneri kutuları belirli zamanlarda açılmakta uygun olan öneriler oluşturulan kurul tarafından değerlendirilmekte, uygun olmayan öneriler nedenleri de yazılarak öneri sahibine verilmektedir.

2.2.4.3.3. Satış Değerine Göre Prim Sistemi

Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinde incelenen prim sistemlerinde ücretler genellikle verimle ilişkilendirilmektedir. Ancak zaman ücretine dayalı sabit aylık alan bazı personel grupları bu tür somut çıktılar üretememektedirler. Bu da onların ücretlerine verim birimi ya da parça başı gibi ölçütlere göre prim eklenmesini güçleştirmektedir. Bu durumda işletmenin kazanç/zarar durumuna göre ya da

satışların miktarına veya parasal değerine göre satış primi verilmesi bir seçenek olmaktadır (Budak, 2008; 518).

Personele ücretinin, ücret + prim uygulamasından oluştuğu sistem daha çok pazarlama firmalarında satış elemanlarının iş motivasyonlarını arttırmak amacıyla kullanılmaktadır. Satış primlerinin oranı endüstriye göre değişmekle birlikte genellikle temel ücretin yüksek olduğu durumlarda primlerin düşük miktarda verildiği veya tam tersi garanti edilen ücret oranı düşük olduğunda yüksek satış primleri verildiği gözlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2008; 275).

2.2.4.3.4. Kar Paylaşımı Sistemi

Kar paylaşımı, kar artışından sağlanan yararların personelle paylaşılmasına izin vererek maliyet tasarrufunu motive etmek için tasarlanmıştır. Ödüller kar dönemlerinde periyodik olarak nakit ödenebilir ya da ölüm ya da emeklilik halinde ödenmek üzere bir personel hesabında biriktirilir. Karın önceden belirlenmiş bir yüzdesi ya da temel limit üzerinde bir yüzde havuza ayrılır. Bu havuz, personele genellikle onların maaşlarıyla ilgili bir rasyo dayanak olarak dağıtılır. Tipik kar paylaşım planı, karları emeklilik ödenek planları için kullanırken bazı firmalar yıllık primleri işletme karlarına dayandırır.

Kar paylaşım planı bireysel performansla anlamsal olarak ilişkisiz ve uzak olması nedeniyle eleştirilirken araştırmalar genellikle pozitif sonuçlar ürettiğini göstermektedir ki çoğu firma kar paylaşım planını personel devir hızını kontrol etmede bir araç olarak kullanmaktadır. Bunun yanı sıra kar paylaşım planı yönetim ve personelin amaçlarını aynı düzeye getirmenin bir yolu olarak görülebilir. Personel kar paylaşımını olumlu olarak algıladıkları zaman, örgüte bağlılıkları artacak ve yönetsel eğilim içinde güven artacak, böylece personel en üst düzeyde çaba harcama, bilgi paylaşma ve firma dışında değerli olmayabilen firmaya özel eğitimlere katılmada teşvik olacaktırlar (Bernardin, 2006; 292).

Kar paylaşım planlarında dönem sonunda karın oluşmaması ya da elde edilen karın tüm personele eşit olarak dağıtılması ya da personel performansı ile kar arasında bağlantı kurulmasının zorluğu, sistemin zayıf yanlarını oluşturmaktadır.

2.2.4.3.5. Mali İştirak (Hisse Senedi Verme) Sistemi

Personel performansını arttırmak için işletmenin elde etmiş olduğu yıllık kardan bir kısmının personele işletme hisse senedi olarak dağıtılmasıdır. Personele karın nakit olarak dağıtılmayıp hisse senedi verme yoluyla dağıtılması kar paylaşım planıyla arasındaki farktır. Bu yolla işletme elde etmiş olduğu karı doğrudan personeline dağıtmadığından bu karı büyümede kullanabilir ve böylece işletme büyürken personelin kazancı da artar.

Bu sistemde personel hisse senedini ya doğrudan satın alabilir ya da genellikle piyasa fiyatının %10 – 15 altında olarak belirlenen belli bir fiyattan belli bir süre içinde hisse senedi alma hakkı kazanırlar. Personel ücreti ya da adet olarak sınırlandırılan hisse senedi sahipliğinde personelin hisse senedini sadece işletmeye satma hakkı vardır (Benligiray, 2007; 58).

2.2.4.3.6. Kazanç Paylaşım Sistemi

Kazanç paylaşım planı, personelin tamamını ya da birçoğunu işletmenin verimlilik amaçlarını gerçekleştirmek için belirli bir çaba göstermede cesaretlendiren ve elde edilen herhangi bir maliyet tasarrufunu personel ve işletme arasında paylaştıran bir teşvik sistemidir.

Kazanç paylaşım planı uygulaması aşağıdaki sekiz adımdan oluşur (Dessler, 2005; 455);

- Verimliliği arttıracak ya da maliyetleri düşürecek amaçları kapsayan bir plan oluşturmak,
- Üretilen birim başına emek saati gibi verimlilik ölçümü ya da net aktifler içinde personel performansı gibi finansal ölçümler kullanmak gibi belirli bir performans ölçümü seçmek,
- Kazancın ne kadarının personele dağıtılacağını belirleyen fon dağılım planına karar vermek,
- Elde edilen kazançtan personel payını ayırma ve dağıtmada kullanılacak yönteme karar vermek. Standart yöntemler personele eşit

ücret ya da hisse dağıtılmasını içerir, buna rağmen, bazı planlar bireysel performansa dayalı ödül dağılımından oluşur.

- Ödeme biçimine karar verme, çoğunlukla nakit olarak ödense de bazen ortak hisse olabilir.
- Primin ne kadar sıklıkla ödeneceğine karar verme: İşletmeler bu amaçla finansal performans ölçümünü yıllık, emek verimlilik ölçümünü üç ayda bir ya da aylık hesaplama eğilimindedir.
- Katılım sistemi geliştirme: Kullanılan sistemler çoğunlukla yönetim komiteleri, veri güncelleme toplantıları, öneri sistemleri, koordinatörler, problem çözme takımları, bölüm komiteleri, eğitim programları, haber bültenleri, iç ve dış denetçileri içerir.
- Planı uygulama.

2.2.5. Performansa Dayalı Ücret Programlarının Geliştirilmesi

Gelişmiş bir ücret- maaş yönetimine sahip örgütler ücrete ilişkin kararları alırken sırasıyla üç aşamanın gerçekleştirilmesi gerekir ki: Bu aşamalardan ilki, ücret-maaş bütçesinin belirlenmesi, ikincisi örgütün ücret politikası, piyasa koşulları vb. dışsal faktörleri ve belirlenen bütçeyi dikkate alarak ücret yapısının oluşturulması ve üçüncüsü de personelin performans düzeyi, mevcut işindeki ve işletmedeki kıdemi ile ücret yapısındaki mevcut konumunun dikkate alınmasıdır. Üçüncü aşama aslında performansa dayalı ücret sisteminin oluşturulması faaliyetlerini içerir.

Asıl amacı personelin performans düzeyi ile ait olduğu ücret sınıfı içindeki konumu arasında uyum sağlamak olan ücret programında başarılı olan personel bulunduğu ücret sınıfı içinde yükselirken, başarısız olan personelin ise ücretleri dondurulur ve buldukları sınıf içinde geriler (Uyargil, 2008; 164).

Performansa dayalı ücret planlarının oluşturulmasında gerekli olan üç unsur aşağıda sırasıyla ele alınmaktadır (Uyargil, 2008; 165- 168):

- **Açık Ücret Sınıflarının Oluşturulması:** Performansa dayalı ücret sistemlerinde minimum, maksimum ve orta noktası tanımlanabilen ve oldukça geniş, açık ücret sınıflarına gerek duyulur. Ücret sınıfı içindeki hareketler ise personelin

çeşitli performans dönemleri içinde gösterdiği başarı ya da performans düzeyi dikkate alınarak belirlenir ve personel bir sonraki performans döneminde performans düzeyini düşürürse, ücret sınıfında geriler, yükseltirse ücret sınıfında ilerler.

- ***Değerlendirme Sonuçlarına Göre Personelin Gruplandırılması;***

Performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirilen personelin belirli bir dağılım göstermesi (arzulanan normal dağılımdır) ve bu dağılımında kendi içinde gruplara ayrılabilmesi gerekmektedir. Böylece gruplandırılan performansın ücret sınıfındaki konumunun da belirlenmesi kolaylaşacaktır.

- ***Performans Cetvelinin Oluşturulması:*** Yukarıda açıklanan şekilde personel gruplandırıldıktan sonra, sıra kişinin ücret sınıfındaki konumu ile performans değerlendirme sonuçlarını bütünleştiren, bu konudaki bilgileri veren performans cetvelinin oluşturulmasına gelir. Cetvel genellikle personelin ücret sınıfındaki mevcut durumu ve performans değerlendirme sonucundan oluşur ve personel cetveldeki konumuna göre bütçe çalışmalarıyla belirlenen artışa hak kazanır ya da herhangi bir ücret artışı alamaz. Bazı durumlarda enflasyon nedeniyle yapılması öngörülen ücret artış oranı da cetvele eklenir. Ancak ülkemiz gibi enflasyonun yüksek olduğu ülkelerde ücretler için ayrılmış olan bütçenin neredeyse tamamının enflasyonu yakalamak için ücret artışına kaydırılması performans dayalı ücret artışı için çok az kaynak kalmasına yol açmakta ve bu durum da performans değerlemeleriyle ücretler arasında ilişki kurulmasını zorlaştırmaktadır.

2.2.6. Performansa Dayalı Ücretin Kurulması Ve Uygulanması Süreci

Performansa dayalı ücret sisteminden istenilen etkinliğin sağlanması için sistemin etkili bir performans yönetim sistemiyle birlikte tasarlanması ve uygulanması gerekir. Bunun için yapılması gerekenler şunlardır (Benligiray, 2007;62- 69):

- ***Sistemi kullanma amacının belirlenmesi:*** Diğer işe dayalı ücret sistemlerinden daha fazla maliyete neden olabilen performansa dayalı ücret sistemlerinde amaç; personel giderlerin azaltmak değil, personeli işe, birim, bölüm veya işletmenin amaçlarına ya da genel olarak örgüt performansına yaptıkları katkılar nedeniyle ödüllendirmek ve katkılarını arttırmak amacıyla motive etmek

olmalıdır. Bunun yanı sıra nitelikli personelin işletmeye çekilmesi, işletmede kalmalarının sağlanması, personelin hem kendi aralarında hem de yöneticilerle olan ilişkilerinin iyileştirilmesi gibi amaçlar da olabilir.

- **Sisteme kimlerin dahil olacağına belirlenmesi:** Yapılan araştırmalar performansa dayalı ücret sisteminin daha çok beyaz yakalılar, yöneticiler ve teknik, profesyonel personel grupları için uygun olduğunu gösterse de sistem uygun tasarlandığında her türlü iş ve her nitelikteki personel için uygun olabilir. Her sistem içinde yararlı ve sakıncalı yönler bulundursa da önemli olan işletmenin amaçlarına uygun bir yöntem karar verilmesi ve mümkün olduğunca çok personelin bu sisteme dahil edilmesi, bu şekilde personel arasında oluşabilecek huzursuzluğun giderilmesidir.

- **Neyin ödüllendirileceğine karar verilmesi:** Performansa dayalı ücret sistemlerinde personelin ücret düzeyleri; üretim çıktıları, çalışılan zamanlar, üretimin veya hizmetin sonuçları, satış miktarı veya satışın parasal değeri, kalite, elde edilen karlar ve işletmenin çeşitli diğer amaçları gibi pek çok kriteri etkileme derecelerine göre belirlenebilir.

- **Sistemin kurulmasına yönelik ön hazırlıkların yapılması:** Performansa dayalı ücret sistemi kurulmadan önce uygulanabilirliği araştırılmalı yani öncelikle durum analizi yapılmalıdır. Durum analizinde işletmenin dış çevresel koşullarının yanı sıra örgüt yapısı, kültürü ve yönetim stilleriyle ilgili analizlerin yapılması gerekir. Daha sonra kullanılacak ücret sistemleri incelenmeli ve en uygun olanı seçilmelidir. Performansa dayalı ücret sistemi kurulurken adil bir ücret yapısının düzenlenmesi için iş analizleri yapılmalı, iş tanımlamaları hazırlanmalı, iş etüdü çalışmaları tamamlanmalı, işler değerlendirilmeli ve son olarak da performans değerlemesi yapılmalıdır. Bunların yanı sıra işgücü piyasasındaki arz-talep dengesi ve piyasaya hakim olan ücret düzeyleri, yaşam standardı göstergeleri dikkate alınarak ücret bütçesi hazırlanmalıdır. Tüm bu hazırlıklardan sonra sistem tüm personele ve sendikalara anlatılmalı, onların da onayı alınıp, eğitim programları doğrultusunda uygulanmaya başlanmalıdır.

- **Personelden beklenen performans düzeylerinin belirlenmesi:** Sistemin adil olarak kurulması ve işlemesi geçerli ve güvenilir bir performans değerlendirme

sistemine dayandırılmasına ve personelin katılımına ve bu şekilde süreci benimsemelerine bağlıdır. Sistem uygulanmaya başladığında yöntem ve süreç değişikliği olması durumunda beklenen performans düzeylerinde ve ücretlerde yapılacak değişikliklerin kuralları önceden belirlenmelidir.

- **Personel performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi:** Bu tür sistemlerde önemli olan personelin performans düzeylerini doğru ve objektif biçimde belirleyecek bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin kurulması ve bu sistemi amaçlara ulaştırmayı sağlayacak şekilde yürütmektir.

Performansa dayalı ücretleme sistemi farklı şekillerde uygulanmakla birlikte en yaygın kullanılan yöntem derecelendirme yöntemidir. Derecelendirme yönteminde personelin performansı genellikle beş dereceli bir skala üzerinde değerlendirilmekte ve dereceler için önceden belirlenen oranlarda ücret artışı sağlanmakta ya da her dereceye önceden belirlenen sabit bir ek ücret verilmekte, performans düzeyinin altında kalanlara hiçbir ücret artışı verilmemektedir (Sabuncuoğlu, 2008; 257).

- **Performans düzeyi ile teşviklerin ilişkisinin kurulması:** Personele gösterdiği çabanın karşılığı olarak algılayacakları parasal ve parasal olmayan ödüllerin verilmesi önemlidir. Aksi takdirde personelin adalet duyguları sarsılacak ve iş tatminleri düşecektir.

- **Hangi tür teşviklerin kullanılacağına karar verilmesi:** Personel bulunduğu sosyal sınıfa, iş yerindeki kıdemlerine, ürettikleri çıktılara ve sonuçlara, görevlerinin zorluk derecesine göre birbirinden farklı ödüllerle motive olurlar. Bu nedenle personele verilecek ödüllerde maddi, maddi olmayan ya da dolaylı maddi araçlar bir arada kullanılabilir gibi bunlardan en uygun olanı da kullanılabilir.

