

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERFORMANSA DAYALI ÜCRET:
TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ
UYGULAMA**

**MURAT İÇTENLİK
2501013007**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. ARİF YAVUZ**

İSTANBUL 2018

TEZ ONAYI

	T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
YÜKSEK LİSANS TEZ ONAYI		

ÖĞRENCİNİN;		
Adı ve Soyadı	: MURAT İÇTENLİK	Numarası : 2501013007
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı	: ÇALIŞMA EKONOMİSİ	Danışmanı : PROF. DR. ARIF YAVUZ
Tez Savunma Tarihi	: 16.10.2018	Saatli : 15.00
Tez Başlığı	: PERFORMANSA DAYALI ÜCRET: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. ARIF YAVUZ		kabul
2- PROF. DR. ABDÜLKADİR ŞENKAL		Kabul
3- DR. ÖGR. ÜYESİ HASAN ŞENOCAK		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. MELTEM DELEN		
2- DOÇ. DR. ENDER DEMİR		

ÖZ

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ UYGULAMA

Murat İÇTENLİK

Performans değerlendirme, modern insan kaynakları yönetiminin en önemli enstrümanlarından biridir. Günümüz küresel rekabet koşullarında performans değerlendirme, organizasyonlar için giderek daha önemli hale gelmektedir. Performans değerlendirmenin sadece organizasyonlar için değil, aynı zamanda çalışanlar için de çok önemli olduğu söylenebilir.

Oldukça kapsamlı bir süreç olan performans değerlendirmenin sonuç ve çıktıları çeşitli yönetsel kararlarda kullanılabilinmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlendirmede kullanılması, performans değerlendirme yönetiminin en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Performansa dayalı ücretlendirme sistemi, organizasyonların verimliliğini artırdığı gibi, çalışanların motivasyonunu da artırabilmektedir.

Hem performans değerlendirme, hem de performansa dayalı ücretlendirme sistemi, sadece sanayi sektöründeki organizasyonlar tarafından değil, hizmet sektöründeki organizasyonlar tarafından da giderek daha fazla ilgi görmektedir. Türkiye’de de, hem sanayi sektöründeki, hem de hizmetler sektöründeki organizasyonların performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirme sistemine son yıllarda giderek artan düzeyde ilgi gösterdikleri görülmektedir.

Bu çerçevede, bu çalışmanın amacı, performansa dayalı ücretlendirme sisteminin Türk bankacılık sektöründeki uygulamasını incelemektir. Bu amaçla, çalışmada; performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirme sistemi detaylı olarak incelenmekte, ardından da performansa dayalı ücretlendirme sisteminin Türk bankacılık sektöründeki uygulaması analiz edilmekte ve bu kapsamda üç bankanın uygulaması detaylı biçimde incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans , Performans değerlendirme , Performans Değerlendirmenin önemi ve sonuçları, Bankacılık sektöründeki yeri ve önemi

ABSTRACT

PERFORMANCE-BASED WAGE SYSTEM: AN APPLICATION IN TURKISH BANKING SECTOR

Murat İÇTENLİK

Performance assessment is one of the most important instruments for the modern human resources management. Performance assessment is becoming more and more essential for organizations in recent global competitive conditions. It can be said that performance assessment is crucial not only for the organizations, but also for the employees.

The results and outputs of the performance assessment, a quite comprehensive process, can be used in various managerial decisions. Using performance assessment results in wage system generates the most significant phase of performance assessment management. Performance-based wage system can increase the organization productivity as well as the employee motivation.

Both the performance assessment and performance-based wage system are getting more and more interest from organizations in both industry and service sectors. It is seen that in recent years, the organizations in these two sectors have had an increasing interest in performance assessment and performance-based wage system in Turkey as well.

Within this framework, the aim of this study is to examine the practice of performance-based pricing system in Turkish banking sector. To this end, performance assessment and performance-based wage system are examined thoroughly and then the practice of performance-based wage system in Turkish banking sector is analyzed and within this scope, the practice of three banks is examined in great detail in this study.

Keywords:Performance ,Performance Evaluation ,The Importance and Results of Performance Evaluation ,The Place and importance in Banking Sector

ÖNSÖZ

Performans kavramı günümüzde hem özel sektör hem de kamu bankaları için çok önemli hale gelmiştir. Öncelikle bu kavram özel sektör tarafından değerlendirilmeye başlanmıştır. Yaşanan teknolojik, ekonomik değişimlere bağlı olarak işletmeler mevcut durumlarını gözden geçirme, ellerinde bulunan kaynakları arttırma yollarına yönelmişlerdir. Bu nedenle kurumlar faaliyetlerini daha kolay analiz edebilmek için performans değerlendirmelerine başvurmuşlardır. Performans değerlendirme, kişiyi hangi konuda olursa olsun bir bütün olarak ele alıp tanımlanmış olan iş ve görev tanımının bir süreç için ne düzeyde gerçekleştirildiğini belirlemeye yönelik sistemli ve dinamik bir çabadır. Performans değerlendirme yapılırken hata ve yanlışlarla karşılaşılabilme riski olabilir; buna rağmen değerlendirmenin yapılması gerekir.

Çalışanların bireysel performanslarının artmasının her zaman için organizasyonun da performansının artması anlamına gelmemektedir. Fakat bireysel performansların artması organizasyon performansının bir parçası ve başlangıç noktası durumundadır. Bu çerçevede, bu çalışmada organizasyon, ekip ve çalışan (bireysel) performansına çok boyutlu olarak bireysel performans açısından yaklaşmıştır. Bu amaçla, kişisel performansın temel nitelikleri ele alınmış ve bunun yanında kişisel performansı etkileyen organizasyonel şartlar da detaylı olarak incelenmiştir.

Türkiye’de bankalarda uygulanan performans ölçüm sistemleri, kurumun performansını çok farklı boyutlarda ve bu boyutlar arasındaki karmaşık ilişkileri ölçebilecek bir şekilde tasarlanmalıdır. Performans ölçüm sisteminin işletme çevresi ile ilişkisi de sistemin başarısını etkilemektedir. Performans ölçüm sistemi, kurumun stratejilerini desteklemeli, organizasyonun kültürüne uyum göstermeli, teşvik sistemleri ile uyuşmalıdır. Performans yönetiminin sonuçlarına göre, ödüllendirme veya ceza sistemleri geliştirilebilir. Bankanın üst yönetimi veya birimlerin yöneticileri, kurumun sorumlu oldukları alanlarda yüksek performans göstermesi durumunda ödüllendirilebilirler. Performans odaklı kurumlarda, maaş ve terfi sistemleri performansa bağlı olarak geliştirilmektedir. Ancak, yöneticilerin kısa vadeye odaklanmalarına ve kurumun stratejik hedeflerini göz ardı etmelerine izin vermeyecek bir ödüllendirme sistemi bulunmalıdır.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	ii
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS. DEĞERLENDİRME: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Performans Değerlendirme. Kavramı.....	4
1.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	7
1.3. Performansın. Unsurları	10
1.3.1. Tutumluluk.....	11
1.3.2. Verimlilik	11
1.3.3. Etkinlik.....	13
1.3.4. Kalite	15
1.3.5. Hakkaniyet	16
1.4. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı	17
1.4.1. Değerlendirme Amaçları	20

1.4.2.	Gelişim Amaçları	21
1.5.	Performans Değerlendirmenin Nedenleri, Özellikleri ve Faydaları.....	23
1.5.1.	Performans Değerlendirme Nedenleri.....	23
1.5.2.	Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri	24
1.6.	Performans Değerlendirmenin Faydaları	26
1.7.	Performansı Etkileyen Faktörler	29
1.7.1.	Kişisel Faktörler	29
1.7.2.	Örgütsel Faktörler	31
1.7.3.	Çevresel Faktörler	33
1.7.4.	Sosyo Demografik Faktörler	33
1.8.	Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları	34
1.9.	Performans Ölçümü ve Ölçüm Yöntemleri.....	35
1.10.	Performans ve Motivasyon İlişkisi.....	39
1.11.	Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme	42

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME

2.1.	PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ	47
2.1.1.	Bir Faktör Fiyatı Olarak Ücret	50
2.1.2.	Ücret Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	52
2.1.3.	Ücret Yaklaşımları ve Ödüllendirme	53
2.2.	Ücret Yönetimi ve Performans.....	55

2.3.	Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Genel Esasları.....	57
2.3.1.	Performans ve Ücret İlişkisi.....	59
2.4.	PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI.....	61
2.4.1.	Çalışanlar Bakımından Önemi.....	62
2.4.2.	İşverenler Bakımından Önemi.....	62
2.4.3.	Sendikalar Bakımından Önemi.....	62
2.4.4.	Toplum Bakımında Önemi.....	63
2.4.5.	PERFORMANSA DAYALI ÜCRET POLİTİKALARI.....	65
2.4.5.1.	Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	66
2.4.5.2.	Bireysel Performansa Dayalı Ücret.....	67
2.4.5.3.	Takım (Grup) Performansa Dayalı Ücret.....	68
2.4.5.4.	Organizasyon Performansına Dayalı Ücret.....	69
2.5.	ÜCRET SİSTEMLERİ.....	69
2.5.1.	Zamana Dayalı Ücret Sistemleri.....	69
2.5.2.	Parça Başına Ücret.....	70
2.5.3.	Özendirici Ücret Sistemleri.....	71
2.5.4.	Götürü Ücret Sistemi.....	72
2.6.	ÜCRETLERİN BELİRLENME KRİTERLERİ.....	72
2.6.1.	Ücretlerin Toplu Pazarlıkla Belirlenmesi.....	72
2.6.2.	Eşit İşe Eşit Ücret.....	73
2.6.3.	Hizmet Süresi.....	73

2.6.4.	Performans Faktörü.....	74
2.6.5.	Kâr Paylaşımı.....	75
2.7.	PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİNİN SORUNLARI VE SİSTEME ELEŞTİRİLER	76
2.8.	PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD).....	79
2.9.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI.....	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET ve TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI

3.1.	BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ ve ÜCRET YAPISI.....	85
3.2.	ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ BANKALARLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	86
3.2.1.	X Bankası Hakkında	86
3.2.2.	Y Bankası Hakkında	87
3.2.3.	Z Bankası Hakkında.....	88
3.3.	BANKALARDA ÜCRETLENDİRME. POLİTİKASININ UYGULANMASI	89
3.3.1.	Ücret Artışları.....	89
3.3.2.	Terfi veya görev değişikliği sonrası yeni ücretlerin belirlenmesi.....	90
3.3.3.	Performans Primi	90
3.3.4.	Tazminatlar	90

3.3.5.	Sosyal Yardımlar.....	90
3.3.6.	Ücretlendirme Komitesi.....	90
3.4.	ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ.....	91
3.5.	ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ BANKALARIN PERFORMANS YÖNETİMİ.....	92
3.5.1.	Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	92
3.5.2.	Banka X Performans Kriterleri.....	93
3.5.2.1.	Performans Ödemeleri (Değişken Ödemeler).....	94
3.5.2.2.	Performans Kriterleri.....	94
3.5.3.	Banka Y Performans Kriterleri.....	96
3.5.3.1.	Ücret Artış Süreci.....	97
3.5.3.2.	Prim Ödemeleri.....	97
3.5.3.3.	Performans Yönetimi Sistemi İçinde Hedeflerin Ölçülmesi.....	98
3.5.4.	Banka Z Performans Kriterleri.....	99
3.5.4.1.	Ücretlendirme Politilası Temel Çerçevesi.....	100
3.5.4.2.	Ücretlendirme Bileşenleri ve Ücret Artışları.....	100
3.5.4.3.	Z Bankasının Performansa Dayalı Ücret Politikası.....	102
3.5.5.	Bankalarda Performans Değerlendirme Sisteminde Kullanılan Ödüllendirme Araçları.....	106
3.5.6.	Çalışanların Bankaların Performans Değerleme Uygulamalarına Bakışları.....	107
3.6.	ARAŞTIRMA SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	107

SONUÇ.....	110
KAYNAKÇA.....	114
ÖZGEÇMİŞ.....	124



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1-1. Etkin performans yönetiminin yararları.....	20
Tablo 2-1. Performans Kriterleri ve Standartları Tablosu.....	58
Tablo 3-1. Bankaların Performans Değerleme İlkeleri	93
Tablo 3-2. Performans Değerlendirme Sonucunda Ödüllendirme Sisteminde Kullanılan Araçların Sonuçları	106



KISALTMALAR LİSTESİ

A.g.e.	:	Adı geçen eser
A.Ş.	:	Anonim Şirketi
AB:	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
BDDK	:	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
Bkz	:	Bakınız
CIB	:	Kurumsal Yatırım Bankacılığı
ÇAPA	:	Çalışan Performans Analizi
EÜP	:	Ertelenmiş Ücretlendirme Planı
EÜP+ TU	:	Ertelenmiş Ücretlendirme Planı + Türkiye
İK	:	İnsan Kaynakları
KPEP TU:	:	Kilit Pozisyonlar Ertelenmiş Plan Türkiye
MB	:	Yönetim Komitesi
SECOM	:	Seçilim ve Mali Haklar Komitesi
TBB	:	Türkiye Bankalar Birliği
ÜP	:	Ücretlendirme Politikası
V.b	:	ve benzeri
V.Y	:	Veri yok
Vd.	:	ve diğerleri

GİRİŞ

Son yirmi yılda bilgi toplumuna yaşanan geçiş süreci ile birlikte şirketlerin en önemli sermayelerinin insan unsuru olduğu konusunda genel bir kanaat bulunmaktadır. Özellikle son yıllarda beşeri sermayenin giderek daha önemli hale gelmesi, performans uygulamalarına olan ihtiyacı da arttırmıştır. Dolayısıyla performans uygulamaları çalışanların yönetiminde kullanılan araçlardan biri olarak örgütlerin başarıya ulaşmalarında oldukça önemli rol oynamaktadır.

Çalışma ekonomisi literatüründe ücret, çalışma yaşamının en önemli unsurlarından birisidir. Bireylerin ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılanması işlevi gören, çalışma karşılığında alınan ücret, bireylerin işten beklentileri içerisinde ağırlıklı bir yere sahiptir. Yapılan çalışmalara göre, ilerleme, kendini gerçekleştirme, başarı gibi içsel ödüllerin, alınan ücretin belirli bir düzeyi aşmasından sonra çalışanlar için daha önemli hale geldiğini göstermektedir. İş güvencesi ve iş güvenliği gibi yine dışsal nitelik taşıyan ödüllere ilişkin beklentilerde de ücrete ilişkin algılamaların önemli etkisi söz konusudur.

Örgütlerde ücrette adalet sağlama çabaları; toplu pazarlık, iş değerlendirme, performans değerlendirme ve ücretlerde verimliliğin ölçüt olarak kullanılması gibi mekanizmalarda ortaya çıkmaktadır. İş değerlendirmeye, işlerin göreceli önemine göre ücret ödenmesi ve ücret seviyesinin diğer şirketlerin ücret düzeyleri de dikkate alınarak adil ölçütlere göre belirlenmesi kolaylaşmaktadır. Bir başka ifadeyle, iş değerlendirme, ücretlerin belirlenme sürecinde tutarlı ve somut kriterlere göre hareket edilmesini sağlamaktadır. Böylece, ücretle ilgili sorunların çözümü nesnel ve bilimsel verilerle yardımcıyla sağlanabilmektedir. Öte yandan, performans değerlendirme, işletmenin diğer ihtiyaçlarına da hizmet etmekte ve ödüllendirme sistemleri çerçevesinde performansa dayalı ücretin belirlenmesinde başvurulan önemli bir uygulama olarak öne çıkmaktadır. İş değerlendirmede; işin değeri ve göreceli önemi belirlenirken, performans değerlendirme ile personelin yeterlilikleri, sorumluluk bilinci, çaba ve başarısı ele alınmaktadır.

Performans değerlendirmesi, modern insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri durumundadır. Çalışanların performansının ölçülmesi, performans

ölçümünün bir parçasıdır. Kişisel performansın ölçülmesi ile kişiler bir bütün olarak kurum performansına katkılarını görebilirler. Kişilerin yaptıkları işi algılaması, kurum içinde kendilerinden beklenenleri anlayarak kendi kendilerine ilerleme kaydetmelerini sağlar. Performans kültürü geliştiğinde çalışanlar kendi gündelik işleri yanında kurum performansının sürekli olarak arttırılmasına da katkıda bulunacaklardır.

Çalışanların bireysel performanslarının artmasının her zaman için organizasyonun da performansının artması anlamına gelmemektedir. Fakat bireysel performansların artması organizasyon performansının bir parçası ve başlangıç noktası durumundadır. Bu çerçevede, bu çalışmada organizasyon, ekip ve çalışan (bireysel) performansına çok boyutlu olarak bireysel performans açısından yaklaşmıştır. Bu amaçla, kişisel performansın temel nitelikleri ele alınmış ve bunun yanında kişisel performansı etkileyen organizasyonel şartlar da detaylı olarak incelenmiştir.

Performans sonuçları ortaya koyulduktan sonra kurumların ve çalışanların performanslarını nasıl daha iyi bir noktaya getirebilecekleri konusunu da önemlidir. Yetersiz değerlendirilen personeline, kendilerini geliştirmek ve kuruma katkılarını artırmak amacıyla eğitimler düzenlenebilir veya bu personelin daha iyi verim alınabilecek birimlere kaydırılma olasılığı ele alınabilir. Kurumların bir bütün olarak kendilerini geliştirmeleri ve performansa dayalı ücretlendirme sistemini daha iyi kurma ve uygulama imkânı yaratmaları ise diğer kurumlarla kendilerini karşılaştırmalarıyla sağlanabilir. Benchmarking olarak ifade edilen bu yöntemle, performans sonuçları olumlu çıkan kurumların sistemi nasıl uyguladıkları, olumsuz çıkan kurumlarda ise ne gibi hataların bu duruma yol açtığı incelenerek kurumun daha iyi bir noktaya gelmesi sağlanabilir.

Performans değerlendirme süreci, insan kaynaklarının verimliliğini yükseltmek ve buna bağlı olarak örgütsel verimliliği artırmada yapılması gereken bir süreçtir. Çoğu örgütte, bu sürecin bilimsel yaklaşıma uygun olarak gerçekleştirilmediği ya da hiç yapılmadığı görülmektedir. Bunun sonucu örgütlerde, çalışanla çalışmayan, başarılı olanla olmayanın ayırımı da çok güç hale gelmektedir. Bu durum örgüt çalışanlarının motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte ve personelin verimliliğini

düşürmektedir. Bu nedenle tüm örgütler, bireysel ve örgütsel verimliliği artırmak için objektif bir değerlendirme sistemi kurmalı ve değerlendirme sonuçlarından verimliliği artırma yönünde yararlanmalıdır

Bankacılık sektörü açısından bakıldığında, birçok alanda performans değerlendirmenin kullanıldığı görülmektedir. Stratejik planlama ve yatırımlardan risk yönetimi uygulamalarına, insan kaynakları ve yönetim alanlarından bütçeleme, denetim, gözetim ile satın alma ve birleşmelere kadar pek çok alanda kullanılabilirliği gibi, temel olarak ücrete yönelik çalışmalar şeklinde de kullanılabilirilmektedir. Bu çerçevede, kişilerin ücret artışları geçmiş dönemdeki performanslarının sonucu olarak belirlenebilmektedir.

Günümüzün küresel rekabet koşullarında bankalar arası rekabet, bankaların şubelerini ve dolayısıyla insan kaynaklarını daha etkin kullanmalarını zorunlu kılmaktadır. Personelini daha iyi değerlendirebilen bankalar, onları daha etkin kullanacak ve daha çok müşteriye daha hızlı ulaşma hedefini daha kolay yerine getirebilecektir.

Bu çerçevede; performans değerlendirme sonuçları, bankaların ortakları, hissedarları, yatırımcıları, kredi verenler ve yöneticiler gibi banka içinde ve dışından birçok paydaşın verdiği kararları etkileyebilmektedir. Banka performansının tam olarak ölçülebilmesi için finansal ve finansal olmayan değişkenlere ait performansların etkin bir biçimde ölçülmesi önem arz etmektedir. Performans karnesi, bankanın misyon ve stratejilerini detaylı bir performans setine dönüştürmekte ve kurumun performansının (finansal ve finansal olmayan ölçütler kullanılarak) dengeli bir şekilde ölçülmesini sağlamaktadır. Performans yönetim sistemini stratejik hedefler doğrultusunda kuran performans karnesi, performans yönetimi uygulamalarına kapsamlı bir yaklaşım getirmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Performans Değerlendirme Kavramı

2000’li yıllara girerken organizasyonlarda gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insandan daha fazla faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanoğlu teknolojidaki baş döndürücü gelişmenin bir sonucu olarak üretkenliğini aynı paralelede arttıramamıştır. Eğer teknolojiyi etkin olarak kullanan insan yoksa, teknoloji tek başına örgütü daha başarılı kılmayacaktır. Günümüzde başarılı olmak isteyen tüm kurumlarda en önemli sermaye insan kaynağıdır. İnsan kaynağını etkin kullanan, söz konusu etkinliği artırmanın yollarını araştıran, kurum amaçlarıyla çalışanın amaçlarını örtüştüren ve çalışanlarda sürekli heyecan yaratan kurumların diğerlerinden pozitif yönde ayrışacağı ve daha başarılı olacağı öngörülmektedir.¹

Performans değerlendirme konusundaki ilk gelişmeler 18. yüzyılda da İskoçya’da Robert Owen adlı bir işveren tarafından işçilere uyguladığını ve bu uygulama sonucunda bazı kayıtların tutulması ile başladığı görülmektedir. Organizasyonlarda görev yapan personelin performansının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri ise 1900’lü yılların başlarında ABD’de kamu hizmeti veren kurumlarda uygulandığı görülmektedir. Daha sonraki yıllarda Frederick Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucunda performans değerlendirme işlemini örgütlerde biçimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.² Örneğin Drucker’a göre kar elde etme işletmelerin amacı ve nedeni değil sonucudur. Bir toplumun ekonomik ve siyasal yapısı ne olursa olsun, işletmeler karlılığı gerçekleştirme sorumluluğu taşıyan organizasyonlardır. Bu en eski performans boyutuna göre, karlılık performans açısından yeterlidir.³

¹ Rakif Ferecov, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama**, Bakü Qafqaz Üniversitesi Yayınları, 2011, s. 55.

² Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1994, s. 1.

³ Drucker, p. (1992), **Managing for Future: The Nineteen Nineties and Beyond**, New York: Truman M. Talley Books/Dutton, p. 56.

Performans ölçümünün iki aşaması vardır. Birinci aşama, 1880’li yıllar ile 1980’li yıllar arasında olup bu aşamada kar, yatırımların geri dönüşü, verimlilik gibi finansal ölçütler üzerinde odaklanılmıştır. İkinci aşamanın ise, dünya piyasalarındaki gelişmelerin sonucu olarak 1980’li yıllardan sonra başladığı kabul edilmektedir.⁴

Performans anlayışının tarihsel süreçteki son noktasını ise küreselleşme süreciyle ortaya çıkan “yeni rekabet” anlayışı çerçevesinde oluşmaktadır. Bu anlayışa göre, işletmenin sadece verimli olması performansı sağlamaya yetmez, ayrıca performansın rekabet ile pekiştirilip sürekli bir gelişim içerisinde artırılması gerekir. Bu çerçevede işletmeler rekabet ile kendilerini değiştirecekler ve sürekli gelişim göstererek yeni teknoloji arayışına gireceklerdir. İşletmeler de rekabet yeteneğini artırmak ve geleceğe uyumunu sağlamak amacıyla uygun teknolojiyi seçecek, organizasyon yapısını buna göre şekillendireceklerdir. İşletmeler sadece kendi işine odaklanmayıp, hem yerel hem de evrensel rakiplerinin davranışlarını da takip etmek durumundadır.⁵

Günümüz küresel rekabet şartlarında firmaların başarılı olabilmesinde etkin bir performans yönetim sistemine sahip olmalarının rolü büyüktür. Doğru tasarlanan ve etkin olarak uygulanan bir performans değerlendirme sistemi, firmaların performanslarını devamlı olarak ve etkin biçimde izlemelerine ve ölçmelerine olanak sağlar ve böylece diğer firmalara göre onları rekabette öne geçirebilir. Yönetim anlayışı ve üretim sistemlerinde yaşanan değişimler, performans değerlendirme sistemlerinin tasarlanmasında finansal kriterler yanında finansal olmayan kriterlerin de kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Ayrıca bu sistemlerin dinamik olması da gerekmektedir. Etkin ve doğru bir performans değerlendirme yöntemi günümüz rekabet koşullarında firmaların başarısı için büyük öneme sahiptir.⁶

⁴ Ghalayini A.M., Noble J.S., (1996). The Changing Basis of Performance Measurement. **International Journal of Operations and Production Management** 16(8). p. 54.

⁵ Hatice Celep, **Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü Mesleki Yeterlilik Tezi**, Ankara Maliye Bakanlığı, 2010, s. 5.

⁶ Veysel Ağca, ve Ender Tunçer, (2006), “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, s. 175.

Performans, genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin sonucu olarak elde edilen çıktıyı, nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bir başka şekilde, belirlenmiş bir amaca ulaşma düzeyinin ölçümünü ifade etmektedir. “Bu sonuç mutlak ya da nispi olarak değerlendirilebilir. Performans seviyesinin belirlenebilmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun bir şekilde değerlendirilmesi gereklidir. Değerlendirmeye esas alınan ölçünün anlaşılabilir, anlatılabilir, somut ve objektif olması gerekir. Değerler ölçüm sistemi sonucunda belirlenir ve bu değerlerin her biri iyi-kötü, yeterli-yetersiz, başarılı-başarısız, birinci - onuncu... gibi birer performans göstergesidir.”⁷ Bu çerçevede performans, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarıdır ve alan yazınında işlevine göre verimlilik kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu olduğu belirtilmektedir.⁸

Performans değerlendirme kavramını “statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde performans yönetimi olarak adlandırılmaktadır.”⁹ Performans, belirli şartlar çerçevesinde personelin davranış biçimi veya belli bir işin yapılma düzeyi olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla belirli bir zaman içinde çalışanın kendisine verilen işleri / görevi yapma seviyesi ya da sonucunu ifade etmektedir.¹⁰

Köken olarak İngilizce “performance” kelimesinden gelen performans kavramının, konumuz açısından Türkçe karşılığı “iş başarımı” ve herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir.

⁷ M. Akif Özer, “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 73, s. 4.

⁸ Torrington, D. ve L. Hall, **Personel Management: HRM in Action**, Prentice Hall International (UK) Ltd., 3. Baskı, Londra, 1995, p. 316.

⁹ Cavide Uyargil vd, **Performans ve Kariyer Yönetimi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2586 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1555, Eskişehir 2014, s. 206.

¹⁰ Burcu Ada, **Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi**, Ankara, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), , 2008, s. 1.

Performans, üretim araçları ve faktör miktarı ile üretim miktarı arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Performans eldeki kaynaklarla en çok üretimi gerçekleştirme uğraşdır. Başka bir ifadeyle görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır.¹¹

Performans değerlendirme kavramı çalışanların performansının sistematik bir şekilde değerlendirilmesi ve daha fazla büyüme ve gelişme için bir kişinin yeteneklerini anlamayı sağlayan bir süreçtir. Literatürde performans ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. “Performans en temel anlamı ile yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel açıdan ise, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranıdır.”¹² Başka bir tanıma göre ise, Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.¹³ Performans değerlendirme, özet olarak çalışanın işteki başarısını, tutum ve davranışlarını, etik durumunu ve özelliklerini ayırtılayan ve bütünleyen, çalışanın organizasyonun başarısına katkılarını değerlendiren planlı ve dinamik bir araç olarak tanımlanabilir. Böylece bu araç, modern işletmeciliğin en önemli unsuru olarak kabul edilen insan kaynağının yönetimi ve etkinliğiyle ilgilidir.

1.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Organizasyonlarda performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır.¹⁴ Performans değerlendirme süreci, işin sonuçlarını daha iyi hale getirmek için performansa ilişkin verilerin toplanması ve analizi işlemlerinin

¹¹ Burcu Ada, **Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi**, Ankara, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), , 2008, s. 1.

¹² Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**,(1997), (5.Baskı), İstanbul, Beta Yayınevi, s.216.

¹³ Akal, Z, “**İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**”, **Performans Ölçüm ve Denetimi**, No: 473, Ankara Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 368, 2000, s. 1.

¹⁴ Erkan Işığışık, **Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi**, Ekonometri ve İstatistik Sayı:7 2008, s. 3.

tamamını içermektedir. Dolayısıyla sistem, çalışanlara ve takımlara performans seviyelerine ilişkin geri bildirim (feedback) sağlayan modern insan kaynakları uygulamalarının temeli durumundadır. Performans değerlendirme süreci, işle ilgili başarıları, üstün tarafları ve olumsuz yönleri birlikte değerlendirmeye tabi tutan sistematik ve dinamik bir süreçtir. Bunlara ilave olarak, mesleki geliştirme danışmanlığı, organizasyonda insan kaynaklarının çeşitliliği ve güçlü yönleri hakkında bilgi sağlar ve bu süreçte çalışan performansını geliştirmede ödül mekanizmasını kullanır.¹⁵

Performans değerlendirme süreci, performansın ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesine diğer performans araçlarının etkinliğini de bağımsız olarak değerlendirebildikleri için oldukça önemli bir süreçtir. Performans değerlendirmesi pek çok amaçla yapılabilir. Söz konusu amaçların farklı yazarlar tarafından farklı başlıklar altında açıklandığı görülmektedir. Örneğin, Sabuncuoğlu, performans değerlendirme amaçlarını şu başlıklar altında toplamaktadır:¹⁶

- Başarılı olanları ödüllendirmek, gelişmelerini sağlamak, eşit personele eşit ücret imkânı sağlamak;
- Başarısız veya yetersiz personelin eksikliklerini belirleyip, eğitim imkânı sağlamak;
- Değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak başarısız görülen elemanları uyarmak, cezalandırmak, hatta gerekirse işine son vermek;
- Yükseltilmesi uygun olan personelin yeni görevin gerektirdiği özelliklere uygun olup olmadığını araştırmak;
- Yöneticilerin emrindeki personeli daha iyi tanımasını sağlamak;
- Elde edilen verilere dayanarak insan gücü planlamasını daha bilinçli olarak gerçekleştirmek;

¹⁵ M. Akif Helvacı, Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, **Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Yıl:2002, Cilt:35, Sayı:1-2, s. 158.

¹⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa,Ezgi Kitabevi, s. 102.

- Personelin daha verimli olacakları iş sahalarını belirleyip, o işe adapte edilmesini sağlamak.

Palmer'a göre performans değerlendirmesinin başlıca iki temel amacı vardır. Söz konusu amaçlardan ilki, çalışma performansına ilişkin bilgi sahibi olmaktır. Bu bilginin temel kullanım alanı yönetsel kararlar olacaktır. Bu kapsamda; "ücret artışları ve ek ödemeler, yükseltme ve terfiler, eğitim ihtiyacının planlanması, disiplin uygulamaları ve diğer yönetsel kararlarda performans değerlendirme sonuçları yaygın biçimde kullanılır. Performans değerlendirme sonuçlarına dayanmayan yönetsel kararların sağlıklı ve etkin olamayacağı söylenebilir."¹⁷

Performans yönetimi, yöneticilerin çalışanları nasıl değerlendirdiğini, çalışanların yöneticilerini ve çalışanlarını nasıl değerlendirdiklerini ve bireysel çalışanların kendilerini nasıl değerlendirdiğini içerir. Performans yönetiminin nihai hedefi, işin kalitesini mümkün olan en verimli şekilde artırmaktır. "Bugün tüm dünyada bu konunun önemini kavramış örgütler, performans yönetimi sistemini uygulamaktadırlar. Yapılan araştırmalarda dünyanın en büyük 500 kuruluşunun %70'inin performans yönetimi sistemini uyguladıkları görülmüştür. Son yıllarda bu oranın %10 daha artacağı öngörülmektedir."¹⁸ Öte yandan, "işletmelerde performans ölçme genellikle işletmelerin finansal açıdan değerlendirilmesi amacıyla yapılmaktadır. Ancak son yıllarda işgörenlerin işletmeler için değerinin ve öneminin kavranmasıyla birlikte performans ölçme, işgörenler üzerinde de yoğunlaşmaya başlamıştır. Özellikle hizmet üreten işletmelerde müşteriyle yüz yüze olup hizmet sunan işgörenlerin performanslarının ölçülmesi büyük önem taşımaktadır."¹⁹ Bu açıdan müşterinin amaçları ile örgütün amaçları arasında tam bir örtüşme olmazsa da

¹⁷ Kerem İzmen, **KKTC Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi**, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Haziran 2009, s. 3.

¹⁸ M. Akif Özer, "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi", **Sayıstay Dergisi**, Sayı: 73, s.37.