- **Performans düzeyi düşük olanların durumunun belirlenmesi:** Bir personelin performans düzeyi doğuştan gelen yetenekleri, bu yeteneklerin çeşitli kaynaklar ve eğitim olanaklarıyla işlenmesi, bu konuda motivasyon ve isteğinin olmasına bağlıdır. Personelin işle ilgili yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmaması, motivasyonunun düşük olması ya da iş yapısından, örgüt ikliminden kaynaklanan sorunların olması personel performansının düşük olmasının nedenleri olabilir. Bu nedenle, personel performansının ücrete yansıtılmasında performansın düşük olma

nedenleri çok iyi araştırılmalı, performans düzeyini yükseltecek araçlar kullanılarak personel performansı arttırılmaya çalışılmalıdır.

- **Performansa göre ücret düzeylerinin bildirilmesi:** Personelin performans değerlendirme sonrasında belirlenen performansına göre ücretin kendisine bildirildiği aşamadır. Bu aşama, performans değerlendirme görüşmesinde sonra ve performans değerlendirme toplantısının önemini vurgulayarak yapılır.

- **Sistemin değerlendirilmesi:** Gereken görevlerin yerine getirilmesinin güç ve zaman alıcı olduğu bu sistem, sürekli dikkat ve müdahale gerektiren dinamik bir sistem olduğu için kurulduktan ve uygulandıktan sonra mutlaka değerlendirilmelidir.

Performans değerlendirme sisteminin başarısı bu aşamaların tam olarak yerine getirilmesine bağlıdır. Ortalama olarak 9 ile 18 ay arası bir sürede kurulabilen ve aksaklıkların giderilmesinin 3 yıl kadar olabildiği sistemde bir aşamanın bile atlanması programın zarar görmesine neden olabilir.

Uygulanan sistemin etkinliği personelin hem bireysel hem de grup olarak örgüt performansına yaptığı katkıdaki artışa bağlıdır. Bu artışın ölçülmesi için de, belirlenen bazı göstergelerin sistem kullanılmaya başlanmadan önceki ve sistemden sonraki değerlerinin karşılaştırılması gerekir.

2.2.7. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Farklı Taraflar Tarafından Değerlendirilmesi

Ücretin personeli tatmin etme ve güdüleme yönünden iyi bir araç olduğunu savunan görüşlerin yanı sıra karşıt görüşte olanlar da vardır. Ancak burada önemli olan devletin ve sendikaların minimum isteklerini karşılayabilen, personelin eğitim, yetenek ve deneyimi ile uyumlu olan etkin, verimli bir çalışma için personeli güdüleyebilen, personel tarafından anlaşılır ve kabul edilebilir adil ve objektif bir ücret sistemi ortaya koymaktır (Yüksel, 2007; 222).

Performansa dayalı ücretlendirme; personel, örgüt ve sendika açısından farklı biçimlerde değerlendirilmektedir.

2.2.7.1. Personel Açısından Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Değerlendirilmesi

İşinde başarılı olan personel bu başarılarının ödüllendirilmesini, kendisi kadar çalışmayan ya da verimli olmayan personelle aralarında bir farkın olmasını ister. Bu açıdan bakıldığında personel performansını ödüllendiren performansa dayalı ücret sistemi personel açısından önemlidir. İnsan doğası gereği yaptıklarını, davranışlarını çevresindeki diğer insanlarla karşılaştırmaktadır. Bu durum iş hayatında da geçerlidir. Örgüt içinde personel de aynı işi yaptıkları diğer personelle gösterdikleri çabaları, sahip oldukları nitelik ve deneyimleri karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonunda eşit çaba gösterdiklerini, aynı nitelik ve deneyim de olduklarını yani aynı düzeyde katkı sağladıklarını ve aynı ücreti aldıklarını görürlerse tatmin olurlar, ancak daha fazla katkı sağlayıp aynı ücreti alırlarsa bu personelde tatminsizliğe yol açar. Bu nedenle performansa dayalı ücret sistemi personelde eşitsizlik duygusunu ortadan kaldıran, herkesin hakkını almasını sağlayan adaletli bir ücret sunan bir sistemdir (Ünal, 1998; 35).

Performansa dayalı ücret sisteminde personelin gösterdiği performans fazlaysa çalışma arkadaşları arasından sıyrılmasına ve takdir edilmesine neden olur. Parasal motive edicilerin yanı sıra takdir gibi parasal olmayan motive ediciler de personel için önemlidir.

Performansa dayalı ücret sistemlerinde personel önerilerine de önem verilmesi, personelin kendi işleri ya da yetkinlik alanlarıyla ilgili sunmuş oldukları önerilerin yönetim tarafından dikkate alınması ve örgüt yararına ise uygulanabilir hâle getirilmesi ve personelin hem bu açıdan takdir edilmesi hem de bu sayede elde edilen karın bir kısmının personele ödül olarak verilmesi de personel motivasyonunun arttırılmasında önemlidir. Personelin sunduğu fikirlerin önemsenmesi, dikkate alınması personelin örgüte bağlılığını arttırmada da etkili olmaktadır.

Performansa dayalı ücretle düşük performans gösteren personelin performansı arttırılmaya çalışılır. Personelin iş tatmininin artmasıyla şikayet ve devamsızlıklar azalır. Personelin göstermiş olduğu performansa göre

ödüllendirilmesi hem nitelikli personelin işletmede kalmasına hem de dışarıdaki nitelikli personelin işletme içine çekilmesini sağlar.

2.2.7.2. Örgüt Açısından Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Değerlendirilmesi

İşletmeler kar elde etmek amacıyla kurulan ekonomik birimlerdir. Bu nedenle her alanda maliyetleri azaltıp, gelirlerini arttırarak rekabet gücü elde etmek isterler. Rekabette insan gücünün etkisinin anlaşılmasıyla insan kaynakları örgütler içinde önemli haline gelmiş, insan kaynakları birimleri personelin işe alınması, eğitilmesi, terfi ettirilmesi ve ücretlendirilmesi gibi konularda çalışmalarını sürdürmeye başlamıştır. Performansa dayalı ücret sistemi de örgütlerde personel motivasyonunu sağlayarak personel verimliliği ve dolayısıyla da örgüt verimliliğinin arttırılması açısından önem kazanmıştır. Bu durum da örgütün rekabet gücünün devam etmesini ve artmasını sağlamaktadır.

Performansa dayalı ücret sistemi personelin bireysel performansını yükseltmesi suretiyle örgüt performansını arttıran bir sistemdir.

Performansa dayalı ücret sistemiyle ücret için ayrılan kısıtlı bütçe performansı yüksek olanların ödüllendirilmesinde kullanılarak hem personelin bu ödülü almak için daha fazla çaba göstermesini yani performansını arttırarak örgüt verimliliğini arttırmasını sağlamakta hem de eldeki kısıtlı bütçenin hak edene dağıtılmasını sağlamaktadır (Ünal, 1998; 36).

Personel katılımına önem verilmesi, fikirlerinin dinlenmesi, personelin örgütü benimsemesine ve bu şekilde işletme başarısı açısından uygun ortamın yaratılmasına katkı sağlar.

Takım ya da örgüt performansına göre ödüllendirmenin yapıldığı örgütlerde personel “ben” bilincinden “biz” bilincine geçer. “Biz” bilinci ile işbirliği içindeki personel örgütün verimlilik ve karlılığını arttıracak şekilde birlikte çalışır.

Performansa dayalı ücretlendirmede personel performans sonuçlarına diğer bir deyişle kendilerine verilen görevi yapma, hedefi gerçekleştirme durumuna göre ödüllendirildikleri için kendi hedeflerini gerçekleştirmek için çalışırken aslında örgütün amaçlarına ulaşılmasını sağlamaktadır.

Tüm bunların yanı sıra personel bireysel hedeflerini gerçekleştirirken birbirleriyle rekabet içinde olabilmekte ve bu durum da grup dayanışmasını dolayısıyla sendikalaşmayı zayıflatabilmektedir.

2.2.7.3 İşçi Sendikaları Açısından Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Değerlendirilmesi

Personelin örgütlerde sömürülmesini engellemek, haklarını korumak amacıyla faaliyette bulunan işçi sendikaları ücreti bireyselleştirdiği ve işçi-işveren sendikalarının ortaklaşa belirledikleri ücret standartlarından uzaklaşılmasına neden olduğu düşüncesiyle performansa dayalı ücret sistemine karşı çıkmaktadırlar (<http://ekutup.dpt.gov.tr/ucretler/oik558.pdf>).

Örgütlerin personeli bireysel olarak ücretlendirmesi bir bakıma işçi sendikalarının varlığını tehdit ettiği için sendikaların tepkisini çekmekte ve bu ücretlendirme daha çok sendikalaşmanın olmadığı örgütlerde kullanılmaktadır.

Performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığı işletmelerde kar - kazanç paylaşımı gibi uygulamalar işçi sendikaları tarafından daha ılımlı karşılanırken, bireysel performansın ödüllendirilmesine yönelik yaklaşımlar tepki görmektedir. İşçi sendikaları işverenlerin sistemi personel aleyhine çevirmesinden endişe duyduklarından performansa dayalı ücrete soğuk bakmakta, tüm personele toplu sözleşmelerle belirlenen ücretlerin dağıtılmasından yana olmaktadır.

2.2.8. Performansa Dayalı Ücret Sisteminde Karşılaşılan Güçlükler

Ücretin performansla ilişkilendirilmesinde, performans değerlendirme ve ücret yönetimi uygulamaları biriyle yakın ilişki içindedir. Performans değerlendirme sisteminde eksikliklerin olması ya da değerlemede doğru yöntemin kullanılmaması ya da değerleyenden kaynaklanan sorunlar performans değerlendirme sonuçlarından beklenen yararın elde edilememesine neden olur ve bu durum ücret yönetimine de yansır (Uyargil, 2008; 169). Performansa dayalı ücret sisteminde personelin aldığı ücret yaptığı işlerdeki bilgi, deneyim ve nitelikleri doğrultusunda örgüte yaptığı katkıya bağlıdır. Bu nedenle personelin doğru bir ödüllendirmeye sahip olması için performansının doğru ölçülmesi, varsa eksikliklerinin belirlenmesi ve bunları

giderecek eğitim olanaklarıyla performans düzeylerini korumalarının ve yükseltmelerinin sağlanması gerekir.

Oldukça zaman alıcı ve maliyetli bir sistem olarak görülen performansa dayalı ücret sistemi bireysel performans üzerine odaklanıp takım çalışmasını engellediği ve personel arasında rekabete yol açtığı için eleştirilmektedir. Bunun yanı sıra bireysel performans ölçümünün zor olduğu işlerde personele ne kadar ücret artışı yansıtılacağı da bir sorun olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008; 259). Benzer şekillerde bazı örgütlerde yönetimin performansını belirlemek de oldukça zordur. Doğru tespitlerin yapılamaması durumunda da kazançların personele ücret olarak yansıtılması güçleşmekte, personel sistemden rahatsızlık duymakta, motive olamamakta ve personel arasındaki rekabet, kıskançlıklara dönüşebilmektedir. Bunun sonucu olarak da örgütte hız ve verimlilik azalışıyla karşılaşılabilir (Kestane, 2003; 137)..

Performansa dayalı ücret sisteminin personel performansını çok yakından izlemesi nedeniyle personelde olumsuz duygu uyandırdığı ve motivasyona negatif olarak yansıdığını belirten görüşler de vardır.

Performansa dayalı ücret personelin örgüte kazandırdıkları doğrultusunda kazancının belirlenmesini sağladığı için personel daha fazla kazanmak için daha fazla çalışacak bu da sağlığının bozulmasına yol açabilecektir. Bunun yanı sıra personelin kısa süreli hedeflere odaklanması (üretim adetini arttırmak için kaliteyi göz ardı etmeleri gibi) örgütün uzun dönemli stratejik hedeflerinin gerçekleşmesini zorlaştıracaktır. Durgunluk dönemlerinde performansı yüksek olan personelin ödüllendirilememesi ise nitelikli personelin örgütten ayrılmasına neden olabilecektir.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemi daha öncede da belirttiğimiz gibi ücret ile performans değerlendirme arasında ilişki kurar. Bu nedenle yukarıda değinilen tüm bu güçlüklerin üstesinden gelinmesi kadar, sistemin ücret yapısıyla tutarlı ve adil bir biçimde yürütülebilmesi de çok önemlidir. Dikkatli ve amaca uygun olarak uygulandığında performansa dayalı ücret sistemleri hem personelin motivasyonunu ve hem de buna bağlı olarak örgüt içi verimi arttıran çok önemli bir unsurdur (Budak, 2008; 519).

2.2.9. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Tercih Edilme Nedenleri

Performansa dayalı ücret sistemi, performans ve ücret arasında açık bir ilişki ortaya koyar ve personeli motive etmede önemli etkisi olan finansal motivasyonun doğrudan kullanımını sağlar. Başarı geliştirme ve ortak bir kültür yaratmayla ödüllendirme bağlantısı kuran bu sistem, örgüt içinde girişimsel davranışı özendirir, personel çabasını belirlenen öncelik alanlarına yoğunlaştırır, idarecileri ilgilendiren anahtar sorunları açıklar, kendi yeteneklerinden emin olan kişilerin örgüt içine çekilmesini sağlar, başarıya aç insanları örgüt içinde tutar ve onlara elde ettikleri başarılarla ilgili ödüller verir, yüksek kalitedeki, nitelikli yöneticiler için rekabet edebilir maaş sağlar ve personele örgüt zenginliğinden hisse sahibi olma imkanı verir. Bu bağlamda, performansa dayalı ücret sistemi personel ödül yapısı ve örgütün temel değerleri ve amaçları arasında kritik bir bağlantı kurabilir (Baruch vd., 2004; 246).

Performansa dayalı ücret sistemi işlere ilişkin tanımlanan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gösterilen performansa göre personeli ödüllendirdiği için doğru kişilerin doğru miktarlarda ödüllendirilmesini diğer bir deyişle personelin performansları doğrultusunda ödül almasını, düşük performans gösterenlerin belirlenmesini bu kişilerin performanslarını geliştirmemeleri durumunda örgütten ayrılmasının sağlanmasını, yetersiz performans gösterenlerin ödüllendirilmemesini, nitelikli ve performansı yüksek personelin örgütte kalmasını sağlar.

Performansa dayalı ücret sistemiyle personel örgüte yapmış oldukları katkıya göre ödüllendirildiği için dikkat ve çabaları örgütsel başarıya katkıda bulunacak şekilde performans unsurlarına odaklanır. Personel çabasının daha yüksek ücret alabilmek için işletmenin ihtiyaç duyduğu alanlara yöneltilmesine ve personelin belirlenen kriterleri yerine getirmesine yardımcı olur. Bu şekilde gelişen birey ya da takım performansı örgüt performansını geliştirdiği için örgütlerde hız ve verimlilik artışı sağlanır.

Performansa dayalı ücret, toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasında ödüllendirme yöntemi olarak da uygulanmakta ve bu gibi yönetim tekniklerine uygun düşmektedir. Bireysel performansın artması örgütün

toplam performansını arttırmakta bu da kaliteyi arttırarak örgütün hizmet kalitesinin devamını sağlamaktadır (Kestane, 2003; 134).