¹⁹ Coleman, G. D., Stetar, B. ve Costa, J. (2004). "The Measure Of Performance", **Industrial Engineer**, 36 (11), p. 40.

bu süreçte müşterinin sağladığı bilgiler performans ölçümünde önemli kaynak sağlamaktadır.²⁰

Performans yönetimi, bir kuruluşun çalışanlarının gelecekteki performanslarını iyileştirmek için tarihsel olarak başarılı görevlerini nasıl gerçekleştirdiklerinin analizine dayanır. Etkin yöneticiler, arada sırada yapılan değerlendirmelerin sonuçlarıyla yetinmek yerine, sürekli çalışanlardan geri bildirimde bulunmayı isterler ve geri bildirim almayı sürekli hale getirirler. Performans değerlendirme yönetiminde, “amaçların kurgulanması, performans ölçümü ve bunun düzenli değerlendirmeleri üzerinde odaklanılır. Temel amaç, yönetimi geliştirmeyi hedefleyen performans kaynaklı yeni bir sistem kurmaktır. Bundan dolayı performans yönetimi; yöneticilerin örgütsel başarıyı etkileme ve çalışanların performansını artırmak düşüncesiyle beklentilerini karşılamak, sonuçları ölçmek, değerlendirmek ve performansını ödüllendirmek amacıyla çalışanlarla birlikte hareket edilen entegre bir süreç olarak görülebilir.”²¹ Kısaca performans yönetiminin amaçları; sunulan hizmetlerin durumunu ve amacına ulaşip ulaşmadığını takip etmek, yöneticilerin karar verme yetenek ve yeterliliklerini artırmak, hesap verebilirlik mekanizmasını güçlendirmek, verimliliği ve yaratıcılığı teşvik etmek, bütçe performansını artırmak, hizmet önceliklerini belirlemek ve hizmetlere ve müşteri taleplerine odaklanmak şeklinde özetlenebilir.²²

1.3. Performansın Unsurları

Performans yönetimi, bir süpervizör ile kuruluşun stratejik hedeflerini yerine getirmek için performans gösteren bir çalışan arasında devam eden bir iletişim sürecidir. İletişim süreci, beklentileri netleştirmeyi, hedefleri belirlemeyi, hedefleri tanımlamayı, geri bildirim sağlamayı ve sonuçları gözden geçirmeyi içerir. Gösterilen performans seviyesi ölçülerek rapor edilir ve sonuca göre ödül ve ceza

²⁰ Cascio, F. W, **Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits**, McGraw-Hill, 2. Baskı, New York, 1992, p. 286.

²¹ Veysel Eren, -Filiz Çalık, “Kamu Kesiminde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Kamu Yönetimi Yazıları**, (Ed.B.Eryılmaz-M.Eken-M.L.Sen), Ankara, Nobel Yay., 2007. s. 237.

²² Hamza Ateş; “Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi: Uygulamada Başarı İçin Öneriler”, **Kamu Yönetimi Yazıları**, (Ed.B.Eryılmaz-M.Eken), Ankara, Nobel Yay., 2007. s. 74.

verilir. Performans ölçümü performans göstergelerine ve performansın değerlendirilmesine dayanmaktadır.

1.3.1. Tutumluluk

“Performans kavramı ve unsurlarında yaşanan değişim sürecinde, değişmeyen ve önemini kaybetmeyen tek boyut tutumluluktur. Ekonomiklik veya diğer adıyla tutumluluk kısaca, istenilen amacı en düşük maliyetli kaynaklarla ve en uygun zamanda gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir. O halde tutumlu uygulamaların; maliyetlerin en aza indirildiği, gereğinden fazla harcamaların kısıldığı uygulamalar olduğu söylenebilir.”²³

1.3.2. Verimlilik

“Genel anlamda verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların etkin kullanımudur. Bir başka tanımla ifade edersek, verimlilik doğru olan işleri doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimidir.”²⁴ Günümüzde işletmelerde verimliliği artırmanın en önemli yollarından birinin çalışanlardan etkin yararlanmadan geçtiği gerçeği ortaya çıkmıştır.

Başka bir tanıma göre, verimlilik, üretim sürecinde kullanılan girdilerle süreç sonucunda elde edilen çıktılar arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır. Bir ekonomide eğitilmiş ve nitelikli insan kaynağı olmadan verimlilik artışlarını sürdürülebilir kılmak pek mümkün değildir. Bu çerçevede, toplumun güncel ihtiyaçlarının yanı sıra, etkin bir eğitim-öğretim sistemi ekonomide verimlilik artışlarını sürdürülebilir kılmak bakımından da büyük önem arz etmektedir.²⁵

²³ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, MPM Yayın 2005, s. 6.

²⁴ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, MPM Yayın 2005, s. 6.

²⁵ Prokopenko, Joseph. **Verimlilik Yönetimi. Uygulamalı El Kitabı** (Çevirenler: Olcay Baykal v.d.). Ankara, MPM Yayınları, Yayın No:476, 1992, s. 293.

Verimlilik kavramı sanayi üretiminden, bankacılığa, tarımdan hukuk sistemine, belediye çalışmalarından eğitime çok geniş bir yelpaze içinde kullanılmaktadır. Verimlilik, kısaca talep edilen bir üründe oluşan katma değeri üretebilme becerisi olarak tanımlanabilir²⁶

İşletmelerde verimlilik artışları için gerekli olan performans değerlendirme süreçlerine karşı zaman zaman yöneticiler ile işgörenlerde bazı olumsuz yaklaşımların olduğu ve bunun da bazı sorunlara yol açtığı anlaşılmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin yanlış kurgulanması durumunda kişisel sorunlar performans sorunlarıyla karışabilir ve bu da çeşitli sorunlara yol açabilir. Sorunların temelinde yönetici ve denetçilerin işgörenlerin performansının nasıl artırılacağı konusunda yeterli bilgi düzeyi ve tecrübeye sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle objektif ve işe ilişkin bir performans değerlendirme sisteminin kullanılması büyük önem arz etmektedir.²⁷

Performans değerlendirme ile personelin eğitim ihtiyacı planlanarak, hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı konusunda genel bir içerik belirlenir ve geliştirme ihtiyacı spesifik olarak tanımlanmaktadır. Bunun sonucu personeldeki yetersizlikler ortaya konularak, yetersizliklerin ortadan kaldırılması için hangi spesifik eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerektiği kararlaştırılır.²⁸

“Verimlilik artışının bir nedeni de, çalışma yaşamının kalitesidir. Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma şartları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanımlama, takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir

²⁶ Hasan Gurak, “Küreselleşme Nereye Götürüyor? Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Verimlilik ve Gelir Dağılımı”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=409 (05/10/2006), s. 409.

²⁷ Palmer, Margaret. J. ve Kenneth T. Winters. **İnsan Kaynakları**. (Çeviren:Doğan Şahiner). İstanbul, Reprosal Matbaası,:1993, p. 18.

²⁸ Bekir Buluç, **İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, II. Türkiye, Türk Cumhuriyetleri ve Asya Pasifik Ülkeleri Uluslararası Eğitim Sempozyumu. Elazığ, 24-26 Eylül 1997, s. 4.

kavramdır. Daha kısa bir ifadeyle çalışma yaşamının kalitesi ile çalışanların çalışma şartlarının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenir.”²⁹

“Performans anlayışının gelişim sürecinde, ikinci sırada yer alan boyut verimliliklerdir. Verimlilik, kuruluşun hedeflerini göz önünde tutarak, belirli girdilerle en yüksek çıktının elde edilmesini veya sabit değer ve miktardaki çıktının en az girdiyle elde edilmesini ifade eder. Bu tanıma göre, verimlilik iki biçimde sağlanabilir. Birincisi, aynı girdiler kullanılarak çıktı artırılabilir; ikincisi ise, belirli bir orandaki çıktıya, girdilerin azaltılması ile ulaşılabilir.”³⁰

İşletmelerde verimlilikle ücret arasında sağlıklı bir ilişkinin kurulamaması durumunda, hem ücret seviyesindeki artışların verimlilik üzerindeki etkisini görmek zorlaşır, hem de verimlilikteki artışın ücrete yansımaması sonucunu doğurur. Bu sonuç, ücretin çalışanları motive etme, teşvik etme, çabalarını ve katkılarını artırma yönünün eksik kalmasına yol açar. Öte yandan, bu, verimliliği ve performansı yüksek çalışanların aleyhine bir durum da yaratmaktadır. Verimlilik artışları eğer ücretlere yansıtılmaz ve sadece kara dönüşürse, bu çalışanların nezdinde bir adaletsizlik duygusunun oluşmasına da yol açar. Ayrıca, çalışanlara bir fayda sağlamadan motivasyon ve verimliliği sürekli kılmak da pek mümkün değildir.³¹

1.3.3. Etkinlik

Etkinlik, önceden belirlenen amaçlara ulaşma düzeyi iken, ekonomiklik ise mevcut girdilerle elde edilebilecek en yüksek miktarda çıktıya ulaşmaktır. Bir örgütte tüm çalışanların etkililiğinin değerlendirilmesine (appraisal) ve geliştirilmesine olumlu etki eden ve performans yönetiminin de önemli bir parçası olan diğer önemli bir bileşen ise, performans değerlendirmesidir. Etkinlik, verimliliği de içeren daha geniş bir kavramdır. Değerlendirme kapsamında, yöneticinin yöneticiyi, personelin çalışanı, aynı düzeydekilerin birbirini, alt düzeyleri, bireyin kendini, değerlendirme

²⁹ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, MPM Yayın 2005, s. 35.

³⁰ M. Akif Özer, Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 73, s. 6.

³¹ Cahit Talas , (1997b). **Toplumsal Ekonomi**, Ankara, İmge Kitabevi, 7. Baskı,. s. 104.

merkezinin diğerlerini değerlendirmeye tabi tutması olasıdır.³² “Etkinlik, bir faaliyet için oluşturulan hedefin ne kadar başarıldığı ile ilgili olduğu için, faaliyetin beklenmedik veya olumsuz etkilerinin olduğu durumlarda; etkinlik olumlu ve olumsuz sonuçlara göre yargılanacaktır. İşte bu noktada kişilerin değer yargıları devreye girecektir. Zaten etkinliğin tanımlanmasındaki zorluk da, sübjektif unsurları içeren bir kavram oluşundan kaynaklanmaktadır. Örgütü etkileyen herkes için farklı etkinlik boyutları ve görüşleri olacaktır.”³³ Güran’ın da belirttiği üzere, etkinlik analizi bir organizasyonun fiili olarak kullandığı girdiler ve ürettiği çıktılarını, diğer organizasyonlarla ya da standartlar ile karşılaştırılmasını gerektirir. Oysaki verimlilik kavramının etkinliğe göre daha dar kapsamı vardır. Organizasyonun kendi bünyesinde diğer organizasyonlarla karşılaştırma yapmadan, kendi çıktı ve girdilerini oranlaması ile ulaşılabilecek bir kavramdır.

Etkinlik ölçümü, mevcut rekabet ortamı içinde işletmenin nerede olduğunun belirlenmesine olanak sağlamak ve eldeki girdilerden ne denli iyi bir biçimde çıktı üretebileceğini göstermektedir. Etkinlik ölçme yöntemleri, rasyo analizi ve sınır etkinliği analizi olmak üzere iki grupta değerlendirilebilmektedir. Sınır etkinliği analizi ise parametrik ve parametrik olmayan yöntemler olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır.³⁴

“Etkinlik hem sonuçların hem de kaynakların bir arada değerlendirilmesini gerektirmektedir. Yani, elde edilen çıktıya ne kadar girdi kullanılarak ulaşıldığı sorusunun sorulmasını gerektirir. Etkinlik kavramında dikkatler kaynaklardan çok

³² Nezih Metin Özmutaf , (2007), “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, C.Ü. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı:2. S.48.