Performansa dayalı ücret, düşük ve yüksek performansa sahip personelin farkına varılmasını sağlayıp başarılı personeli ödüllendirdiği için personeldeki eşitsizlik duygusunu ortadan kaldırarak tatmin ve adalet sağlar, personelin örgütsel bağlılığını artırır. Terfi olanaklarının kısıtlı olduğu örgütlerde performansı yüksek olan personelin daha iyi ücret almasını sağlayarak başarının takdir edilmesini sağlar. Ücrete ayrılan bütçenin kısıtlı olduğu örgütlerde performansı en yüksek olan personelden başlayarak yapılan ödüllendirme, eldeki bütçenin en iyi şekilde harcanmasını sağlar.

Takım performansına dayalı ücretlendirmeyi kullanan örgütlerde ödül, takım performansına göre dağıtıldığı için takım çalışmasının gelişmesini ve takımların örgüt içindeki etkinliğinin artmasını sağlar.

Performansa dayalı ücretlendirme özellikle; üretim birimleri ölçülebilir olduğunda, iş standartlaştırılabilir nitelik gösterdiğinde, üretim miktarı kaliteden daha önemli olduğunda vb. durumlarda yararlı sonuçlar veren bir uygulamadır.

Sonuç olarak, başarılı bir performansa dayalı ücretlendirmenin özü, ölçülebilir bir performans ve yapılandırılmış bir performans değerlendirme sisteminin varlığına bağlıdır. Sistemin sağlıklı bir şekilde işlemesi ise, hem performans değerlemenin hatasız bir şekilde gerçekleştirilmesine hem de personel tarafından ücret sisteminin adil olarak algılanmasına bağlıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDEN BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde yaşanan krizlerde finansal sektörün etkisi, bankaların verimliliklerini arttırmada işgücüne yönelik önlemler alması konusunu da gündeme getirmiştir. Özellikle 2001 krizinden sonra finansal alanda yaşanan gelişmeler, yenilenmeler doğrultusunda bankalarda da performans değerlendirme çalışmaları yaygınlaşmaya başlamış, günümüzde bu çalışmalar kamu bankaları da dahil olmak üzere bankaların pek çoğunda uygulanır olmuştur.

Araştırmamızın amacı; performans değerlendirme ile ilgili olarak ilk bölümde yer verdiğimiz kuramsal bilgilerin uygulama biçimini bankacılık sektöründen örnek bir uygulama ile ortaya koymaktır.

Araştırmamızda yaygın şube ağı bulunan bir bankanın performans sistemi incelenmeye çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada X Bank olarak adlandırılacak olan bankanın organizasyon yapısı ve işleyişi hakkında bilgi edinilmiş, Genel Müdürlük İnsan Kaynakları Bölüm Müdürü ile sanal ortamda, aynı bölümden iki yetkili ile telefonda ve bir Şube müdürü ile yüzyüze görüşülüp, bankadaki performans sistemiyle ilgili dokümanlar elde edilmiştir.

X Bankta personelin kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve eğitim planlama çalışmalarında kullanılmak üzere bireysel performansının ölçülmesi amacıyla, tüm personel için oluşturulan "X Bank Performans Değerlendirme Sistemi" uygulanmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Araştırmamız bankacılık sektöründen X Bank'la sınırlıdır.

Araştırmayı kuramsal kısımda yer vermiş olduğumuz performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirmenin uygulamadaki yerini tespit edebilmek amacıyla gerçekleştirmeye çalıştık. Eylül 2009'da başladığımız araştırmaya ilişkin verilerin toplanması ve derlenmesi Aralık 2009'a kadar sürmüştür. Bu süreç içerisinde X Bank İnsan Kaynakları Bölüm Müdürü ile e-posta ortamında, aynı bölümden iki yetkili ile telefonda ve bir Şube müdürü ile yüzyüze görüşülerek X Bank'taki performans değerlendirme sürecinin işleyişi ile ilgili genel bilgilere ulaşılmış ve bankadaki performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili genel mektuplar temin edilmiştir. Ancak performans değerlendirmeyle ilgili kısım oluşturulduktan sonra performans değerlendirme sonuçlarının personel ücretlerine etkisine ilişkin ne şubelerdeki yetkililerden ne de Genel Müdürlük İnsan Kaynakları Bölümü'nden net bilgilere ulaşılamamıştır. Genel Müdürlük İnsan Kaynakları Bölümü'nden bir yetkili bu konuyla ilgili ellerinde yazılı doküman olmadığını, Bütçe ve Performans Yönetimi Bölümü'nden gelen performans değerlendirme sonuçlarını ellerinde hazır bulunan matrislere yerleştirerek ücret hesaplamasını yaptıklarını ancak bu matrisleri vermeyeceklerini ifade etmiştir.

3.4. BANKACILIK SEKTÖRÜNDEN BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Bu kısımda X Bank'taki performans değerlendirme ile ilgili temel tanımlara, değerlemeye alınacak personele, performans değerlendirme sistemine yer verilmeye çalışılmıştır.

3.4.1. Performans Değerleme İlkeleri Ve Performans Değerlemede Sorumluluklar

Performans Değerlendirme Sistemi X Bank'ın temel yönetim araçlarından biridir ve aşağıdaki ilkelere dayanmaktadır:

- Açıklık
- Ölçülebilirlik
- Yönlendiricilik
- Güvenilirlik

Bankanın tüm ünite yöneticileri, Performans Değerlendirme Sisteminin kendi ünitelerinde kurallara uygun ve sağlıklı bir biçimde uygulanmasından sorumludurlar. Performans değerlendirme sürecinde değerlemeyi yapanın, değerlemesi yapılanın ve insan kaynakları daire başkanlığının sorumlulukları bulunmaktadır.

3.4.2. Performans Değerleme İle İlgili Temel Tanımlar

Hedef; Bankanın temel hedefleri ile bağlantılı olarak, personelin iş tanımına giren fonksiyonları yerine getirmesi ile ilgili olarak ulaşması talep edilen sonuçlardır.

Sayısal Değerleme; Personelin sayısal hedeflere (kredi kartı, aktif internet-dialog üyeliği, toplam vadeli-vadesiz mevduat tutarı vb.) ulaşma başarısının değerlendirilmesidir.

Sayısal Puan; Sayısal değerlendirme sonucu oluşan puandır. Bölge Koordinatörlüğü personelinin sayısal puanı olarak, Bölgenin sayısal puanı kullanılır.

Faktör Puanı; Sayısal değerlendirmeyle ölçülemeyen durumların, belli ilkeler çerçevesinde, performans puanına yansıtılması amacıyla kullanılan ve kullanımı zorunlu olmayan bir puandır.

Performans Komitesi; Performans değerlendirme sürecinde nihai kararları almaya yetkili organdır.

Dönemsel Sayısal Puan; Değerleme dönemine ait sayısal puan ile faktör puanının toplamıdır.

Toplam Sayısal Puan; Personelin bir yıllık süre içinde aldığı dönemsel sayısal puanların aritmetik ortalamasıdır.

Yetkinlik Değerlemesi; Personelin işinde başarılı olmak için sahip olması gereken özelliklere (bilgi, beceri ve davranışlar) göre yöneticisi/ yetkilisi tarafından değerlendirilmesidir. Genel Müdürlük (Nakit Yönetim Merkezleri dahil) performans değerlendirme sadece “Yetkinlik Değerlemesi” ile yapılır.

Yetkinlik Puanı; Yetkinlik değerlendirme sonucu oluşan puandır.

Toplam Performans Puanı; Personelin yetkinlik puanı ile varsa toplam sayısal puanlarının ağırlıklı ortalaması toplamıdır.

Başarı Düzeyi; Personelin toplam performans puanına göre belirlenmiş düzeyleri ifade eder.

Başarı Grubu; Personelin toplam performans puanına göre, görev pozisyonu bazında yapılan sıralama ile tespit edilen banka içindeki yeridir.

İlk Değerleme Amiri; Personelin performansını değerleyen, dönem sonunda performans görüşmesini yapan ve genellikle değerlendirilen personelin örgüt şemasında bağlı olduğu ilk görev pozisyonundaki personeldir.

2. Değerleme Amiri; İlk değerlendirme amirinin örgüt şemasında doğrudan bağlı olduğu görev pozisyonundaki personeldir.

Dönemsel Sayısal Performans Görüşmesi; Performans değerlendirme dönemi sonunda, değerlendirme amirinin değerlendirilen personel ile personelin dönemsel sayısal performansına ilişkin olarak yaptığı görüşmedir.

Ölçeklendirme Sistemi; Şubelerin ihtisaslaşmalarına bağlı mevcut adetsel ve hacimsel büyüklükleri ile performans sisteminde gösterecekleri gelişmenin birlikte değerlendirildiği ve şubelerin ihtisaslaşmalarına göre sıralamalarını ortaya koyan bir sistemdir.

Şube yöneticilerinin ücret tespitinde ve Banka tarafından sağlanan diğer imkan ve olanakların belirlenmesinde ölçek sistemindeki sıralamalar dikkate alınır. Ölçek puanların hesaplanması ile Kurumsal, Ticari, KOBİ, Karma ve Bireysel Şubeler kendi segmentleri içinde sıralamaya tabii tutulur ve aynı zamanda karma şubeler;

- İlk 50 şube A Grubu,
- 51-150 arası şubeler B Grubu,
- 151-300 arası şubeler C Grubu,
- 301 ve takip eden şubeler D Grubu,

olarak sınıflandırılırlar. Segment ayırımına göre kriter bazında belirlenmiş olan puanlar şubenin her bir kriter için segment toplamı içinden aldığı pay ile çarpılır. Kriter bazında bulunan bu puanlar, toplam hacimsel ve adetsel puanı oluşturur. Bu adetsel ve hacimsel puanlara şubelerin performans puanları da eklenerek şubenin

nihai ölçek puanına ulaşılır. Ölçek puan hesaplanmasında şube segmentine bağlı olarak adetsel, hacimsel ve şube performans puanının ağırlığı değişmektedir.

3.4.3. Değerlemeye Alınacak Personel

X Bankta 3 ay süre ile çalışmış tüm personele sayısal ve/ veya yetkinlik değerlendirilmesi yapılır. Personel, söz konusu üç aylık dönem içinde en uzun çalıştığı birim ve/ veya görev pozisyonu dikkate alınarak sayısal değerlemeye, en az üç ay birlikte çalıştığı değerlendirme amiri tarafından da yetkinlik değerlemesine tabii tutulur. Sayısal ve yetkinlik puanlarının görev pozisyonuna göre ağırlıkları farklılık göstermektedir.

Tablo 5. Sayısal ve Yetkinlik Puanlarının Ağırlıkları

GÖREV POZİSYONU	TOPLAM SAYISAL PUAN AĞIRLIĞI (%)	YETKİNLİK PUAN AĞIRLIĞI (%)
Bölge Koordinatörü	70	30
Şube Müdürü	70	30
Bölge Pazarlama Bölüm Müdürü	70	30
Müşteri İlişkileri Yönetmeni/Yetkilisi (MIY) (Kurumsal/Ticari)	80	20
MIY (Girişimci/Esnaf/Bireysel)	70	30
Müşteri İlişkileri Asistanı (MIA)	60	40
Diğer Bölge Personeli (Sekreter, Güv. Gör., Şöför Hariç)	50	50
Operasyon Yönetmeni/Yetkilisi	50	50
Operasyon/Banko Hizmetleri Asistanı	50	50
Dış İşlemler Yönetmeni/Yetkilisi	50	50
Dış İşlemler Asistanı	50	50
Sekreter, Güvenlik Görevlisi, Şöför	-	100

3.4.4. Performans Değerleme Sistemi

X Bank performans değerlendirme süreci sayısal değerlendirme, yetkinlik değerlendirme, toplam performans puanının belirlenmesi ve başarı gruplarının belirlenmesi olmak üzere dört kısımdan oluşur.

3.4.4.1. Sayısal Değerleme

Personelin, sayısal hedeflere ulaşma başarısının değerlendirilmesidir. Mevcut durumda uygulandığı üzere, 1. Dönem (Ocak-Şubat-Mart), 2. Dönem (Nisan-Mayıs-Haziran), 3. Dönem (Temmuz-Ağustos-Eylül) ve 4. Dönem (Ekim-Kasım-Aralık) olmak üzere yılda 4 defa yapılması planlanmıştır. Bölge Koordinatörlüklerinin sayısal puan hesaplanan pozisyonları ile şubelerin Pazarlama, Dış İşlemler ve Operasyon kadrolarında çalışan personeli için, ilgili Daire Başkanlıkları ile koordineli olarak, Performans ve Karlılık İzleme Daire Başkanlığı tarafından yapılacaktır. Değerleme sonucunda personel için “Sayısal Performans Değerleme Formu” düzenlenir. “Sayısal Performans Değerleme Formları” Performans ve Karlılık İzleme Daire Başkanlığı tarafından hazırlanır ve Performans ve Karlılık İzleme Daire Başkanlığı ile koordineli olarak, ilgili Daire Başkanlıklarınca faktör puanı kullanılmasını takiben, ilgili Daire Başkanlıkları tarafından İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı’na ve ilgili personele gönderilir. Sayısal değerlendirme dönemlerinin azaltılması ya da arttırılmasında ise Performans Komitesi yetkilidir.

X Bankta sayısal performans değerlendirme sistemi birbirini izleyen üç aşamadan oluşmaktadır:

- Hedeflerin belirlenmesi
- Sayısal performansın izlenmesi
- Sayısal performansın değerlendirilmesi

3.4.4.1.1. Sayısal Değerlemenin Aşamaları

- Dönem sonunda, her kriter için büyüklük ve hedef gerçekleştirme yüzdeleri, kişi/birim bazında Performans ve Karlılık İzleme Daire Başkanlığı tarafından hesaplanır.
- Performans ve Karlılık İzleme Daire Başkanlığı, her kriter için, görev pozisyonu bazında ideal çan eğrilerini oluşturur; büyüklük ve hedef gerçekleştirme yüzdesi aralıklarına denk gelen performans notları ile ilgili çalışmayı tamamlar.

- Performans ve Karlılık İzleme Daire Başkanlığı; her kriter için, ilgili Daire Başkanlıkları ile koordineli olarak, performans notları belirlendikten sonra, Sayısal Puanları hesaplar ve rapor haline getirerek ilgili Daire Başkanlıklarına iletir.
- İlgili Daire Başkanlıkları, Performans ve Karlılık İzleme Daire Başkanlığı ile koordineli olarak kişi ve birim bazında kullanılacak sayısal faktör puanına karar verir.
- İlgili Daire Başkanlıkları, sayısal puanlar ile faktör puanlarını birleştirerek, kişi bazında dönemsel sayısal puanları belirler ve Performans ve Karlılık İzleme Daire Başkanlığı'na gönderir. İlgili Daire Başkanlıklarından gelen dönemsel sayısal puanlar konsolide edilerek, Performans ve Karlılık İzleme Daire Başkanlığı tarafından İnsan Kaynakları Daire Başkanlığına bildirilir.
- İlgili Daire Başkanlıkları, dönemsel sayısal performans formlarını hazırlayarak ilgili personele gönderir.

3.4.4.1.2. Hedeflerin Belirlenmesi

X Bank Yönetim Kurulu'nun belirlediği makro hedeflere ulaşılması, genel müdürlük teşkilatından şubelere kadar tüm birimlerin göstereceği performansa bağlıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde; Genel Müdür Yardımcılıkları, Bölge Koordinatörlükleri ve Şubelerin performans hedeflerimin izlenmesi ve değerlendirilmesi, etkin bir şekilde işleyen “hedef, performans ve ölçeklendirme” sistemini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, hedef, performans ve ölçeklendirme sistemi; Genel Müdür Yardımcılıkları, Bölge Koordinatörlükleri ve şubelerin X Bank makro hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesini amaçlamaktadır.

X Bankta hedefler; Finansal Yönetim ve Planlama Genel Müdür Yardımcılığı tarafından bankanın çalışma alanları ile ilgili olarak gelecek döneme ilişkin iş planları ve hedefleri doğrultusunda, genel ekonomi ve sektör göstergeleri, pazar payları, bankanın potansiyel büyümesi vb. durumlar dikkate alınarak oluşturulur. Oluşturulan hedeflerde gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra Yönetim Kurulu

onayına sunulur ve Yönetim Kurulu'nun görüş ve onayı doğrultusunda resmiyet kazanır.

3.4.4.1.2.1. Hedef Verilen Görev Pozisyonları ve Hedef Verme Süreci

X Bankta Bölge koordinatörleri, şube müdürleri ve müşteri ilişkileri yetkilileri/ yöneticilerine sayısal hedefler verilmektedir.

X bankta hedef verme süreci, uygulamada tümevarım (şube hedeflerinden makro hedeflere ulaşmak) ve tümdengelim (makro hedeflerin tespit edilerek şubelere dağıtılması) olmak üzere iki farklı strateji kullanılarak gerçekleştirilebilmektedir. Ancak banka şube sayısının fazla olması nedeniyle makro hedeflerin tespit edilerek şubelere dağıtılması stratejisini benimsenmiştir. Banka bu stratejiyle hedeflerin her düzey çalışan tarafından benimseneceğini ve gerçekleştirileceğini düşünmektedir.

Makro hedeflerin benimsenmesi ve gerçekleştirilebilmesi için, hedeflerin ilgili Genel Müdür Yardımcılıkları, Bölge Koordinatörlükleri ve Şubelere dağıtılması, ayrıca tüm hedeflerin;

- Belirli bir zaman dilimini kapsama,
- Objektif ve ölçülebilir olma,
- Gerçekleştirilebilir olma,
- Potansiyeli yansıtabilme,

özelliklerine sahip olması gerekmektedir.

Finansal Yönetim ve Planlama Genel Müdür Yardımcılığı ile ilgili diğer Genel Müdür Yardımcılıklarının sorumluluğunda belirlenen makro hedefler, yıllık olarak planlanır ve hedef sahiplerine üçer aylık dönemler itibariyle dağıtılır. Planlanan hedeflerin revizyonu ise sadece belirlenen ilkeler doğrultusunda yapılabilir.

3.4.4.1.3. Sayısal Performansın İzlenmesi

MIY ya da birim bazında dağıtılan hedefler, gerçekleşen rakamlar, hedef gerçekleştirme yüzdeleri ve banka içindeki sıra kullanılan sistem içindeki

ekranlardan ilgili Daire Başkanlıkları ve Bölge Koordinatörlükleri, şube müdürleri ve MIY'ler tarafından izlenebilmektedir. Performans dönemi içinde bu ekranlar aracılığıyla personelin hedefinin ne kadarını gerçekleştirdiği ve bunun iyileştirilebilmesi için nelerin yapılabileceği konusunda değerlendirilen personel ile değerlendirme amiri arasında periyodik olarak toplantılar yapılır, hedefe ulaşma konusunda gerekli önlemler alınır.

3.4.4.1.4. Sayısal Performansın Değerlendirilmesi

X Bankta personelin sayısal performansının değerlendirilmesi; sayısal puanın belirlenmesi, sayısal kriter tipleri ve sayısal kriterlerde başarı ölçümü, sayısal kriterlerdeki başarı sıralamasının performans notuna çevrilmesi, sayısal puanın hesaplanması, faktör puanının kullanılması gibi aşamalara bağlıdır.

Kurumsal, Ticari, KOBİ, Karma ve Bireysel Şubeler olmak üzere beş farklı şube yapısı bulunan X Bank'ta sayısal performans puan hesaplaması; vadeli-vadesiz mevduat ortalaması, nakdi-gayrinakdi krediler, kar gibi "hacim" kriterlerin ve toplam kredi kartı, otomatik ödeme, Pos, aktif internet-dialog müşteri sayısı vb. gibi "adet" kriterlerin hedef gerçekleşme oranları, büyüklükleri ve gelişim oranlarının çan eğrisi sistemi içinde yerinin belirlenmesi ve belirlenen oranlar üzerinden ağırlıklandırılmasına ve şubelerin ihtisaslaştığı alana bağlı olarak değişir.

Değerlenen personelin sayısal puanının hesaplanmasına ilişkin tüm işlemler, Performans ve Karlılık İzleme Daire Başkanlığı tarafından yapılır. Değerlendirme amiri, personelin sayısal puanına ilişkin hesaplama yapmamaktadır.

3.4.4.1.4.1. Sayısal Puanın Belirlenmesi

Sayısal performans puanı; şubelerin segment yapısına (ihtisaslaşma alanına) ve personelin görev pozisyonuna göre belirlenmiş kriterler esas alınarak hesaplanan puan türüdür. Sayısal puan, görev pozisyonuna göre belirlenmiş olan kriterlerde, ulaşılan başarıya göre hesaplanmaktadır ve bu kriterler, yönetici görüşlerine göre değil, personelin ulaştığı ölçülebilir iş sonuçlarına göre değerlendirildiği için "sayısal kriterler" olarak adlandırılır.

Her kriter için, hangi hedef gerçekleştirme yüzdesine hangi performans notunun verileceği Performans ve Karlılık İzleme Daire Başkanlığı ile koordineli olarak ilgili Daire Başkanlıkları tarafından belirlenir. Kriterlerin cinsi, sayısı ve ağırlık puanları, görev pozisyonuna göre değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla kimi kriterlerin sayısal puana etkisi diğerlerine göre daha fazlayken, kimilerinin etkisi daha azdır.

3.4.4.1.4.2. Sayısal Kriter Tipleri ve Sayısal Kriterlerde Başarı Ölçümü

İki tip sayısal kriter bulunmaktadır:

- **Hedef Verilen Kriter:** Dönem sonunda, personelin değerlendirilen kriterdeki hedef gerçekleştirme yüzdesi belli olduktan sonra, aynı görev pozisyonundaki kişiler, iş alanları dikkate alınarak, değerlendirilen kriterdeki hedef gerçekleştirme yüzdelere göre en yüksekten en düşüğe doğru sıralanır ve personelin bu kriterdeki başarısı söz konusu sıralamadaki yerine göre belirlenir.
- **Hedef Verilmeyen Kriter:** Personelin bu tür bir kriterdeki performansı da benzer bir sıralama ile değerlendirilir; ancak söz konusu sıralama, gerçekleşen (fiili) rakama göre yapılır. Hedef verilmeyen kriterlere örnek olarak YP (yabancı para) teminat mektubu, akreditif vb. verilebilir.

Hedef verilen kriterler ile hedef verilmeyen kriterlerin sayısal puan içindeki ağırlıklarına ise, Performans ve Karlılık İzleme Daire Başkanlığı ile ilgili Daire Başkanlıkları birlikte karar verir.

3.4.4.1.4.3. Sayısal Kriterdeki Başarı Sıralamasının Performans Notuna Çevrilmesi

Değerlendirilen kriter ister hedef verilen isterse de hedef verilmeyen bir kriter olsun, personelin yapılan sıralamadaki yerine göre, kendisine bir “Performans Notu” verilir. Performans notu verilirken kullanılan Çan Eğrisi modeli ve performans notu skalası aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 6. Çan Eğrisi Modeli ve Performans Notu Skalası

Kişi Sayısı (*)	Performans Notu (**)
%5	40 puan
%10	35 puan
%20	30 puan
%30	25 puan
%20	20 puan
%10	15 puan
%5	10 puan

(*) yüzde dilimleri değiştirme yetkisi performans komitesindedir.

(**) 10/15/20/25/30/35/40 dışındaki ara değerler kullanılamaz

Bu tabloya göre, her kriter için aynı görev pozisyonundaki toplam kişi sayısının en yüksek oran/büyüklüğe ulaşmış belli bir yüzdesi 40 puan, en düşük oran/büyüklüğe ulaşmış belli bir yüzdesi ise 10 puan alır.

X Bankta kullanılan an eğrisi modeli ideal an eğrisi modeli temel alınarak oluşturulmuş olsa bile “performans notu” dağılımının her zaman ideal bir an eğrisine oturtulması mümkün değildir. Örneğin, herhangi bir kriterde, aynı görev pozisyonunda çalışanlar arasında en yüksek hedef gerçekleştirme yüzdesi %65 ise ve bu oran daha önce öngörülemeyen ekonomik koşullardan kaynaklanıyor veya piyasadaki genel eğilimi yansıtıyorsa, ideal an eğrisi dağılımı temel alınabilir ve %65 hedef gerçekleştirme yüzdesinin performans notu 40 olarak belirlenebilir. Ancak söz konusu oran piyasa koşullarının altında bir oran ise ve ulaşılan hedef gerçekleştirme yüzdeleri piyasadaki genel eğilimi değil de. X Bank bünyesindeki genel bir başarısızlığı yansıtıyor ise, bu tablodan 40 puan alan çıkmayabilir ve ideal an eğrisi modeli kullanılamayabilir.

Yukarıda verilen örnekten anlaşıldığı üzere X Bankta dönem sonunda ulaşılan hedef gerçekleştirme yüzdelerine bağlı olarak hesaplanan performans notu etkili bir piyasa ve banka değerlemesi sonucu oluşmaktadır.

3.4.4.1.4.4. Operasyon Personelinin Sayısal Performans Kriterleri ve Hesaplama Yöntemi

Şubede çalışan tüm operasyon personeli için sayısal kriter puanı olarak aynı puan dikkate alınır. Sayısal değerlendirmede kullanılacak tüm kriterlerin ilgili şube için hesaplandığı, şubenin sayısal değerlendirme kriterleri ve ağırlıkları Performans ve Karlılık İzleme Daire Başkanlığı ile koordineli olarak ve karşılıklı mutabakat sağlanarak, Şube Operasyonları Daire Başkanlığı'na belirlenir.

X Bankta operasyon personeli için yapılacak sayısal değerlendirmede aşağıdaki kriterler kullanılmaktadır:

- Şubenin Ankes Başarısı: Şubeye verilmiş olan TL (Türk Lirası) ve YP (Yabancı Para) limitlerine uyum konusunda şubenin etkinliği günlük bazda ölçümlenerek 3 aylık ortalama dikkate alınarak 100 üzerinden bir başarı puanı hesaplanır.
- Şubenin Rakamsal Performansı: Şubenin önceden belirlenen ürün ve alanlardaki rakamsal performansı 100 üzerinden hesaplanır.
- Şubenin Denetim Raporlarında Belirtilen Aksaklıklar: Şube için düzenlenen Teftiş ve İç Kontrol Raporları incelenir ve her bir madde için önceden belirlenmiş ağırlıklı not kullanılarak, şube notu 100 üzerinden hesaplanır.

3.4.4.1.4.5. Sayısal Puanın Hesaplanması

Performans notu her kriter için ayrı ayrı belirlendikten sonra, elde edilen notlar, her kriter için önceden belirlenmiş ağırlık puanlarıyla çarpılır ve kişinin söz konusu kriterdeki ham puanı belirlenir.

Sayısal puan, personelin her bir kriterden aldığı ham puanların toplamının 40'a bölünmesiyle elde edilir.

3.4.4.1.4.6. Faktör Puanın Kullanılması

“Sayısal Faktör Puanı”, değerlendirilen personelin sayısal puanın, gerçek performansını tam olarak yansıtmadığının düşünüldüğü durumlarda yönetici görüşlerinin, sayısal puana etki edebilmesi amacıyla ikinci Değerleme Amirleri tarafından kullanılır. Sayısal puanlar belli olduktan sonra, kullanılacak faktör puanlarına karar verilir. Bu kararda dikkate alınan objektif gerekçelerden bazıları şunlardır:

- Performans döneminde sonuçlandırılan projelerde etkinlik,
- Performans dönemi içinde devralınan müşteri ve portföyler,
- Portföyler arasındaki müşteri devirleri,
- Takibe intikal eden müşteri riskleri,
- Az sayıda firmadan sağlanan yüksek tutarlı riskler,
- Sayısal performans puanlarının birbirine yakınlığı,
- Performans dönemi içerisinde, ilk defa aktiflik kazandırılan firmalardır.

Kullanılan sayısal faktör puan miktarı, 10 puanı geçemez, (-) ya da(+) puan olarak kullanılabilir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken, faktör puan kullanıldıktan sonra sayısal puanın 100 puanı geçmemesi gerektiğidir. Faktör puan miktarının (-) ya da (+) 5 puandan fazla olarak kullanılması halinde mutlaka somut gerekçe bildirilir ve faktör puanı ilgili Daire Başkanlığı dışında kullanılıyor ise, ilgili Daire Başkanlığı'nın onayı alınır.

3.4.4.1.4.7. Operasyon Personeli İçin Faktör Puan Kullanılması

Şube Operasyonları Daire Başkanlığı'nın faktör puanı hesaplamasında kullanılacak unsurlar ise aşağıda belirtilmiştir.

- Şube Hakkında Yapılan Müşteri Şikayetleri ve Teşekkür Dilekçeleri, Şube Operasyonları Daire Başkanlığı Güvenlik ve Kalite ekibince değerlendirilerek, her bir şikayet veya teşekkür için (-5) ile (+5)

arasında bir not verilir. Verilen not sayısal değerlendirme notuna direk olarak eklenir.

- Şubenin Operasyonel Risk Karşısındaki Tutumu, şubede yaşanan dolandırıcılık olayları karşısında şubenin tutumu, mevzuatı, uygulamadaki başarısı, her bir olay bazında değerlendirilir ve şubenin değerlendirme notuna (-5) ile (+5) arasında bir not verilir.
- Şube Ziyaretleri Sırasında Tespit Edilen Hususlar ve Şubenin Operasyonel Yapılanmadaki Başarısı, Şube Operasyonları Daire Başkanı, Bölüm Müdürleri veya Güvenlik ve Kalite servisi çalışanları tarafından şubeye yapılan ziyaretler sırasında, şubenin operasyonel yapılanması veya iş akışlarını uygulamadaki başarısı değerlendirilerek (-5) ile (+5) arasında bir not verilir.
- Şubenin Yapmış Olduğu Operasyonel Hatalar, Şube Operasyonları Daire Başkanlığı Güvenlik ve Kalite ekibince değerlendirilerek her bir hata kalemi için (-5) ile (+5) arasında bir not verilir.

Operasyon personeli için de değerlendirme dönemi içinde personelin göstermiş olduğu performansa bağlı olarak, sayısal puana yukarıda belirtilen unsurlar doğrultusunda artı ya da eksi puan eklemesi yapılır. Burada da toplam sayısal puanın 100 puanı geçmemesine dikkat edilir.