³³ Burcu Ada, **Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi**, Ankara, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), , 2008, s. 6.

³⁴ Ali Özer, Meryem Öztürk, Abdulkadir Kaya, İşletmelerde Etkinlik ve Performans Ölçmede VZA, Kümeleme ve TOPSIS Analizlerinin Kullanımı: İMKB İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 2010 14 (1): s. 234.

ulaşılan sonuca yönelmişken, etkinlik açısından hem ulaşılan sonuç hem de kullanılan kaynak önem arz etmektedir.”³⁵

1.3.4. Kalite

Kalite, müşteri memnuniyeti ve rekabet üstünlüğü için bütün firmalar açısından oldukça gerekli bir unsurdur. Literatürde kalite kavramı çok çeşitli açılardan ele alınarak tanımlanmaktadır. Deming’e göre kalite sadece müşterinin beklentilerinin karşılanması olarak değil, müşteri beklentilerinin ötesinde müşteriye tatmin etmektir. Son olarak Ishikawa, kalite kavramını en ekonomik ve en kullanışlı ürünün tasarımı, üretilmesi ve servisi olarak tanımlamaktadır.³⁶

İşletmelerin bugün karşılaştıkları rekabetçi baskı, kalite yönelimli güvenin ve sonuçlara odaklı iyileştirme faaliyetlerinin artmasına neden olmuştur. “Kalite müşteri gereksinmelerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan bir performans boyutudur. Yenilik de eski gereksinmeleri daha iyi karşılamak, yeni gereksinmelere yanıt verebilmek için daha iyi ve daha işlevsel sonuçlar veren uygulanabilir bir yaratıcılık olarak tanımlanabilir.”³⁷

Performans merkezli yönetimde hizmet kalitesi önemli bir unsurdur. Performans hedefleri, hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik olmalıdır. Örgüt yönetimi tarafından hazırlanan performans raporları ve performans bilgileri sayılabilir olmalı ve karar mekanizmalarınca kullanılabilir olmalıdır. Performans iyileştirilmesinde temel unsur olan ödüllendirme ve cezalandırmalar, performans programında elde edilen başarılarla göre yapılmalıdır³⁸

“Günümüzde kalite sağlamanın esası “kalitesizliğin önlenmesi” olup, hata oluşumunu önleyici şekilde üretim sürecinde kaliteyi etkileyen tüm faaliyetler

³⁵ Güran, M. C. (2005), **Kamu Hizmetlerinde Performans Ölçümü, Türkiye’deki Kamu Üniversiteleri İçin Bir Performans Ölçümü Uygulaması**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları. s. 117.

³⁶ Halis, Muhsin. (2007). “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinden İşletme Performansı”. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:9, Sayı:4, 47-65.

³⁷Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, MPM Yayın 2005, s. 28.

³⁸ Birok Ekici, “Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği”, **Türk İdare Dergisi**, s. 436, Eylül, 2002, s. 48.

üzerinde kontrolün geliştirilmesi ilkesine dayanır. Sağlıkta kabul edilebilir hata düzeyi olmamalıdır. Kayıplar ve kalitesizlik maliyetleri, hatalar, yanlış işlemler, kaybedilen müşteriler, müşteri şikâyetleri ve zararlar en aza indirilmelidir.”³⁹ Rosander’in bu ifadesi, kalite maliyetlerinin ölçümü ile izlenebilecek performans göstergelerine atıfta bulunmaktadır.

1.3.5. Hakkaniyet

Hakkaniyet işletme performansının sağlanmasında önemli bir faktördür. Hakkaniyet kuramına (*equity theory*) göre güdüleme, yalnızca çalışanın ücret ve performans ilişkisi üzerine kişisel deneyimine değil, kişinin kendini karşılaştırdığı diğer kişilerin ücret-performans ilişkisine de bağlıdır.⁴⁰ Bu çerçevede; “Hakkaniyet ilkesinin analizinde karşılaşılabilecek olan sınırlılıklar arasında hakkaniyetin tanımlanması sorunu, ölçüm yöntemlerinin zayıflığı, hizmetlerin sosyal işlevlerine göre çeşitlenmesi, hizmetlerin farklı sayıdaki dış faktörce etkilenmesi sonucu çeşitlenmesi sayılabilir. Öte yandan, kamu hizmetlerinin hakkaniyete uygun olarak veya adaletli bir biçimde sunulması kamu hizmetinin niteliğinden kaynaklanmaktadır. Hakkaniyet, performans kavramı içerisinde değerlendirilebilir; ancak kamu hizmetlerini bu ilkeye dayanarak ölçmek çok zor olacaktır.”⁴¹

Diğer yandan, işgörenlerin eşitlik algısını pozitif yönde etkilemek, bu süreçte organizasyonların temel amaçlarından biri olmalıdır. Özellikle ücret ve benzeri maddi ödemelerde adalet algısı büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, ücret sisteminin oluşturulmasında işgörenlerin de görüşlerini almak, işgörenlerin adaletsiz olarak algıladıkları kararlara karşı itiraz (başvuru) mekanizmalarının kurulması çok önemlidir. Ücret sisteminin rasyonel ve personelin kaygılarını dikkate alan bir sistem olması gerekmektedir. Buna ilave olarak, ücrete ilişkin çalışanların adalet algılarını

³⁹ Rosander, A. (1989), **The Quest for Quality in Services**, Quality Press, Wisconsin, p. 7.

⁴⁰ Serdar Demir, **Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi (Yönetim Bilimleri) Anabilim Dalı, Ankara 2007, s. 136.**

⁴¹ Burcu Ada, **Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi**, Ankara, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), , 2008, s. 9.

olumlu olarak etkilemenin bir diğler yolu da işğörenlerin kendi girdileri hakkında daha gerçekçi değlerlendirme yapmalarına yardım etmektir.”⁴²

1.4. Performans Değlerlendirmenin Önemi ve Amacı

En genel manada performans değlerlendirmeleri amacına göre yönetsel (kişiler arası) ya da gelişimsel (kişiyeye özel) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu çerçevede; “yönetsel amaçlar; ücret artışı, terfi, işten ayırma gibi çalışanın iş hayatı ile ilgili önemli kararları içermekte iken gelişimsel amaçlar ise çalışana geri bildirim sağlayarak gelişimine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda performans değlerlendirmeleri uygulamada farklı amaçlar için de kullanılabilir.”⁴³

Performans değlerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer alır. Performans değlerlendirme ile genel olarak, kişinin, kurumun ya da grubun herhangi bir konudaki etkinliğini bir takım özelliklere göre analiz etmeye ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir.⁴⁴

Performans değlerlendirme sayesinde organizasyon; “çalışanlar ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, çalışanın iş başarısını, görev tanımındaki standartlara ulaşp ulaşmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değlerleme ile belirlemiş olacaktır. Diğler yandan performans değlerlendirmesi, dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, iş değışikliğı ve eğitim gereğinin saptanmasında, çalışanların seçilmesi ve atanmasında ya da işten uzaklaştırılmasında

⁴² Serdar Demir, **Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi (Yönetim Bilimleri) Anabilim Dalı, Ankara 2007, s. 139.**

⁴³ Adem Baltacı, Hüseyin Burgazoğlu, **Performans Değlerlendirmenin Etkinliğı Açısından Değlerlendirme Amacının ve Cinsiyetin Rolü**, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi / 2014 Cilt: IX, Sayı: I, s. 167.

⁴⁴ M. Akif Helvacı, **Performans Yönetim Sürecinde Performans Değlerlendirmenin Önemi**, **Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Yıl:2002, Cilt:35, Sayı:1-2, s. 159.

başvurulan etkili bir yöntemdir.”⁴⁵ Bunu aşamadan sonra işgörenlerin ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması aşamasına geçilir.⁴⁶

Performans değerlendirme sisteminde çeşitli yöntemler söz konusudur. Performans değerlendirme yöntemleri içinde en yaygın olanlarından biri işgörenlerin genel performanslarına ve yaptıkları işlerin niteliklerine göre sıralanmasıdır. Bu değerlendirme yönteminde, işgörenler başarı durumları dikkate alınarak belirli ölçütlerle derecelendirilmektedir.⁴⁷ Performans değerlendirmenin amacı; işletmedeki işgörenleri iyiden kötüye doğru sıralamak değil, kurum amaçlarının öncelikle çalışanlar (astlar) tarafından anlaşılma ve benimsenme seviyesini tespit etmeyi, kurum amaçlarının tüm çalışanlar tarafından yerine getirilmesini sağlamayı ve tüm çalışanların mutlu olduğu dinamik bir çalışma ortamını sürdürülebilir kılmayı amaçlamaktadır.⁴⁸

İyi bir performans yönetim sistemi, genel organizasyonel hedeflerin ve hedeflerin başarılmasını sağlamak için ekiplerin ve bireylerin performanslarını yöneterek genel organizasyonel performansın iyileştirilmesine yönelik çalışır. Etkin bir performans yönetim sistemi, bir kuruluştaki performansın yönetilmesinde çok önemli bir rol oynayabilir:

- Çalışanların örgütsel amaç ve hedeflere katkılarının önemini anlamalarını sağlamak.
- Her çalışanın kendisinden beklenenleri anlamasını sağlamak ve çalışanların bu beklentileri yerine getirmek için gerekli beceriye ve desteğe sahip olup olmadıklarını eşit olarak belirlemek.
- Hedeflerin düzgün bir şekilde hizalanması veya birleştirilmesi ve kurum genelinde etkin iletişimin kolaylaştırılması.

⁴⁵ Zeyyat Sabuncuoglu, ; Tokol, T. (2003), **İşletme**, Bursa: Furkan Ofset, s. 320.

⁴⁶ s. Randall Schuler (1998). **Managing Human Resources**, South Western Publishing Company, Cincinnati, p. 418.

⁴⁷ İsmail Bakan, İnci Fatma Doğan, Burcu Erşahan, A.Melih Eytmiş, Bankalarda Performans Değerleme ve Ücretleme İlişkisine Dair Çalışanların Algılamaları: Yerli ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2012, C.17, s. 1, s. 3.

⁴⁸ Ali Paksoy, **Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Eylül, 2006, s. 1.

- Bireysel çalışan ile hat yöneticisi arasında güven ve güçlendirme temelinde samimi ve uyumlu bir ilişki kurulmasını kolaylaştırmak.

Performans yönetimi uygulamaları, iş tatmini ve çalışan bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir:

- Çalışanlara düzenli olarak açık ve şeffaf iş geri bildirimleri sağlamak.
- Performans ve tazminat arasında açık bir bağlantı kurmak
- Çalışanları liderlik geliştirme programlarında temsil ederek geniş bir öğrenme ve gelişim fırsatı sağlamak.
- Performansı değerlendirmek ve teşvik ve ödülleri adil ve eşit bir temelde dağıtmak.
- Açık bir iletişimi ve ortak bir diyalogu kolaylaştırarak net performans hedefleri oluşturmak.
- Bir organizasyonda iyi performansı tanımak ve ödüllendirmek.
- Kariyer büyümesi için maksimum fırsatlar sağlamak.