3.4.4.1.5. Değerlendirilen Personel ile Performans Görüşmesi ve Görüşlerin Belirtilmesi

Performans Değerlendirme Sisteminde, sayısal değerlemenin tamamlanıp, sayısal puanların belli olmasının ardından, performans görüşmesi süreci başlar. Performans görüşmesi, değerlendirilen personel ile ilk değerlendirme amiri arasında yapılır.

Performans görüşmesinden önce değerlendirilen personele kendisi hakkında yapılan değerlendirmeleri incelemesi için asgari 1 gün süre tanınır ve süre bitiminde ilk değerlendirme amiriyle değerlendirilen personel arasında yüz yüze konuşularak performans görüşmesi yapılır.

Bu görüşmede;

- Değerleme amiri ile değerlendirilen personel birbirlerine görüşlerini aktarırlar.
- Değerlendirilen personelin olumlu yönleri iletilir, eksik yönlerini giderebilmesi için gereken aksiyonlar belirlenir.
- Bir sonraki dönem için değerlendirilen personelden beklenenler ve ulaşması gereken sonuçlar konusunda fikir birliğine varılır.

Verimli bir performans görüşmesi için, değerleyen ve değerlendirilen personelin görüşlerini net bir biçimde örnekler vererek belirtmesi, değerlendirilen personelin eksik yönlerini giderebilmesi için değerleyenin yönlendirici olması gerekir.

Değerlemeyi yapan amirin/komitenin değerlendirilen bölümlerinde belirtmedikleri görüşlerini, çok olumlu veya olumsuz konular ile ilgili açıklamalarını, bir sonraki dönem ile ilgili beklentilerini, planlanan aksiyonları görüşlerinde belirtmeleri gerekmektedir. Personelin de, tüm değerlendirilen bölümlerinde görüşlerini bildirdikten ve performans görüşmesi yapıldıktan sonra performansı ile ilgili belirtmek istediklerini ayrıntılı ve açık bir biçimde belirtmesi gerekir.

Performans görüşmesinin, değerlendirilen ve değerleyenin karşılıklı olarak anlayışa dayalı görüş alışverişinde bulunabilecekleri ve böylelikle iş memnuniyetini arttıracabilecekleri bir olanak sağladığı unutulmamalıdır.

3.4.4.2. Yetkinlik Değerleme

Yetkinlik değerlendirme; personelin işinde başarılı olmak için sahip olması gereken özelliklere (bilgi, beceri ve davranışlar) göre yöneticisi/yetkilisi tarafından değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme, Ocak-Aralık aylarını kapsayan tüm yıl için takip eden yılın Ocak ayı içinde elektronik ortamda yapılır. Ayrıca, ihtiyaç duyulması halinde, personelin tamamı veya sadece bir bölümü için yetkinlik ara değerlendirmesi yapılabilir. Yetkinlik değerlendirme dönemlerinin artırılması veya azaltılmasında Performans Komitesi yetkilidir.

X Bankta yetkinlik değerlemesi, internet ortamında otomatik iş akış sistemi ile yapılmaktadır. Her personel iki farklı amir tarafından değerlenmekte, kendisi hakkında nihai değerlemeyi görebilmekte ve yapılan değerlemeye itiraz edip, değerlemeyle ilgili görüş bildirebilmektedir.

Değerlendirme sırası gelen personel (sırasının geldiği intranet sisteminde “performans” kullanıcı kodundan gönderilen bir mesajla bildirilir), kendisinin veya değerleme amiri olduğu personelin yetkinlik formuna intranet sisteminden ulaşır ve değerlendirmeleri ekran üzerinden yapar. Yapılan değerlendirme tamamlandığında, değerlendirilen personelin yetkinlik formu bir sonraki aşamaya otomatik olarak gider.

Performans değerleme sistemi intranet uygulaması “Takip ve İşlem Ekranı” ve “Yetkinlik Değerleme Ekranı” olmak üzere iki ekrandan oluşur.

Takip ve İşlem Ekranı, performans değerleme sürecinin başlangıcından bitişine kadar, personelin kendisinin ve varsa değerleme amiri olduğu personelin yetkinlik formuna ulaşmak, değerlendirme yapmak, yapılan değerlendirmeleri izlemek ya da yetkinlik değerlendirme sürecinin hangi aşamada olduğunu öğrenmek için kullanılan çok amaçlı bir ekrandır.

Yetkinlik Değerleme Ekranında ise, ekranın en üst kısmında değerlendirilen personelin künye bilgileri, bu bölümün hemen altında ise, personelin değerlemeye esas alınan görev pozisyonuna göre sistem tarafından otomatik olarak seçilen yetkinlik formu bulunur. Yetkinlik formu iki bölümden olmaktadır; (1) yetkinlik kriterleri ile değerlendirme sonuçlarının girileceği değerlendirme tablosu, (2) değerlendirme amirlerinin ve değerlendirilen personelin kullanacağı “görüşleriniz” bölümü.

Yetkinlik değerlendirmesinde, personeli birinci ve ikinci değerleme amirleri Tablo 7 de belirtilmekle birlikte, herhangi bir personelin yetkinlik değerleme amirinin değiştirilmesi, İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı'nın yetkisindedir.

Tablo 7. Yetkinlik Değerleme Amirler Tablosu

Değerlendirilen Personel	İlk Değerleme Amiri	İkinci Değerleme Amiri
Şube Müdürü	Bölge Koordinatörü	-
MIY	Şube Müdürü	Paz. Bölüm Müdürü/Bölge Koordinatörü
Dış işlemler Yetkilisi/Asistanı	Şube Müdürü	Dış İşlemler Operasyonu Daire Başkanı
Operasyon Yetkilisi	Şube Müdürü	Operasyon Bölüm Müdürü/Bölge Koordinatörü
Operasyon/Banko Hizmetleri Asistanı	Operasyon Yetkilisi	Şube Müdürü
Güvenlik Görevlisi	Operasyon Yetkilisi	Şube Müdürü
Destek Personeli	Operasyon Yetkilisi	Şube Müdürü

3.4.4.2.1. Yetkinlik Değerlemenin Aşamaları

- İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı, personelin Sayısal Puanını, yetkinlik değerlendirme sürecinin yapılacağı intranet sistemine aktarır.
- Değerlendirme amirleri, personelin sayısal puanını sistem üzerinde inceler ve yetkinlik değerlendirmesini yapar.
- Personelin, amirleri tarafından değerlendirilmesinin ardından performans görüşmesi yapılır. İlk Amir değerlendirmesini tamamlayıp formu gönderdikten sonra, değerlendirilen personelin formu otomatik olarak personelin kendisine gelir. Değerlendirilen personel Takip ve İşlem Ekranındaki “Değerlendir” butonuna basarak kendi yetkinlik formuna ulaşır. Ancak bu aşamada herhangi bir değerlendirme yapmaz. Sadece amirin yaptığı yetkinlik değerlendirmesini ve yazılı görüşlerini inceleyerek performans görüşmesine hazırlanır. Ardından ilk amir ile değerlendirilen personel performans görüşmesi yaparlar.
- Personel, performans görüşmesinden sonra, Takip ve İşlem Ekranındaki “Değerlendir” butonuna tıklayarak kendi yetkinlik

formuna tekrar ulaşır. İlk Amirin yaptığı değerlendirmelerin tümüne katılıyorsa, yetkinlik formundaki “Değerlendirilen Personel” kolonu üzerinde herhangi bir değişiklik yapmaz sadece “Görüşleriniz” bölümüne görüşlerini yazar ve formu ilk amirine gönderir. İlk Amirin yaptığı değerlendirmeye katılmaması durumunda ise, yetkinlik formundaki “Değerlendirilen Personel” kolonu üzerinde, katılmadığı kriterlerdeki değerlendirmeleri kendisine en uygun olduğunu düşündüğü seçeneği tıklayarak değiştirir ve varsa ilave görüşlerini “Görüşleriniz” bölümüne yazdıktan sonra formu ilk amirine gönderir.

- Değerlendirilen personel değerlendirmesini tamamladıktan sonra form tekrar ilk Amire gelir. İlk Amir Takip ve İşlem Ekranındaki “Değerlendir” butonuna basarak değerlendirilen personelin yetkinlik formuna tekrar ulaşır. Bu aşamada ilk amir eğer personel kendisinin yaptığı değerlendirmelere itiraz etmediyse, varsa ilave görüşlerini yazarak formu İnsan Kaynakları Bölümü’ne gönderir. Personel yapılan değerlendirmelere itiraz ettiyse ilk Amir “Değerlendirilen Personel Değerlendirmesi” kolonunda personelin itirazda bulunduğu kriterleri ve bu kriterlerde personelin kendisi için yaptığı değerlendirmeyi görür ve “Yeniden Değerlendirme” kolonunda personelin itirazda bulunduğu kriterler için tekrar değerlendirme yapar ve varsa ilave görüşlerini yazarak formu İnsan Kaynakları Bölümü’ne gönderir. Bu aşamadan sonra süreç sonlanır, form İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı’na ulaşır ve personel ve değerlendirme amiri personelin yetkinlik puanını inceleyebilir ancak değiştiremezler.

3.4.4.2.2. Yetkinlik Değerleme Formları

X Bankta, farklı görev pozisyonu grupları için, farklı yetkinlik değerlendirme formları kullanılmaktadır. Yetkinlik değerlendirme formunda yer alan kriterler ve bu kriterlerin yetkinlik puanına etkisini ifade eden ağırlıkları ise form bazında farklılık göstermektedir ve Tablo 8’de gösterilmektedir. Yetkinlik değerlendirilmesinde, değerlendirilen personelin her bir kriterdeki genel durumu göz önünde bulundurulmalı ve yaptığı göreve, görevin nitelikleri, yetki ve sorumluluklarına göre değerlendirilmelidir.

Yetkinlik formunda bulunan tüm kriterlerin değerlendirilmesi tamamlandıktan sonra sistem yetkinlik puanını otomatik olarak hesaplar ve ekranın alt tarafındaki yetkinlik puanı sahasında gösterir. Yetkinlik puanının hesaplanabilmesi için tüm kriterlerin değerlendirilmiş olması gerekmektedir. Eğer değerlendirilmeyen kriter varsa yetkinlik puanı için hazırlanan sahada “form eksik” ifadesi yer alır.

Tablo 8. X Bank Yetkinlik Kriterleri Matrisi

YETKİNLİK KRİTERLERİ	GENEL MÜDÜRLÜK / BÖLGE					ŞUBELER							ORTAK		
	Bölge Koor.	Daire Başkanı	Bölüm Müdürü	Yönetici/Yetkili	Asistan	Şube Müdürü	Mİ Y	Mİ A	Dış İşl. Yön./Yet	Dış İşl. Ast.	Oper. Yön./Yet	Oper./Ban. Hizm. Ast.	Sekr.	Güv. Gör.	Des. Per.
Kişisel Yetkinlikler	33	37	40	43	73	31	66	64	47	72	51	77	82	111	93
Kişisel Bakım				4	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4
İstikrarlı Davranma					4					6		7		13	
Sorumluluk Üstlenme			6	6	8		9	8	5	7	6	7			
Stres Altında Çalışabilme			9	8	6		12	8	7	8	9	9	4	10	4
STRES YÖNETİMİ (Üst)	13	12				11									
Esnek Ve Uyumlu Olma					6					6		6	15		14
Sorgulayan Eleştirel Yaklaşım			5	5	8		6	6	5	7	6	6		14	2
Kendisini Geliştirme	5	7	5	5	8	6	6	7	4	7	4	8	14	12	13
İşletmeyi Temsil Etme			4	4	5		6	7	4	7	4	8			3
Kişiler Arası İletişim	10	12	7	7	9	8	9	9	6	8	7	9	15	15	14
Ekip Çalışması					10		6	7	7	8	7	9		14	13
Eleştirilere Yaklaşım													15	15	13
İkna Etme Gücü	5	6	4	4	5	6	8	8	5	4	4	4			
Sözlü İletişim													15	14	13
İşe Yönelik Yetkinlikler	61	65	81	93	127	83	134	136	84	128	78	123	118	89	107
Birimin Hedeflerine Katkı									4	4	4	4			
Müşteri Odaklılık							7	7							
Takdir Ve Muhakeme Gücü	12	13	9	7	8	11	10	9	8	9	6	7			
Planlı Çalışma					12		9	10		13		11	11		14
Problem Çözme	11	13	9	9	11	10	11	9	7	12	8	14			
Dikkatli Ve Hatasız Çalışma			8	10	17		7	12	9	14	9	14	15	20	14
İşlerini Zamanında Tamamlama			8	10	16		8	12	9	13	8	12	15		14
Mevzuatı/Talimatları Anlama Ve Uygulama	7	7	7	7	11	6	6	9	9	13	8	13	14	15	13
Maliyete Duyarlılık				8	10		8	8		9		9	15	14	14
Mesai Saatlerine Uyum		5	4	4	5	5	5	5	4	6	4	5	10	10	10

Bilgi Paylaşımı	12	11	8	8		10	5		8		7				
Amirlerini Bilgilendirme			7	8	11		6	8	7	10	7	10	14	15	14
İş Bilgisi			8	9	12		9	9	8	10	8	13	10	15	14
Piyasa Bilgisi	8	8	6	6	7	9	9	7	6	7	5	5			
Müşteri Bilgisi	6					8	10	9	5	8	4	6			
İç Müşteri Bilgisi		8	7	7	7										
Müşterilerin Bankaya Bağlılığını Sağlayabilme	5					15	16	15							
Risk Değerlendirme						9	8	7							
Bilgi Ve Belge Tasnifi													14		
Yönetmelik Yetkinlikler	106	98	79	64	0	86	0	0	69	0	71	0	0	0	0
Kriz Koşullarında Etkin Yönetim Becerisi	25	25	10			18			10		10				
Strateji Geliştirme						6									
Yönetmelik Planlama	8	10	9	9		6			6		6				
Koordinasyon Sağlama	9	7	8	8		7			6		6				
Maliyet Yönetimi	10	9	7			9			7		7				
İş Ve Yetki Delegasyonu	6	6	8	8		6			6		6				
İzleme Ve Denetim	10	7	8	9		7			8		8				
Ekip Oluşturma	6	6	7	7		5			6		6				
Astlarını Yönlendirme Ve Geliştirme	6	6	6	7		5			6		6				
Geri Bildirimde Bulunma	8	7	6	6		7			6		6				
Astlarının Motivasyonunu Korumayı Sağlama	18	15	10	10		10			8		10				
TOPLAM	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

Ayrıca yetkinlik düzeyinde yer alan her kriterin yetkinlik düzeylerini anlatan dört ayrı düzey tanımı bulunmaktadır. Örneğin:

Tablo 9. Yetkinlik Düzeyi Belirleme Örneği

SORUMLULUK ÜSTLENME:	
Yeni görevler ve sorumluluklar üstlenmek için istekli olma.	
D	Yeni görevler ve sorumluluklar almak istemez, verildiği zaman itiraz eder.
C	Kendi arzusu ile yeni görevler ve sorumluluklar almaz, ancak verilirse itiraz etmez.
B	Zaman zaman kendi arzusu ile yeni görevler ve sorumluluklar üstlenir
A	Yeni görevler ve sorumluluklar üstlenme konusunda çok heveslidir, bu konuda oldukça atak davranır.

Yetkinlik tanımlaması yapılırken de her kriter için değerlendirilen personele en uygun olan düzey belirlenir ve aşağıdaki şekilde puanlandırılır.

A – 10 Puan

B – 7 Puan

C – 4 Puan

D – 1 Puan

Uygulama sırasında sistem tarafından otomatik olarak hesaplanan personelin yetkinlik puanı hesaplanmasında, her bir kriterde değerilenen personele uygun bulunan düzeyin puanı ile kriterin ağırlık puanı çarpılır ve her kriter için ham puan bulunur. Tüm kriterler için hesaplanan ham puanların toplamının 20' ye bölünmesiyle "**Yetkinlik Puanı**" elde edilir. Yetkinlik puanı hesaplamasını bir MİY için yapacak olursak:

Tablo 10. Yetkinlik Kriterleri Puan Tablosu

YETKİNLİK KRİTERLERİ	DÜZEY	NOT	AĞIRLIK	HAM PUAN
KİŞİSEL YETKİNLİKLER				
KİŞİSEL BAKIM	A	10	4	40
SORUMLULUK ÜSTLENME	B	7	9	63
STRES ALTINDA ÇALIŞABİLME	B	7	12	84
SORGULAYAN ELEŞTİREL YAKLAŞIM	C	4	6	24
KENDİSİNİ GELİŞTİRME	B	7	6	42
İŞLETMEYİ TEMSİL ETME	A	10	6	60
KİŞİLER ARASI İLETİŞİM	B	7	9	63
EKİP ÇALIŞMASI	B	7	6	42
İKNA ETME GÜCÜ	B	7	8	56
İŞE YÖNELİK YETKİNLİKLER				
MÜŞTERİ ODAKLILIK	B	7	7	49
TAKDİR VE MUHAKEME GÜCÜ	B	7	10	70
PLANLI ÇALIŞMA	B	7	9	63
PROBLEM ÇÖZME	C	4	11	44
DİKKATLİ VE HATASIZ ÇALIŞMA	D	1	7	7
İŞLERİNİ ZAMANINDA TAMAMLAMA	C	4	8	32
MEVZUATI/TALİMATLARI ANLAMA VE UYGULAMA	C	4	6	24
MALİYETE DUYARLILIK	B	7	8	56
MESAI SAATLERİNE UYUM	B	7	5	35
BİLGİ PAYLAŞIMI	C	4	5	20
AMİRLERİNİ BİLGİLENDİRME	C	4	6	24
İŞ BİLGİSİ	B	7	9	63
PIYASA BİLGİSİ	B	7	9	63
MÜŞTERİ BİLGİSİ	C	4	10	40
MÜŞTERİLERİN BANKAYA BAĞLILIĞINI SAĞLAYABİLME	C	4	16	64
RİSK DEĞERLENDİRME	C	4	8	32
HAM PUAN TOPLAMI				1160
YETKİNLİK PUANI (HAM PUAN TOPLAMI /20)				58.00
MAKSİMUM PUAN				100

3.4.4.3. Toplam Performans Puanının Hesaplanması

Toplam Performans Puanı, sayısal puanı bulunan personel için “Sayısal Puan” ile “Yetkinlik Puanının” ağırlıklı toplamı alınarak hesaplanmaktadır. Toplam

Sayısal Puan ile Yetkinlik Puanının, Toplam Performans Puanı içindeki ağırlıkları, görev pozisyonuna göre farklılık göstermekte olup, 100 puan üzerinden hesaplanmaktadır. Sayısal puanı bulunmayan görev pozisyonlarında ise Toplam Performans Puanı sadece Yetkinlik Puanından oluşur. (bölge koordinatörü, şube müdürü, bölge pazarlama bölüm müdürü, girişimci ve bireysel müşteri ilişkileri yetkilisi (MIY) için toplam sayısal puan ağırlığı %70, yetkinlik puan ağırlığı %30; kurumsal ve ticari MIY için toplam sayısal puan ağırlığı %80, yetkinlik puan ağırlığı %20; müşteri ilişkileri asistanı (MIA) için toplam sayısal puan ağırlığı % 60, yetkinlik puan ağırlığı %40, operasyon yöneticisi, yetkilisi, banko görevlisi, dış işlemler yöneticisi, yetkilisi, asistanı için toplam sayısal puan ağırlığı %50, yetkinlik puan ağırlığı %50, sekreter, güvenlik görevlisi, şoför için yetkinlik puan ağırlığı % 100 dür).

Tablo 11. Sayısal ve Yetkinlik Puanlarının Ağırlıkları

GÖREV POZİSYONU	TOPLAM SAYISAL PUAN AĞIRLIĞI (%)	YETKİNLİK PUANI AĞIRLIĞI (%)
Bölge Koordinatörü	70	30
Şube Müdürü	70	30
Bölge Pazarlama Bölüm Müdürü	70	30
MIY (Kurumsal / Ticari)	80	20
MIY (Girişimci / Esnaf / Bireysel)	70	30
MIA	60	40
Diğer Bölge Personeli (Sekreter, GÜv. Gör, Şoför hariç)	50	50
Operasyon Yöneticisi / Yetkilisi	50	50
Operasyon / Banko Hizmetleri Asistanı	50	50
Dış İşlemler Yöneticisi / Yetkilisi	50	50
Dış İşlemler Asistanı	50	50
Sekreter	-	100
Güvenlik Görevlisi	-	100
Şoför	-	100

Toplam Performans Puanına göre “Başarı Düzeyleri” aşağıdaki gibidir.

100 - 90 puan.....	Mükemmel
89 - 75 Puan.....	Başarılı
74- 60 Puan.....	Olumlu
59- 50 Puan.....	Gelişmesi Gerekli
49- 0 Puan.....	Başarısız

Mükemmel: Değerlenen personelin; görev pozisyonunun gerekliliklerine istisnasız her zaman beklenilenin çok üzerinde cevap verdiğini ifade eder.

Başarılı: Değerlenen personelin beklenenin üzerinde olduğunu; görev pozisyonunun gerekliliklerine çoğunlukla beklenilenin üzerinde cevap verdiğini ifade eder.

Olumlu: Değerlenen personelin istenen yeterlikte olduğunu; görev pozisyonunun gerekliliklerine her zaman cevap verdiğini ifade eder.

Gelişmesi Gerekli: Değerlenen personelin genelde yetersiz olduğunu; görev pozisyonunun gerekliliklerine cevap verebilecek düzeyde olmadığını; ancak çok fazla çaba göstererek bunları geliştirebileceğini ifade eder.

Başarısız: Değerlenen personelin genelde yetersiz olduğunu; görev pozisyonunun gerekliliklerine cevap verebilecek düzeyde olmadığını; ancak çok fazla çaba göstererek bunları geliştirebileceğini ifade eder.

3.4.4.4. Başarı Gruplarının Belirlenmesi

Yetkinlik ve sayısal performans değerlendirmeleri tamamlanıp, toplam performans puanına ulaşıldıktan sonra, şubelerde görev pozisyonu bazında, Genel Müdürlük birimlerinde ise, her Genel Müdür Yardımcılığı içinde ayrı ayrı, yetkinlik formları bazında puan sıralaması yapılmaktadır. Bu sıralama üzerinde, çan eğrisi modeli ile Başarı Grupları tespit edilecek ve görev pozisyonu bazında o dönem belirlenmiş başarı grubu aralıkları ile personelin kendi başarı grubu personelin kendisine de bildirilmektedir.

Aynı görev pozisyonunda çalışan personelin Toplam Performans Puanları en yüksekten en düşüğe doğru sıralanır. Personelin sıralamada bulunduğu yüzde dilimine göre hangi başarı grubuna sahip olduğu belirlenir.

Hangi görev pozisyonuna, hangi prim skalasında, ne kadar prim verileceğini performans komitesi belirler ve Genel Müdürün onayına sunar. Benzer şekilde toplam performans puanlarının hesaplanmasından sonra, görev pozisyonu bazında, başarı gruplarının yüzdesel dağılımını da performans komitesi belirler. Aşağıda kişi sayıları ile başarı düzeyleri arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 12. Performans Puanı Başarı Grubu İlişkisi

Toplam Performans Puanı	Kişi Sayısı	Başarı Grubu
Yüksek	%....	1. Grup
	%....	2. Grup
	%...	3. Grup
	%...	4. Grup
Düşük	%...	5. Grup

X Bankasının tüm şube personeli performans primi, şubesinin gerçekleştirdiği hedefler, sayısal performans ve yetkinlik değerlemelerinin farklı oranlardaki ağırlıklandırılması dikkate alınarak belirlenir. Pazarlama personelinin priminin hesaplanmasında şubenin gerçekleştirdiği hedefler ve kendi hedef gerçekleştirme daha ağırlıklıyken, operasyon servisinde çalışan personel için bireysel yetkinlik puanı ve şube operasyon rakamları önemlidir.

Görev pozisyonu bazında sıralamaya tâbi tutulan pazarlama personeli, kendi görev pozisyonlarında gerçekleştirdikleri hedefler üzerinden buldukları şube segmentine ve şubelerarası sıralamaya göre tavan ücretten başlayarak prim almaya hak kazanırlar. Kurumsal şube personeli hedefini gerçekleştirirse 2.250 TL, ticari şube personeli hedefini gerçekleştirirse 2.000 TL, karma şubeler arasında A Grubu

bir şubede yer alan MIY hedeflerini gerçekleştirdiyse 1.500 TL, B Grubu bir şubede yer alan MIY hedeflerini gerçekleştirdiyse 1.250 TL, C Grubu bir şubede yer alan MIY hedeflerini gerçekleştirdiyse 1.000 TL, D Grubu bir şubede yer alan MIY hedeflerini gerçekleştirdiyse 750 TL prim alır. Bu şubelerde yer almakla birlikte kendine verilen hedefleri gerçekleştiremeyen MIY ise prim alamaz. Prim her üç ayda bir (Mart, Haziran, Eylül, Aralık aylarında) üçer aylık dönemler sonunda yapılan performans toplantıları doğrultusunda oluşan puanlar baz alınarak, brüt ücret üzerinden verilir.

Bölge ve Şube Kadroları: Bölge Koordinatörlüğü ve Şube personelinin başarı düzeyleri belirlenirken, Toplam Performans Puanına göre görev pozisyonu bazında ve gerektiğinde şube segmentasyonu da kullanılarak yapılan bir sıralama ile değerlendirilir.

Genel Müdürlük(Nakit Yönetim Merkezleri Dahil) Kadroları: Genel Müdürlük birimlerinde, performans puanına göre yapılacak sıralama grupları “Genel Müdür Yardımcılığı” bazında oluşturulur ve her Genel Müdür Yardımcılığı içindeki Bölüm Müdürleri, yöneticiler, yetkililer ve asistanlar için ayrı ayrı sıralama yapılır. Daire Başkanlarının tamamı aynı sıralamada yer alır.

Destek Personeli, Sekreter ve Güvenlik Görevlileri: Söz konusu kadrolarda ise, her unvan için Banka bünyesinde tek bir sıralama grubu oluşturulur.

Sonuç olarak X Bankta performans değerlendirme çalışmalarının uygulanması sırasında teorideki yaklaşımla uygulama arasında farklılıkların olduğu, performans değerlemenin tam anlamıyla genel mektuplarda belirtilen şekilde gerçekleşmediği, özellikle performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılmasında boşlukların olduğu, ne değerlendirme yapan personelin ne de değerlemesi yapılan personelin değerlendirme sonuçlarının ücrete nasıl yansıdığını bilmediği görülmüştür. Buna rağmen X bankta performans değerlendirme çalışmaları günden güne gelişmektedir.

SONUÇ

Örgütler, günümüz koşullarında sert rekabetin yaşandığı pazarlarda faaliyet alanlarına göre toplumda varolan ya da henüz fark edilmemiş gereksinimleri karşılamaya yönelik olarak mal ya da hizmet üretmek, hedefleri gerçekleştirebilmek, hayatta kalabilmek, gelişmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek ihtiyacını daha yoğun hissetmektedirler. Bu süreçte insan odaklı, katılmalı, grup esasına dayalı düşünce ve davranış sistemine dayalı yeni üretim ve yönetim teknikleri yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmış, işletmelerde finansal sermaye yanında insan sermayesiyle daha fazla rekabet gücü kazanıldığı görülmüş, örgüt performansını arttırmak için personel performansının artırılması anlayışına yönelinmiştir. Bu doğrultuda personel performansını arttırıcı parasal ve parasal olmayan çeşitli teşvik edici araçlar devreye sokulmuş, çalışan performansı ücretle ilişkilendirilmiştir.

Bu çalışmada, günümüzde oldukça yaygın bir kullanım alanı bulunan performans değerlendirme ve performans değerlemenin ücretle ilişkisini ortaya koyan performans dayalı ücretlendirme hakkında bilgiler vermek amaçlanmış ve bankacılık sektöründeki uygulamaların nasıl yapıldığına ışık tutabilmek için X Bank'taki performans değerlendirme sistemi anlatılmaya çalışılmıştır.

İlk kullanıldığı dönemlerden günümüze kadar sürekli bir yenilenme, eksikleri giderme, kendini geliştirme çabası içinde olan performans değerlendirme insan kaynaklarının gelişimi ve güç kazanmasıyla birlikte gerek özel sektör gerekse kamu kesiminde diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içinde çalışabilen bir sistem olarak kullanılmaya başlanmıştır. Sosyal bir varlık olması ve çevresiyle sürekli bir etkileşim halinde olması nedeniyle örgütlerin dinamik yapısını oluşturan personelin performansının değerlendirilmesi, firma büyüklüğü, personelin pozisyonu ya da iş konusu ne olursa olsun personel hakkında ortaya koyduğu sağlıklı ve doğru bilgi ile hem personel hem de örgütün gelişimi için kullanılabilir yararlı bilgilerin elde edilmesini sağlamaktadır.

Günümüzde performans değerlendirme ödüllendirme, disipline etme, danışmanlık, beklentileri ve görevleri açıklama, personel seçimi, bireysel düzeyde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirleme, terfi ya da işten çıkarma gibi birtakım

amaçlar için kullanılmaktadır. Performans değerlemenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Örgütlerin çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme sistemi mümkün olduğu kadar, insanların uymak zorunda olduğu kurallardan ziyade izlemek için ihtiyaç duydukları ilkelerle ilgili olarak oluşturulmalı, süreç içinde personel ve yönetici arasında geribildirime dayalı iletişim yer almalıdır.

Etkin bir performans değerlendirme için örgüt yapısına, ihtiyacına, personelin niteliğine ve amaçlara uygun performans değerlendirme yöntemi belirlenmelidir. Bu nedenle her örgütte uygulanan performans değerlendirme yöntemi farklılık göstermekle birlikte bazı örgütler çeşitli performans değerlendirme yöntemlerinin üstünlüklerinden yararlanmak için birden fazla yöntemi bir arada kullanmaktadırlar.