Etkin bir şekilde uygulanan bir performans yönetim sistemi, Tablo 1-1'de gösterildiği gibi organizasyon, yöneticiler ve çalışanlara çeşitli şekillerde fayda sağlayabilir:

Tablo 1-1. Etkin performans yönetiminin yararları

Organizasyona Yararları	Geliştirilmiş organizasyonel performans, çalışanların elde tutulması ve sadakat, verimlilik artışı, iletişimin önündeki engellerin aşılması, açık hesap verebilirlik ve maliyet avantajları.
Yöneticiye Faydaları	Zaman kazandırır ve çatışmaları azaltır, performansta verimlilik ve tutarlılık sağlar.
Çalışana Faydaları	Çalışanların beklentilerini açıklar, öz değerlendirme fırsatları iş sorumluluklarını açıklar ve performansa katkıda bulunur, kariyer yollarını açıkça tanımlar ve iş tatmini teşvik eder.

Açıkça tanımlanmış hedefler, bireysel performansın düzenli değerlendirmesi ve şirket genelindeki gereksinimler, kurumsal yeterlikleri ve çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim planlarını tasarlamada yararlı bir girdi olarak hizmet edebilecek başlıca beceri boşluklarını tanımlamada yardımcı olabilir. Bir ses performans yönetim sistemi iki önemli hedefe hizmet edebilir:

1.4.1. Değerlendirme Amaçları

Performans değerlendirme, tüm çalışanların, bu rolde beklenen performans düzeyinin ve genel örgütsel hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duydukları bireysel hedeflerin farkında olmalarını sağlamak için bir kuruluş tarafından belirlenen süreci tanımlamak için kullanılan terimdir.

Bu çerçevede, performans değerlendirme;

-Çalışanların daha yüksek sorumluluklar almaya hazır olduklarını değerlendirerek,

-Çalışanlara mevcut yetkinlikleri ve iyileştirme ihtiyaçları hakkında geri bildirim sağlayarak,

-Performansı promosyonlar, teşvikler, ödüller ve kariyer gelişimi kapsamına bağlayarak,

çeşitli değerlendirme amaçlarının gerçekleşmesini sağlar.

1.4.2. Gelişim Amaçları

Bireysel ve örgütsel yetkinliklerin gözden geçirilmesi ve teşhisi sonuçlarına dayanarak çalışanların eğitim gereksinimlerinin tanımlanmasıyla gelişimsel amaç yerine getirilmektedir. Koçluk ve danışmanlık, çalışanların güvenini kazanmaya ve üst düzey ile alt arasındaki ilişkiyi güçlendirmenin yanı sıra performanslarını geliştirmeye yardımcı olur.

Özetle, performans yönetimi, rekabetçi İKY stratejileri uygulayarak örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için önemli bir araç olarak hizmet vermektedir. İşletmedeki bütün iş kategorileri ve seviyeleri arasında hem dikey hem de yatay olarak bir organizasyonda KPI'lar ile hedeflerin hizalanmasına ve bütünleştirilmesine yardımcı olur ve böylece tüm faaliyetlerin alt seviyeden tek bir hedefe doğru ilerlemesine yardımcı olur.

Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunun karşılaştırılması için değerlendiren ile değerlendirmeyi yapan arasında etkin bir iletişim sürecinin kurulması;

- İş performansı hakkında objektif ve rasyonel bilgi veren PYS'nin, çalışanların iş tanımlamalarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaşıldığına ilişkin geri besleme sağlaması;
- Örgütte olumlu kültür ve iklimin oluşturulması, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması

Performansın geleneksel anlamdaki bazı tanımları şöyle özetlenebilir. Performans en basit tanımıyla üretim araçları ve girdi miktarı ile çıktı (üretim) miktarı arasındaki ilişki biçiminde tanımlanabilir. Daha yüksek performans, aynı miktar girdi ile daha

fazla çıktı elde etmek veya aynı girdi ile kalite ve hacim bakımından daha gelişmiş üretim elde etmektir. Performans, benzer şekilde, çıktı ile bu çıktılara varmak için harcanan zaman arasındaki ilişki şeklinde de ifade edilebilir. Evrensel bir ölçü ve insan kontrolünün dışında olması zamanı oldukça iyi ve nesnel bir ölçü/belirleyici haline getirmektedir. İstenen sonuca ulaşmak için ne kadar az zaman harlandıysa sistem o kadar verimlidir.⁴⁹

Performans değerlendirmesi ve planlaması, bir kurumdaki çalışanların ortak amaç ve hedefler doğrultusunda motive edilmesi, personelin motivasyonu ile birlikte performanslarının artması ve nihayetinde de kurumun rekabet gücünün artmasını sağlayan, işgören tatminini artıran ve böylece toplam kalite yönetimi uygulamaları içinde önemli ihtiyaçları karşılayan teknikler bütünü olarak görülebilir. Performans değerlendirme ve planlama uygulamalarının kuruma en büyük katkısı kurumun amaçlara göre yönetilmesini sağlaması ve böylece işgörenleri yönlendirecek amaçların daha kolay bulunması ve hayata geçirilmesidir. Kurum, bu uygulamalar sayesinde iş gelişimini her alanda görebilir ve maliyetlerini düşürebilir.⁵⁰ Buna ilave olarak, performans ölçümü performans yönetimi uygulamalarının en önemli parçası olarak görülebilir. Performans ölçümünün sonuçlarından etkili bir şekilde yararlanmak için performans yönetimi amacıyla kullanılması gerekir. Performans yönetimi, organizasyonu ileriye götürecek amaçların oluşturulmasını, kaynakların dağılımını ve öncelikli alanlara tahsisini sağlayarak uygulanan politikaların belirlenen amaçlara ulaşmayı güvence altına alıp almadığını kontrol eden ve kurumsal kültür ile kurumsal sistem ve süreçler üzerinde olumlu etkiler meydana getirmek üzere performans bilgisini kullanan bir yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Performans ölçümü ile yönetimde bilgiye dayalı karar alma süreçlerinin oluşturulması hedeflenmektedir.⁵¹

⁴⁹ Ali Paksoy, **Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Eylül, 2006, s. 51.

⁵⁰ Burcu Ada, **Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi**, Ankara, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), , 2008, s. 19.

⁵¹ Ahmet Yatkın, **Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri**, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 2008, s. 17.

1.5. Performans Değerlendirmenin Nedenleri, Özellikleri ve Faydaları

1.5.1. Performans Değerlendirme Nedenleri

Performans değerlendirme, çalışanın bireysel özelliklerinin, işin gerek ve niteliklerine ne kadar uyduğunu analiz eden ve kişinin iş başarısını ölçmeye çalışan somut sentez ve analizlerin bütünü olarak tanımlanabilir.⁵² “Sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda örgütlerin, işgörenlerin sürekli eğitim ihtiyacını karşılamada, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmada, motivasyonunu artırmada etkin bir performans yönetim uygulaması hayati bir önem taşımaktadır. Bu noktada, yöneticilerin performans yönetimi ilke ve süreçleri konularında gerekli ve yeterli bilgi, beceriye sahip olması kaçınılmaz bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.”⁵³

İnsan Kaynakları Yönetimi, etkin personel programları politikaları ve prosedürleri aracılığıyla organizasyonel hedeflere ve çalışanların hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadır. Personel fonksiyonunun başarılı performansları, herhangi bir organizasyonun temeli işleyişini büyük ölçüde artırabilir. Bununla birlikte, personel pratisyenleri, tarihin herhangi bir zamanında, iş yeriyle ilgili yüksek beklentileri olan, değişen ve daha zorlu bir işgücü tarafından günümüze daha fazla önem kazanmaktadır. Aynı zamanda, hızla ilerleyen teknolojiler ve dış etkiler, işimizin doğasını değiştiriyor. Bu nedenle insan kaynaklarını motive eden ve tatmin eden bir çalışma ortamını sürdürmek daha kritik ve daha zor olmaktadır.

Performans değerlendirmesi kavramı ile performans ölçümü birbirleriyle ilgili olmakla birlikte farklı araçlardır. Performans değerlendirme formel ve informal şekilde yapılabilmektedir. Performans değerlendirme formel olarak yapıldığında, performans değerlendirmenin yılda bir kez veya iki kez belirli süreler dahilinde yapılması söz konusu olmaktadır. Sürekli değişim olan firmalarda daha kısa sürelerde de (3-4 ayda

⁵² Zeyyat Sabuncuoğlu (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, s. 154.

⁵³ M. Akif Helvacı, Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, **Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Yıl:2002, Cilt:35, Sayı:1-2, s. 168.

bir) yapılması da söz konusu olabilmektedir.⁵⁴ Performans değerlendirmenin informel şekilde yapılması ise yöneticinin uygun gördüğü (istediği) zamanda gerçekleştirilmesini ifade etmektedir.⁵⁵

Değerlendirme, “performansın artırılması için yapılması gereken değişikliklerle ilgili önerilerde bulunur. Performans ölçümü kurumun mevcut durumunun fotoğrafını çekerek hedeflerine ulaşip ulaşmadığı ile ilgili bilgi verir. Ölçüm sonuçlarına bakarak bir kurumun başarılı ya da başarısız olup olmadığı sonucuna ulaşmak mümkün değildir. Ancak ayrıntılı bir performans değerlendirmesi sonucunda, kurumun başarılı ya da başarısız olduğu ve bu sonucun neden kaynaklandığı hakkında sağlıklı bir yargıya varabilir.”⁵⁶

Diğer yandan, “performans yönetimi uygulamalarının amacına ulaşabilmesi için sürekli geribildirim esastır. Bilgilendirmenin devamlılığının sağlanması, hedeflere ulaşmada kaydedilen aşamaların ve karşılaşılan düşük performans örneklerinin değerlendirilene iletilmesi, değerlendirilenin gelişimi için çok önemlidir. Dönem boyunca değerlendirilene sürekli geribildirimde bulunmak yöneticinin önceliği olmalıdır. Ancak geri bildirim vermek sadece yöneticilerin sorumluluğu değildir. Seçilen performans izleme yöntemi doğrultusunda, herkes bir başkasının performansını izleyerek geri bildirimde bulunmalıdır.”⁵⁷

1.5.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri

Personel değerlendirmesi, seçim kararı vermek amacıyla bireyler hakkında bilgi toplama yöntemlerini ifade eder. Seçim kararları arasında, bunlarla sınırlı olmamakla birlikte işe alma, yerleştirme, terfi, sevk, tutma ve ilerlemeye giden programlar yer

⁵⁴ Mondy, R. Wayne ve Noe, Robert M (2005), **Human Resource Management**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, p. 260.

⁵⁵ İsmail Bakan, İnci Fatma Doğan, Burcu Erşahan, A.Melih Eytmiş, **Bankalarda Performans Değerleme ve Ücretleme İlişkisine Dair Çalışanların Algılamaları: Yerli ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2012, C.17, s. 1, s. 3.

⁵⁶ Ebru Yenice, (2006), “Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi”, **Maliye Dergisi**, Sayı 150, Ocak-Haziran, s. 124.

⁵⁷ M. Akif Özer, Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 73, s. 16.

alır. Nitelikli iş başvuru sahiplerinin seçilmesi, yetenekli ve kararlı bir işgücünün oluşturulmasında, etkin bir organizasyon kültürünün desteklenmesinde ve ajansın genel performansını geliştirmede kritik bir adımdır.

Performans; “çalışanı işini yaparken daha fazla çaba sarf etmeye zorlaması, verilen işi, istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneği gerektirmesi, işin bizzat çalışanlar tarafından yapılmasını öngörmesi, kuruluşu, çalışanlara bireysel destek sağlayabilecek ve uyuşmazlıkları önleyebilecek bir atmosfer oluşturmaya zorlaması, çalışanları talebin en yüksek ve en düşük olduğu durumlara karşı hazırlıklı olmaya zorlaması gibi özelliklerinden dolayı, günümüz kuruluş yönetimleri tarafından benimsenen ve gereklilikleri yerine getirilmeye çalışılan bir kavramdır.”⁵⁸

Performans ölçümü bir organizasyonun önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara göre ortaya çıkan sonuç, ürün ve hizmetleri birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, performans ölçümü bir organizasyonun kullandığı kaynakları, ürettiği ürün ve hizmetleri, ulaştığı sonuçları takip edebilmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması olarak belirtilebilir. Kısacası performans ölçümü, organizasyonların önceden belirlenen hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını belirleyen bir süreci ifade etmektedir.⁵⁹

Diğer yandan, örgütün varlık nedenlerini (misyon) ve uzun dönemli (vizyon) öncelikli hedeflerini belirleyerek, örgüt içindeki tüm süreçlerin ve çalışanların performanslarının yönetimini ifade etmektedir. Bu kavramsal çerçevede performans yönetimi anlayışının temel bileşenlerinin görev tanımı ve hedeflerin belirlenmesi, hedeflere ulaşmaya yönelik hedef ve stratejilerin oluşturulması ve söz

⁵⁸ Temel Çalık, **Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.s.10.

⁵⁹ İlhan Ege, Zeynep Şener, Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması, **Muhasebe ve Finansman Dergisi** Ocak/2013, s. 109.

konusu hedeflere ulaşma derecesini gösteren performans değerlendirmesi olarak tanımlanabilir.⁶⁰

İnsan kaynakları yönetiminde karşılaşılan en önemli sorunlardan birisinin, çalışanların kendilerine verilen işleri ne ölçüde yaptıkları ve bu bağlamda iş yapma yeteneklerinin saptanması olduğu söylenebilir. Yöneticiler, kendi astlarının yeteneklerini ve iş yapma kapasitelerini bilmek ister. Dolayısıyla, organizasyonda çalışanlardan en yüksek verimin alınması için çalışanların yetenekleri ve gelişme çizgileri değerlendirilmeli ve takip edilmelidir. Bu çerçevede, performans değerlendirme yönetiminde bazı sorunlarla karşılaşılması da kaçınılmaz görünmektedir.⁶¹ Bir başka ifadeyle, performans değerlemesi, sadece çalışanın iş verimini ölçmeye yönelik değil, bir bütün olarak çalışanın başarısını ölçmeye yönelik olduğu görülmektedir. Dolayısıyla performans değerlemesi, objektif analizler ve sentezler olarak görülebilir. Çalışanın iş başarısı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir. Bu yaklaşım, çalışanları maliyet unsuru olarak görmeyi değil, işletmenin önemli bir kaynağı ve değeri olarak görmeyi sonucudur. Performans değerlendirme uygulamasının bir ihtiyaç olarak çıkmasının bu yaklaşımın sonucu olduğu söylenebilir.⁶²

1.6. Performans Değerlendirmenin Faydaları

Performans değerlendirme uygulamaları, organizasyon açısından olduğu kadar çalışan açısından da önemlidir. Çünkü performansı yüksek bir çalışan başarısının karşılığını görmek ister. Geçerli ve sağlıklı verilere dayanmayan performans değerlendirme neticesinde, yeterli başarıya sahip olmayan bir çalışana değer verildiğini gören işgörenin morali bozulur, motivasyon ve çalışma arzusu azalır. Etkin bir değerlendirme neticesinde çalışan kendi eksikliklerini ve olumsuz yanlarını

⁶⁰ Mehmet Cahit Giran, **Kamu Hizmetlerinde Performans Ölçümü. Türkiye'deki Kamu Üniversiteleri İçin Bir Performans Ölçümü Uygulaması**, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara,2005,s.63.

⁶¹ Schermerhorn, J.R.,(1989). **Management and Productivity**. United States of America: Third Edition, p. 432.

⁶² Müjgan Sağır Özdemir, "Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı", **Endüstri Mühendisliği**, Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, Sayı 2 (2002), s. 1.

da göreceğinden, eksikliklerini giderme ve yetersiz yönlerini geliştirme imkanı da bulmuş olacaktır. Bunlara ilave olarak objektif ve nesnel ölçütlere göre yapılan değerlendirme, çalışanın moral ve motivasyonunu artırarak işletmeye olan güveninin de artmasını sağlar.⁶³

Performans değerlendirme aşağıda belirtilen faydaları sağlaması nedeniyle bir yatırım olarak kabul edilir:

1. **Yükseltme:** Performans Değerlendirme, denetçilerin etkili çalışanlar için tanıtım programlarını düzenlemelerine yardımcı olur. Bu bağlamda, verimsiz çalışanlar görevden alınabilir veya indirgenebilir.
2. **Tazminat:** Performans Değerleme, çalışanlar için tazminat paketlerinin düzenlenmesinde yardımcı olur. Performans değerlendirme yoluyla liyakat değerlendirmesi yapılabilir. Performans Değerleme, performansla değer vermeye çalışır. Prim, yüksek maaş oranları, ekstra faydalar, ödenekler ve önkoşulları içeren tazminat paketleri performans değerlendirmesine bağlıdır. Kriterler, kıdemden ziyade liyakat olmalıdır.
3. **Çalışanların Gelişimi:** Sistematik performans değerlendirme prosedürü, denetçilerin eğitim politikalarını ve programlarını çerçevesine yardımcı olur. Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmeye yardımcı olur, böylece çalışanlar için yeni işler tasarlanabilir. Ayrıca gelecekteki geliştirme programlarının çerçevesinde de yardımcı olur.
4. **Seçim Onayı:** Performans Değerlendirme, denetim otoritelerinin seçim prosedürünün geçerliliğini ve önemini anlamalarına yardımcı olur. Denetim otoriteleri geçerliliği ve dolayısıyla seçim prosedürünün güçlü ve zayıf yanlarını öğrenirler. Bu bağlamda seçim yöntemlerinde gelecekteki değişiklikler yapılabilir.

⁶³ Polat Tuncer, Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:88/ Ocak - Mart 2013, s. 91-92.

5. **İletişim:** Bir kuruluş için çalışanlar ve işverenler arasındaki etkili iletişim çok önemlidir. Performans değerlendirme yoluyla, iletişim aşağıdaki yollarla aranabilir:

- a. Performans değerlendirmesi yoluyla, işverenler astlarının becerilerini anlayabilir ve kabul edebilir.
- b. Astları da üstlerinde bir güven ve güven yaratabilir ve yaratabilirler.
- c. Aynı zamanda samimi ve doğumsal emek yönetimi ilişkisinin korunmasında yardımcı olur.
- d. İş ruhunu geliştirir ve çalışanların moralini artırır.

Yukarıdaki tüm faktörler etkili iletişim sağlar.

6. **Motivasyon:** Performans değerlendirmesi bir motivasyon aracı olarak hizmet eder. Çalışanların performansını değerlendirerek, hedeflere ulaşıldığında bir kişinin verimliliği belirlenebilir. Bu, bir insanı daha iyi iş için motive eder ve gelecekte performansını iyileştirmesine yardımcı olur.

Performans değerlendirme hem firma geneli için faydalar sunarken hem de firma içindeki farklı kişilere faydalar sunmaktadır:

1) Yönetici Açısından Faydaları;

- a) Çalışanların ve organizasyonun performansının artırılması
- b) Daha iyi bir iletişim sağlanması
- c) Daha sağlıklı ilişkilerin kurulması
- d) Çalışanların güçlü ve zayıf taraflarının belirlenmesi

2) Astlar Açısından Faydaları;

- a) Kendi görevini bilme ve ona açıklık kazandırma
- b) Daha sağlıklı ilişkilerin kurulması

- c) İş tatmininin artırılması
- d) Organizasyonun rol ve sorumluluklarının belirlenmesi

3) Örgüte Sağladığı Faydaları;

- a) Karlılığın arttırılması
- b) Verimliliğin arttırılması
- c) Hizmet ve ürün kalitesinin geliştirilmesi
- d) Doğru yönetsel kararların alınması.

Performansa dayalı ücret sistemleri; özellikle organizasyonun faaliyetleri bakımından stratejik öneme sahip çalışanları motive ve teşvik edecek, firmada kalmalarını sağlayacak ve aynı zamanda çalışanlar tarafından adil olarak algılanacak, firma için kabul edilebilir ve maliyet sınırları içinde kalan bir ödeme paketi tasarlanmaktadır.⁶⁴

1.7. Performansı Etkileyen Faktörler

Performans, performansı ölçerken, yönetirken ve ödüllendirirken hesaba katılması gereken birçok faktörün etkisi altında kalır. Bu faktörler özel sektör ve kamu sektörü için ortak paydalara sahip olsalar da, ikisini birbirlerinden ayıran ve değerlendirmelerde mutlaka göz önünde tutulması gereken farklılıklar da mevcuttur. Genel olarak, bir değerlendirme aracı, bireylere iş ile ilgili yetkinliklerini, ilgi alanlarını veya işe uygunluğu değerlendirmek için uygulanan herhangi bir test veya prosedürdür.

1.7.1. Kişisel Faktörler

Günümüzde örgütler bireylerin performanslarının değerlendirilmesi konusuna özel bir önem vermektedirler. Bunun nedeni örgütsel performansın bireyin performansına bağlı olmasıdır. Ayrıca örgütsel etkinliği ve verimliliği arttıracak bir örgütsel iklimin oluşturulması da performans değerlendirme sisteminin etkinliğine bağlıdır.

⁶⁴ Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, A.U İİBF Yayınları, No:178, Eskişehir, 2003, s. 210.