Performans değerlendirme, personelin geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması gibi kararların nesnel olarak alınmasına veri sağlar. Yönetici ile personel arasında ilişki kuran, sürekli geribildirime dayalı yapısı ile personelin güçlü ve zayıf yönlerinin, gelişime açık yönlerinin belirlenmesine, personelin iş tatmini ve kendine güven duygusunu geliştirmesine yardımcı olur. Performans değerlemenin personelin üstlerinin kendisinden ne beklediğini bilmesini sağlama, birey ve birimlerin performansını iyileştirme, örgüt etkinlik ve karlılığını artırma, insan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgilerin daha güvenilir bir biçimde elde edilmesi, ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarına yardımcı olma gibi yararları vardır.

Personelin iş performansına ilişkin verilerin değerlendirilmesini sağlayan performans değerlendirme, seçilen yöntem ve uygulamaya bağlı olarak her zaman istenilen sonucu vermeyen, bazı durumlarda personelin performansının olduğundan yüksek, bazı durumlarda ise olduğundan düşük değerlendirildiği bir süreçtir. Performans değerlendirme hem yönetimin hem de personelin sistemi kabul etmesiyle başarıya ulaşacak bir süreçtir. Yönetimin performans değerlemeyi kabul etmemesi, gereksiz bir iş olarak algılaması, değerleyicinin performans değerlendirme hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması performans değerlendirme sürecinde çeşitli hataların yapılmasına yol açmaktadır. Yapılan hataların performans değerlemenin etkinliğini

olumsuz olarak etkilemesi, bu hataların giderilmesi ya da azaltılmasına yarayacak yöntemlerin geliştirilmesi için çalışmaların yapılmasını sağlamıştır. Yeni yöntemlerin geliştirilmesinin yanı sıra değerleyicinin gözlem, hatırlama ve rapor tutma yetenekleri geliştirilmeye, yapılan hata ve yanlışlıklar eğitim, geribildirim ve uygun performans değerlendirme yöntemlerinin kullanımıyla azaltılmaya çalışılmakta, eğitim programlarıyla değerleyicinin değerlendirme hatalarından nasıl sakınacakları anlatılmaktadır.

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, stratejik planlama ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılmaktadır.

Zaman içinde yaşanan değişiklikler sonucu insan kaynağının öneminin günden güne artmasıyla beraber örgütlerde ortak bir dil ve iklim oluşturmada personelin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının yeterlilik düzeyleri yani yetkinlikleri önem kazanmış, örgütler, kişilerin sahip oldukları bilgi ve becerileri arttırmaya, kişilik özelliklerini belirleyip, geliştirmeye yönelmişlerdir. Yetkinlikler, personel gelişimini ölçme ve değerlendirmenin yanı sıra, kariyer yönetimi, personel alımı, eğitim gibi hemen hemen tüm insan kaynakları fonksiyonlarında giderek daha yaygın bir kullanım alanı bulmaya başlamıştır. Performansın “nasıl” gerçekleştirileceğine odaklanılan yetkinlik yaklaşımında personelin iş sonuçlarına ulaşabilmesi için sahip olması gereken yetkinliklerinin değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır. Yetkinliğe dayalı yönetimle, personelin bireysel performansını arttırarak örgütün performansının arttırılması hedeflenmektedir.

Bankacılık sektöründe de kişinin sayısal performansı kadar yetkinlik değerlendirmesi önem taşımaktadır. Bir hizmet işletmesi olan bankacılık sektöründe kişinin görev pozisyonuna bağlı olarak farklı yetkinliklerin değerlendirildiği bir değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Çalışmamızda uygulama örneği olarak yer verdiğimiz X Bank'ta çalışan personel, kişisel yetkinlik kriterleri, işe yönelik yetkinlik kriterleri ve yönetsel yetkinlik kriterleri dikkate alınarak yaptığı göreve, görevin niteliklerine, yetki ve sorumluluklarına göre değerlendirilmektedir.

Yetkinlik değerlemesinin intranet sistemiyle yapıldığı X Bankta personel, performans değerleme sürecinin başlangıcından bitişine kadar performansına ilişkin değerlemeleri izleyebilmektedir. Ancak X Bank'ın bir şubesinde yetkinlik değerlemesinde personel görüşünün alınmadığı ve değerleme sonucuna ilişkin olarak personel ile değerleme amiri arasında personel performansına ilişkin görüşmelerin yapılmadığı gözlemlenmiştir.

Öğrenme teorilerinde de belirtildiği gibi kişilerde yüksek performans ile yüksek ücret beklentisi öğrenilmiş bir davranış olarak yerleşmektedir. Dolayısıyla örgütlerin çoğunda performans değerleme sonuçları ücret artışlarında kullanılmaktadır. Uzun yıllardan beri bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarının sağlanmasında önemli bir role sahip olan ücret, personel açısından emeğin karşılığı olarak elde edilen ve yaşam düzeyini belirleyen bir gelir, işletmeler açısından ise endüstrinin gelişmesine etki eden bir üretim faktörü girdisi olarak bir maliyet unsuru yani giderdir. Ayrıca üyelerinin ekonomik ve sosyal çıkarlarını koruyup, geliştirme amacıyla olan sendikaların da gündeminde olan ücret, toplumda sosyal adalet ve milli gelirin dağılımına ilişkin göstergelerle ilişkisi nedeniyle de üzerinde durulan temel konulardan biridir.

İşletmeler, izledikleri insan kaynakları politikası, kendi yapısal özellikleri ve geleneklerine göre birbirinden oldukça farklı ücret sistemlerini uygularlar. Çalışmamızda uygulama örneği olarak yer verdiğimiz X Bankta ücretlendirme sistemine yetkinlik ve performans etki etmektedir. Bu ücretleme sistemlerinden biri olan “Yetkinliğe Dayalı Ücretlendirme”, başarılı birey ve örgüt performansı için kritik öneme sahip, gözlemlenebilir, ölçülebilir beceriler, yetenekler ve davranışların ödüllendirilmesi olarak tanımlanabilir. En önemli özelliği işin önemini azaltarak işi yapan birey üzerine odaklanmasıdır. “Performansa Dayalı Ücretlendirme” ise, bir yandan personelin işinde göstermiş olduğu performansının önceden belirlenmiş olan standartlarla karşılaştırılması sonucu ödüllendirilmesi, diğer yandan ise gelecekte daha iyi bir performans göstermesini sağlamak için maddi ve maddi olmayan araçların bir arada kullanıldığı bir sistemdir.

Performansa Dayalı Ücret, performans ile ücret arasında ilişki kurarak, personelin gösterdiği performansa göre ödül almasını, böylelikle daha fazla ödül

almak için daha fazla performans gösterip, hem bireysel verimliliğinin hem de örgüt verimliliğinin artırılmasını amaçlayan bir sistemdir. Bu nedenle önemli olan performansa dayalı ücret sisteminden işletmelerin istedikleri verimi almaları; sistemin açık, anlaşılabilir bir biçimde ortaya konulmasına, yönetim kademesi kadar personel tarafından da kabul edilmesine ve personel katılımının sağlanmasına bağlıdır.

Başarılı bir performansa dayalı ücretlendirmenin özü, ölçülebilir bir performans ve yapılandırılmış bir performans değerlendirme sisteminin varlığına bağlıdır. Sistemin sağlıklı bir şekilde işlemesi ise hem performans değerlemenin hatasız bir şekilde gerçekleştirilmesine hem de personel tarafından ücret sisteminin adil olarak algılanmasına bağlıdır.

Performans değerlendirme günümüzde farklı sektörlerden birçok örgütte çeşitli amaçlarla kullanılan bir insan kaynakları fonksiyonudur. Küreselleşmenin getirdiği rekabet şartlarıyla birlikte performans değerlendirme, gerek özel gerekse de kamu kesiminde yer alan örgütler tarafından verimliliği ve etkinliği arttırmada önemli bir araç olarak görülmüş ve kullanılmaya başlanmıştır. Finans sektöründe de kendine yer bulan performans değerlendirme çalışmaları özellikle 2001 yılında yaşanan finansal krizin ardından özel bankalardan sonra kamu bankalarında da kullanılmaya başlanmıştır.

Bankacılık sektöründe performans değerlendirme, personelin işe alınma aşamasında başlayan ve bankadaki çalışma hayatı boyunca devam eden bir süreçtir. X Bank'ta personel alımı, içinde personelin yetkinlik düzeyini de belirleyen soruların yer aldığı bir sınavla başlamakta, sınavda başarılı olan kişilerin çağrıldığı mülakat görüşmeleriyle sonuçlandırılmaktadır. Mülakat görüşmeleri sırasında da kişiye, bilgiye ve güncel konulara yönelik sorular sorulmakta, kişinin bilgi düzeyi, ilgi alanları, gündemde olan finansal olaylara ilişkin düşünceleri öğrenilmeye çalışılmaktadır. Bu sırada kişinin bankacılık sektörü için gerekli olan özelliklere sahip olup olmadığı, kendini ifade edebilme yeteneği, ikna kabiliyeti vb. özelliklerin kişi de var olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmaktadır.

X Bankta da performans değerleme süreci iŖe alımla baŖlamakta, alıŖma hayatı boyunca devam etmektedir. Yapılan mülakatın ardından kiŖiler yetkinlik alanlarına göre çeŖitli birimlerde iŖe baŖlatılmaktadır.

Performans değerleme dönemleri örgütlerin faaliyet alanlarına ya da amaçlarına göre deęiŖiklik gösterse de yaygın olarak yılda bir ya da altı aylık dönemler halinde yapılmaktadır. Ancak personelin iŖe yeni baŖladığı dönemlerde performans değerleme alıŖmaları üç ayda bir gibi daha sık aralıklarla da yapılabilmektedir. X Bankta da performans değerleme alıŖmaları personelin iŖe ne zaman baŖladığına bakılmaksızın üç aylık dönemler halinde yapılmaktadır. X Bankta personel, söz konusu üç aylık dönem içinde en uzun alıŖtığı birim/görev pozisyonu dikkate alınarak sayısal değerlemeye, en az üç ay birlikte alıŖtığı değerleme amiri tarafından da yetkinlik değerlemesine tabii tutulmaktadır.

Performans değerleme bankacılık sektöründe yaygın bir kullanım alanına sahip olsa da pratik alanda uygulanan performans değerleme teorik alandaki performans değerlemeyle tam olarak örtüşmemektedir. X Bankta da genel mektuplarda yer alan performans değerleme iŖleyiŖi ile özellikle yetkinlik değerleme aŖamasında uygulanan iŖleyiŖ tam olarak örtüşmemektedir.

Ülkemizde bankacılık sektöründe de performans değerleme, ağırlıklı olarak performans sonuçlarının ücrete yansıtılmasında kullanılmaktadır. Uygulama örneği olarak yer verilen X Bank'ta da performans değerleme sonuçları hedeflere ulaŖma yüzdelerini anlamak ve personel maaŖına bu doğrultuda ek ödeme yapmak üzerine iŖlemektedir. Hedefler Genel Müdürlükten baŖlayarak alt kademelere dağıtılmakta, personel hedef belirleme sürecine katılmamaktadır. X Bankta performans değerleme sonucunda personel gerekleŖtirdięi hedef yüzdesine, Ŗubesinin segmentine ve sırasına göre prime hak kazanmaktadır.

Performansa dayalı ücretlendirme bankacılık sektöründe de personelin verilen hedefleri gerekleŖtirmek için alıŖma isteğini arttırmada motive edici bir araç olarak kullanılmaktadır. Ancak performansa dayalı ücretlendirmenin bankacılık sektöründe birebir uygulamasını görmek pek mümkün olmamaktadır. Performans değerleme sonuçlarının ücrete yansımaları daha çok üç ayda bir ödenen prim Ŗeklinde

görülmektedir. X Bankta da personel primi personelin kendi gösterdiği performansın yanı sıra şubesinin segmentine ve performans gerçekleştirme yüzdesine bağlıdır.

Performans değerlendirme çalışmaları örgütün faaliyet alanına bağlı olarak birey, takım ya da örgüt düzeyinde yapılabilir. X Bankta uygulanan performans değerlendirme ise üçer aylık dönemlerde yapılan performans değerlendirme toplantıları dikkate alındığında bu toplantılarda şube rakamları incelendiğinden takım düzeyinde performans değerlemeye, yılda bir kez yapılan yetkinlik değerlendirme ise birey düzeyinde performans değerlemeye benzetilebilir.

X Bankta performansa dayalı ücretlendirme sistemi, tam anlamıyla işleyen bir sistem olmamakla birlikte günden güne geliştirilen ve gün geçtikçe bireysel performansın daha etkili olmaya başlayacağı yapılanma üzerinde çalışılan bir sistemdir.

Bu çalışmada son olarak, yapılan tüm araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler ışığında X Bankta başarılı bir performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirme sisteminin nasıl uygulanabileceğine ilişkin öneriler getirilmeye çalışılmaktadır.

1. Performans değerlendirme örgüt tarafından personelin gerçekleştirdiği hedefe dayalı olarak ne kadar prim alacağını belirleyen bir yöntem olarak, personel tarafından ise hedefleri gerçekleştirme için baskı olarak algılanmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları personelin gelişimi için gerekli eğitimlerin belirlenmesi ya da kariyer gelişiminin sağlanması gibi amaçlar için kullanılmamaktadır. Bu durumun ortadan kalkması için yönetimin performans değerlemenin ne olduğunu, tam olarak anlaşıldığı ve uygulandığı zaman örgüte ne kadar yarar sağladığının bilincine varması gerekmektedir.
2. Performans değerlendirme süreci konusunda personel de bilgi sahibi olmalı, performans değerlemenin ne için yapıldığını ve kendi performansının değerlendirilmesinde hangi kriterlerin etkili olduğunu bilmelidir.
3. X Bankta şube sayısının fazla olması nedeniyle hedefler Genel Müdürlük birimlerinden alt birimlere doğru dağıtılmakta, bu

stratejiyle hedeflerin tüm çalışanlar tarafından benimseneceği düşünülmektedir. Bu durum hedef gerçekleştirme konusunda personelin kendisini baskı altında hissetmesine neden olmakta ve verim düşüklüğüne neden olabilmektedir. Bu durumu ortadan kaldırmak için hedef belirleme Genel Müdürlükten alt birimlere doğru tek yönlü olarak değil, hedef verilecek kişinin de görüşü alınarak gerçekleştirilmelidir.

4. Yetkinlik değerlendirme sürecine personelin katılımı sağlanmalı, genel mektuplarda yer aldığı şekilde personel sürecin her aşamasından haberdar olmalıdır. Değerleme amirinin yaptığı değerlendirme sonucunu bilmeli ve bu konuda değerlendirme amiri ve değerlemesi yapılan personel arasında görüşme yapılmalıdır.
5. Performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılmasında bireysel performansın ön plana çıkartılmaya çalışılması aynı birimde çalışan personel arasında çekişmeye neden olmaktadır. Personel daha çok puan toplamak için daha az sürede daha çok puan toplayabileceği müşteriyle ilgilenmektedir. Bu durumun olumsuzluklara neden olmaması için şube içindeki personel birbiriyle yarıştırmamalıdır.
6. Verilen hedeflerin yüksek olması durumunda skor yapmak adına işlemlerin daha az incelenerek gerçekleştirilmesi şubelerin banka içi mevzuata uygun olmayan uygulamalar geliştirmesine neden olmaktadır. Bu durum sonradan banka içinde yapılan denetimlerde şube ve personel açısından sıkıntı doğurmaktadır. Bu nedenle yönetim hedef belirlerken bu durumu da göz önünde bulundurmalı, birimlere gerçekleştirebilecekleri rakamların üstünde hedefler verip, baskıya neden olmamalıdır.
7. Bankacılık sektöründe sunulan hizmet, her türlü destek hizmetleri personelinin, operasyon personelinin, pazarlama personelinin, kredi tahsis personelinin ve daha birçok personelin birlikte çalışmasının bir sonucudur. Ancak uygulamada performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılmasında en çok payı pazarlama elamanlarının aldığı,

bölge ve genel müdürlük birimlerinde çalışanların performansa dayalı ücret almadıkları görülmüştür. Bu durum performansa dayalı ücretlendirmenin adil bir ücretleme olduğu anlayışına ters düşmektedir. Bunu engellemek için tüm personelin görevleri bazında değerlemeye tabii tutulması ve ödüllendirilmesi gerekmektedir.

8. Ücret dışında personeli motive edici araçlar göz ardı edilmemeli, personel için önemli motive edicilerin hangileri olduğu araştırılarak belirlenmelidir. Belirlenen motive edicilerin uygulamaya konulmasıyla personel verimliliği ve performansının ve bu sayede de örgüt performansının artacağı göz ardı edilmemelidir.

Son olarak, bu tür sistemlerde önemli olanın personel performansını doğru ve objektif biçimde ölçümleyecek, personel gelişimi doğrultusunda örgütsel gelişmeyi sağlayacak, toplum yapısına ve örgüt kültürüne uygun bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin kurulması ve bu sistemin amaçlarına ulaşmayı sağlayacak şekilde yürütülmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

KAYNAKLAR

Kitaplar

ACAR, Ahmet Cevat (2007); **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, 1. Basım, İstanbul

AKYILDIZ, Hüseyin (2001); **Ücret Yapısının Oluşumu**, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın No: 11, SDÜ Basımevi, 1. Baskı, Isparta

ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay ve BUDAK, Gönül (2004); **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, 5. Baskı, İzmir

AR, Kamil Necdet (2007); **Küreselleşme Sürecinde Türkiye’de Ücretlerin Gelişimi**, Başbakanlık Basımevi, Ankara

ATAAY, İsmail Durak ve ACAR, Ahmet Cevat (2008); **İnsan Kaynakları Yönetimi–Ücret Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Beta Basım, 3. Baskı, İstanbul

ATAAY, İsmail Durak (2008); **İnsan kaynakları Yönetimi – İş Değerleme**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Beta Basım, 3. Baskı, İstanbul

BARUTÇUGİL, İsmet (2002); **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul

BENLİGİRAY, Serap (2007); **Ücret Yönetimi**, Beta Basım Yayım, 1. Bası, İstanbul

BENLİGİRAY, Serap (1999); **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1174, İ.İ.B.F. Yayınları No: 164, Eskişehir

BERNARDIN, H. John (2006); **Human Resource Management: An Experiential Approach**, McGrawHill, 4th Edition

BİÇERLİ, M. Kemal (2000); **Çalışma Ekonomisi**, Beta Basım Yayım, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul

BİNGÖL, Dursun(2006); **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Basım, 6. Baskı, İstanbul

BUDAK, Gönül (2008); **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, 1.Baskı, İzmir

BYARS, Lloyd L. & RUE, LeslieW. (1991); **Human Resource Management**, Irwin Homewood, 3rd Edition, Boston

CAN, Halil ve KAVUNCUBAŞI Şahin (2005); **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, 5. baskı, Ankara

CANMAN, Doğan (1995); **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260, Ankara

CURRIE, Donald (2006); **Introduction to Human Resource Management – A guide to personel in practice**, CIPD House, 1st Edition, London

ÇAKIR, Özlem (2006); **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu – İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara

ÇEVİK, Hasan Hüseyin, GÖKSU, Turgut, BİLGİÇ, Veysel K., KARAKAYA, Muhittin, SEYHAN, Kazım ve GÜL, Serdar Kenan (2008); **Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara

DECENZO, David A. and ROBBINS, Stephen P. (2002); **Human Resource Management**, John Wiley & Sons, Inc., 7th Edition, NewYork

DEMİR, Fevzi (2005); **En Son Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması**, 4. Baskı, Birleşik Matbaacılık, İzmir

DENISI, Angelo S. & GRIFFIN, Ricky W. (2001); **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, Boston

DESSLER, Gary (2005); **Human Resource Management**, Pearson- Prentice Hall, 10th Edition

FINDIKÇI, İlhami (2006); **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 6. Baskı, İstanbul

GOMEZ – MEJIA, Luis R., BALKIN, David B., CARDY, Robert L.(2006); **Managing Human Resources**, Pearson Prentice Hall, 5th Edition

HOLLINSHEAD, Graham, NICHOLLS, Peter and TAILBY, Stephanie (2003);
Employee Relations, Prentice Hall, 2nd Edition

KOBU, Bülent (1996); Üretim Yönetimi, **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi
Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı**, Yayın No: 01, Avcıol Basım,
İstanbul

KOÇEL, Tamer (2005); **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayım, 10.Bası,
İstanbul

MARCHINGTON, Mick and WILKINSON, Adrian (1996); **Core Personel and
Development**, The Cromwell Pres, 1st Edition, Wiltshire

MATHİS, Robert L.& JACKSON, John, H. (2000); **Human Resource
Management**, South- Western College Publishing, 9th. Edition

MİLKOVIČH, George T. & BOUDREAU, John B. (1997); **Human Resource
Management**, Sixth Edition, Irwin

NOE, Raymond A., HOLLENBECK, John R., GERHART, Barry and WRIGHT,
Patric M. (2004); **Fundamentals of Human Resource Management**, Mc
Graw Hill, 1st Edition

ORAL, Saime (2005); **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, Detay Yayıncılık,
5. Baskı, Ankara

ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim ve YALÇIN, Azmi (2005); **İnsan Kaynakları
Yönetimi**, Nobel Kitapevi, 2.Baskı, Adana

ÖZTÜRK, Ümit (2008); **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul

PALMER, Margaret (1993); **Performans Değerlemeleri**, Rota Yayınları, İstanbul

PALMER, Margaret ve WINTERS, Kenneth T. (1993); **İnsan Kaynakları**, Rota Yayınları, İstanbul

PILBEAM Stephen ve CORBRIDGE, Marjorie (2006); **People Resourcing Contemporary HRM in Practice**, Pearson Education, Third Edition

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2008); **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı**, Alfa Aktuel Basım Yay. Dağ., 3.Baskı, Bursa

SCHULER, Randall S. and JACKSON, Susan E. (1999); **Managing Human Resources: A Partnership Perspective**, South- Western College Publishing, 7th Edition,

STONE, Raymond J. (1998); **Human Resource Management**, John Wiley & Sons Australia Ltd., 3rd Edition

ŞİMŞEK, M. Şerif ve ÖGE, H. Serdar (2007); **Stratejik ve Uluslar arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara

TALAS, Cahit (1979); **Sosyal Ekonomi**, Sevinç Matbaası, Ankara

TORRINGTON, Derek, HALL, Laura & TAYLOR, Stephan(2002); **Human Resource Management**, Prentice Hall, 5th Edition.

UYARGİL, Cavide (2008); **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, Arıkan Basım,2. Baskı, İstanbul

ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, Kadri (2007); **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

YÜKSEL, Öznur (2007); **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, 6.Baskı, Ankara

ZAIM, Sabahaddin (1986); **Çalışma Ekonomisi**, 7.Baskı, Filiz Kitapevi, İstanbul

Makaleler

BARUCH, Yehuda, WHEELER Ken and ZHAO, Xia (2004); “Performance – Related Pay in Chinese Professional Sports”, **The International Journal of Human Resource Management**, February 2004; 15:1, 245 – 259

BİÇER, Glkibar ve DÜZTEPE, Őerafettin (2003): “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İŞletmeler Açısından nemi”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Temmuz 2003, Cilt 1, Sayı 2, Sayfa 13- 20

BOİCE, Deborah F. and KLEINER (1997): Brian H., “Designing Effective Performance Appraisal Systems”, **Work Study**, Vol. 46, Number: 6, pp. 197 – 201 MCB University Pres- ISSN 0043- 8022

COUTTS, Larry M. and SCHNEIDER, Frank W. (2004): “Police officer Performance Appraisal Systems How good are they?”, **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management** Vol.27 No:1, pp. 67- 81

ÇOŞGUN, Emine (2004); “Teknik Personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli”, **Teknoloji**, Cilt, , Sayı 4, 579–589

EDMONSTONE, John (1996): “Appraising the State of Performance Appraisal”, **Health Manpower Management**, Vol. 22 – Number: 6 pp 9 - 13 MCB University Pres- ISSN 0955- 2065

EREN, Erol, ERDİL, Oya ve ZEHİR Cemal (2000); “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erciyes Üniversitesi, 25- 27 Mayıs, Nevşehir

GAVCAR, Erdoğan, BULUT, Zeki Atıl ve ENGİN (2006), Kemal “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla ili Örneği)”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:13 Sayı: 2-3-145

GÖRMÜŞ. Alparslan Şahin (2009); “Entellektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi** (C.X I,S,I, 2009) s. 57- 75

HARRİSON, Karen and GOULDING, Anne (1997), “Performance Appraisal in Public Libraries” **New Library World**, Vol. 98 Number: 1138, pp. 275 - 280 MCB University Pres-ISSN 0307 – 4803

KEÇECİOĞLU, Tamer ve KELGÖKMEN, Derya, “Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol. ¾, 216- 232

KESTANE, Doğan (2003); “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, **Maliye Dergisi**, Sayı 142, s. 126- 144

METİN, Kıvılcım ve ÜÇDOĞRUK, Şenay (1998); “Türk İmalat Sanayii' nde Uzun Dönem Ücret-Fiyat-İstihdam İlişkilerinin Ekonometrik Olarak İncelenmesi”, **Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1, 279/287

ÖZMUTAF, Nezh Metin (2007); “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, s. 41- 60

SEVİNÇ, Levent (2007); “Yetkinlik Modeli Oluşturmada İleri Analiz Tekniklerinin Kullanımı: Uygulamadan Bir Örnek”, **15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya

SPINKS, Nelda, WELLS, Barron and MECHE, Melanie, “Appraising the appraisals: Computerized performance appraisal systems”, *Career Development International* 4/2 (1999) 94- 100 MCB University Pres (ISSN 1362- 0436)

TSANG, Denise (2007); “Leadership, National Culture and Performance Management in the Chinese Software Industry”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.56, No.4, pp. 270 – 284

UBEDA, Cristina Lourenço ve SANTOS (2007), Fernando Cesar Almada, “Staff Development and Performance Appraisal in a Brazilian Research Centre” **European Journal of Innovation Management** Vol. 10 Noç1, pp. 109 – 125

ÜNAL, Ayşe (2002); “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları işlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme” **Kamu-İş** Cilt 7, Sayı 1 Yıl

ÜNSAR, Sinan (2006); “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, Sayfa 43- 56 2009

WIESE, Danielle S. & BUCKEY, M. Ronald (1998) “The Evolution of the Performance Appraisal Process”, **Journal of Management History**, Vol. 4, No. 3, pp.233- 249

WILSON, John P. & WESTERN, Steven (2000), “Performance Appraisal: an Obstacle to Training and Development?”, **Journal of European Industrial Training**, 24/ 7 (2000) 384- 390

YENİPİNAR, Uysal (2005); “Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4–5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz”, **Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 3

Tezler

BİLECEN, Murat (2007): **İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi**, Marmara Üniversitesi S.B.E. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

DİLSİZ, Filiz Yıldırım (2006): **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma**, Gazi Üniversitesi S.B.E. İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Programı, Master Tezi, Ankara.

GÜNEŞ, İsmail (2006): **Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet teşkilatında Uygulanması**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

ÖZDEMİR, İsmail (2007): **Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi**, Marmara Üniversitesi S.B.E. İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Programı, Doktora Tezi, İstanbul.

İnternet Kaynakları

AKTAŞ, Şükrü: Beko Elektronik’de Performans Yönetim Sistemi (BPYS)

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2121 (21/10/ 2008)

ATAMAN, Üzeyir (2000); Kurumsal ve Uygulama Boyutlarıyla Asgari Ücret, Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No: 38, Ankara, 2000

www.tuhis.org.tr/yayinlar/nekinarmagan.pdf (11/11/2008)

BİLGİN, Mehmet Hüseyin (2002); “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik” Çimento İşveren Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, Ocak 2002

<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/cm11.pdf> (26.12.2008)

C95 Protection of Wages Convention, 1949

<http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm> (11/11/2008)

ÇELİKTEN, Mustafa (2005); “Neden İş Analizi Yapılmalı?” Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 18 Yıl: 2005/1 (127- 135 s.)

http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_18/08_celikten.pdf (16.12.2008)

ÇETİN, Canan - Takımları Birleştirmek İçin Takım Bağlılığını İnşa Etmek

<http://www.canancetin.com/content/view/87/169/> (12/09/2008)

DİNLER, Meltem, “**Örgüt Yapısına Yönelik Örgüt Geliştirme Teknikleri**” PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Yıl 4, Sayı 2 2008

ISSN 1305- 7979 http://www.paradoks.org/makale/yil4_sayi2/meltem42.pdf
(21.10.2008)

ERGÜL, Hüseyin Fazlı, “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret – Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.e-sosder.com, ISSN: 1304-0278, Güz – 2006, c. 5, s. 30. <http://www.e-sosder.com/dergi/1892-105.pdf>

İŞ KANUNU, 4857 Sayılı Kanun

<http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/4857-sayili-is-kanunu-turkce/4857-sayili-is-kanunu-maddeli-metin.html#34>) 11.11.2008

KAHRAMAN, Abdullah (2003); “Genel Olarak Ücret ve Ücretin Tahakkuku” **Kamu- İş**; C: 7, S: 2/2003 <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7245.pdf> (5/11/2008)

Nominal Ücret Tanımı,

<http://www.ekonomist.com.tr/apps/dictionary.app/dictionary.php/es.dict>
(11/11/2008)

Performans Ve Risk Yönetim Terimleri, **Sayıştay Araştırma / İnceleme / Çeviri**

Dizisi, 2000; 51

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras05perriskterim.pdf>
(01.08.2009)

SEVİMLİ, Ahmet(2001); “İş Değerlemesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi” Yıl: 2001 Cilt:3 Sayı: 2 Sıra: 3 No: 79 <http://www.isgucler.org/?p=makale&id=79&cilt=3&sayi=2&yil=2001>
(16.12.2008)

ÜNAL, Ayşe (2000); “İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi” **Kamu- İş** C: 5, S: 4 Temmuz

<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/542.pdf> (26.12.2008)

Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu,
Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara – 2000,

<http://ekutup.dpt.gov.tr/ucretler/oik558.pdf> (04.11.2008)