Hiç kuşku yok ki, personelin katkısının önemli başka bir belirleyicisi de, çalışanın kişisel özellikleridir. Yaş veya kıdem gibi bireysel özellikler iş temelli sistemin içinde yer alabilir. Fakat özellikle çalışanın vasıf, beceri ve yetkinlikleri ile tutum ve davranışları gibi faktörler, ücretin çalışan ve performansı gibi unsurlar tarafından belirlenmesini de haklı hale getirir.⁶⁵ Bu çerçevede, çalışanın bireysel performansını doğrudan etkileyen belki de en önemli faktörün kişisel özellikleri olduğu söylenebilir. Çalışanın konuşma, fiziksel güç, yazma, tecrübe, algılama, zihin ve ifade gücü gibi yetenekleri ile ruhsal yapısı, ilgi ve değerler, rol algılaması vb. öğeler çalışma yaşamında bireysel performansı etkileyen kişisel nitelikler olarak sıralanabilmektedir.⁶⁶ Bunun yanında günümüzün önemli problemlerinden biri olan stres, özellikle çalışma yaşamında çalışanların psikolojik ve fiziksel yapılarını ile motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir.⁶⁷

“Performansın bireysel düzeyde ödüllendirilmesi, takım çalışmasının önemli olduğu durumlarda, grup dayanışmasını zayıflatmaktadır. Bir başka ifadeyle, bireysel performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığı gruplarda, farklı ücret alan çalışanlar arasında doğan aşırı rekabet, zaman zaman işbölümü ve yardımlaşmaya da engel olarak çeşitli sorunların ortaya çıkmasına yol açmaktadır.”⁶⁸

Bir organizasyondaki çalışanların “genç ya da ilerlemiş yaşlarda bulunması performansını etkileyebilecek bir unsurdur. Yaşın performansa etkisi çeşitli kültürlerin yönetim anlayışına göre değişim göstermektedir. Örneğin ABD’de genç yaştaki insanlara şirketlerde hızlı bir biçimde yükselme imkânı tanınabilirken; Japonya’da ise tam tersine belirli bir yaşa kadar üst yönetim kademelerine insanların ulaşması olanaksızdır.”⁶⁹ “Performansın, bireylerin amaçlanan hedefe yönelik olarak

⁶⁵ Serdar Demir, **Performansa Dayalı Ücret Sistemleri**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi (Yönetim Bilimleri) Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara-2007, s. 45.

⁶⁶ Kerem İzmen, **KKTC Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi**, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Haziran 2009, s. 5.

⁶⁷ Nezih Metin Özmutaf, (2007), “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, C.Ü. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı:2, s. 52.

⁶⁸ Bilgin, M. Huseyin, “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt: 16; Sayı: 1; Ocak 2002, s. 7.

⁶⁹ Akdemir, A. (2004), **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Biga İ.İ.B.F. Yay., Çanakkale, s. 16.

nereye vardıklarını gösteren bir unsur olduğu düşünülürken, bireyin yaptığı işlemleri sağlamak için göstereceği çabayla ilgili olduğu belirtilebilir. İşte bu nedenle, sosyo-psikolojik motivasyon uygulamaları kişinin içsel dünyasına daha çok yönelerek amaca ulaşmadaki çabasını ve böylece performansını arttırabilir. Dolayısıyla sosyo-psikolojik motivasyon faktörleri motivasyonun performans üzerindeki etkisinin nedeni olarak düşünülebilir.”⁷⁰ Bu çerçevede, “madde bağımlılığı (ilaç, alkol, uyuşturucu gibi) her ne kadar kişisel bir sorun gibi gözükse de aslında sosyal ve çoğu zaman bireyin tek başına üstesinden gelemeyeceği bir sorundur. Madde bağımlılığı bireyin iş performansını çok aşağı düzeylere çekebilmekte ve kontrolsüz bir bireyden gerek iş yaşamındaki, gerekse iş haricindeki yaşamda bireyleri geçimsiz kılabilir. Bu nedenle lider yönetim anlayışının o bireye gerekli uzman desteğini sağlayarak kuruma ve topluma kazandırma çabasının önemi büyüktür.”⁷¹ Performans yönetimi sürecinde sadece kurumsal olarak değil, tek tek çalışanlar için de belli hedefler saptanmalıdır. İş tanımlarıyla ve analizleriyle belirlenen bu hedefler, yapılan her işte performans beklentilerinin saptanmasıyla ilgilidir. Böylece işgörenler kendilerinden ne beklenildiğini bilirler ve kendileri hakkında yapılan değerlendirme sürecini de bilirler.⁷²

1.7.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların performansını sağlayan örgütsel-yönetimsel faktörler ise; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir.⁷³

⁷⁰ E. Özücü, A. Kanbur, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine.

Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi**, Yıl:2008 Cilt:15 Sayı:1, s. 96.

⁷¹ Barutçugil, İ. (2002), **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 95.

⁷² M. Akif Özer, Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, **Sayıtay Dergisi**, Sayı: 73, s. 47.

⁷³E. Özücü, A. Kanbur, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine. Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi**, Yıl:2008 Cilt:15 Sayı:1,s88.

Kurumlarda performansın üst seviyeye çıkabilmesi için bireysel amaçlarla organizasyon amaçlarının birleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, işgörenlerle yöneticilerin yüksek başarı düzeyine ulaşma isteğinde olmaları gerekmektedir. Bu çerçevede, yüksek başarıya ulaşma amacının çalışanlara kabul ettirilebilmesi için çalışanların amaçların oluşturulması sürecine katılımın sağlanması da gerekmektedir.⁷⁴

Organizasyonel faktörler, çalışan performansını etkileyen başka bir etmendir. Organizasyonun yapısı, misyonu, yönetim felsefesi ve politikaları, görev, yetki ve sorumluluk paylaşımı, çalışma şartları gibi faktörler bu kapsamda yer almaktadır. Öte yandan; organizasyonun yapısı, kurumdaki biçimsel ve doğal ilişkiler, kurumun ideolojisi, yapılan işin ve mevcut araç ile gereçlerin niteliğinin de çalışanın başarı durumuyla yakından ilişkili olduğu savunulmaktadır.⁷⁵

- Örgütlerde gerekli süreçler oluşturulurken bazı çalışmaların yapılması gerekir. Aksi takdirde surecin içerisinde yer alacak aktörlerin desteğini kazanmakta sorunlar yaşanabilir. Literatürde süreç oluşturma adımları olarak geçen bu hususları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.
- Böyle bir surece olan gerekliliğe açıklık getirilir. Bu surecin sağlayacağı yararlar belirlenir ve örgüt çalışanları ile paylaşılır.
- Sureci amaçlara uygun olarak tasarlama zorunluluğu vardır. Surecin farklı işlevleri ve işleri yansıtmak üzere örgüt içinde farklılaşması ihtimali vardır. Kimi işler, sonuçlarıyla daha kolay ölçülebilir. Kimileri ise gösterilen davranışlarla ya da yeteneklerle ölçülür.
- Süreçteki tüm yönetici ve çalışanlara kapsamlı bir eğitim sağlanır.

⁷⁴ Efil, İsmail; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Alfa Yay., İstanbul, 1999. s. 287.

⁷⁵ Kerem İzmen, **KKTC Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi**, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Haziran 2009, s. 6.

- Son aşamada söz konusu sürecin etkisinin sürekli kontrol edilmesi gerekir. Amaçlara ulaşıyor mu, yapılanlar mevcut duruma uygun mu, değişiklik yapma ihtiyacı var mı gibi sorulara cevap aranmalıdır.⁷⁶

1.7.3. Çevresel Faktörler

Çevrenin bireysel performansı etkileyen önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Zira günümüzde organizasyonlar açık sistem yaklaşımına sahipler. Bu yaklaşımın sonucu olarak organizasyonlar “sürekli olarak çevre ile etkileşim içerisine girmekte ve bu da çalışanın bireysel performansına pozitif veya negatif olarak yansımaktadır. Örgütlerin kullandıkları teknoloji, insana verdikleri değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, ekonomik, ideolojik ve kültürel yapılar örgüt başarısını ve dolayısıyla çalışanın başarısını doğrudan etkilemektedir.”⁷⁷

1.7.4. Sosyo Demografik Faktörler

Çeşitli sosyo-demografik faktörler vardır. Örneğin; “sosyo-demografik faktörlerden yaş, bir örgütte işe yeni başlayan ancak bilgi düzeyi oldukça iyi ve kıvrak zekâlı bir bireyin kıskanılması olarak ortaya çıkabilmektedir. Diğer taraftan aynı bireyin diğer çalışanlara karşı çeşitli şekillerde (mimik, davranış, söz, dedi kodu gibi) kendisinin üstün olduğunu ispatlamaya çalışması da diğer çalışanlarca genellikle hoş karşılanmayabilecektir. Bazı durumlarda ise, yaş olarak daha genç çalışanların yaratıcı fikirlerinin örgüt için daha doğru ve sağlıklı olduğunu ortaya koymaları yönetici ya da diğer çalışanlar tarafından adeta “sen söyledin ama neyse” gibi bir tavır içinde mecburen kabul edilebilmektedir. Dahası işe yıllarını vermiş insanlar olarak ileri yaştaki kesim kendilerinin o konuda son noktaya geldiklerini ve artık işin geliştirilmesi için daha iyi bir fikrin olamayacağını düşünebilmektedir. Bazen de kimi yöneticiler genç yaştaki tecrübe düzeyi düşük kişileri sözde yanlarına çekerek (genç insanlarda çalışma ve yükselme arzusu yöneticiye yakınlaşma hevesini

⁷⁶ Temel Çalık; **Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 23-24.

⁷⁷ Gökcan Baydar, “**Kamu Hastanelerinde Personel Performans Değerlendirmelerinde Mevcut Uygulama, Çağdaş Yaklaşımlar ve Hastane Yöneticilerinin Konuyla İlgili Değerlendirmeleri**” (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1995), s. 8.

tetiklemektedir) örgütte kasıtlı bir çatışma ortamı yaratmakta ancak kendisi herkesle iyi olabileceğini düşünmektedir. Bu davranışın sonucunda da çatışma ortaya çıkmakta ve yönetici öne çıkarak bir baba tavrı ile sorunları çözmekte ve diğer çalışanlara “bakın ben olmasam bu kurum yönetilemez ve kargaşa doğar” gibi rasyonel olmayan fikirleri üstü kapalı da olsa verebilmektedir. Bu yöneticilerin kontrollü gerilim stratejisi kapsamında, hedef birey ya da grubu sürekli gerilim altında tutmak için sistemli olarak psikolojik bir şiddet uyguladıkları da görülebilmektedir. Burada amaçlanan baskı altındaki bireyin hata yapmasına çalışmaktır.”⁷⁸

1.8. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları

Bir organizasyonda “Performans Yönetim Sistemi”nin kurulması belirli aşamaları gerektirir. Söz konusu aşamalar şöyle açıklanabilir: “Kurumun genel yapı seması çıkartılarak, kurumun hedefi, işleyiş yapısı ile ilgili bilgilerin yer aldığı bir yapı tanımı oluşturulur. Yapı tanımının oluşturulmasının akabinde; is tanımlarının belirgin bir şekilde çerçevesinin çizilmesine olanak sağlayan is analizi gerçekleştirilir. İş analizi işi yapan ilgili kişinin yaptığı iş ile ilgili mülakat tekniği ile görüşülmesinin sonucunda, genel bir analizin ortaya çıkarılmasıdır. İş analizi ile ilgili form; her kuruluşun yapısı birbirinden farklı olduğu için kuruma özel hazırlanmış bir formdur. İş analizi yapıldıktan sonra kurumun informel yapısı ile ilgili genel bilgiye ulaşma noktasında devreye “çalışan memnuniyeti anketi” girmektedir. Çalışan memnuniyet anketinde çalışan kişilerin yaptıkları iş ve kurum ile ilgili düşüncelere ulaşılmaya çalışılmaktadır. Kurumda birimler arasındaki işbirliğinin derecesini ve önemini ölçmek için ise “iç memnuniyet anketi” yapılır. iç memnuniyet anketi ile birimler hangi noktalarda birbirleri ile iletişime geçtikleri ve bu iletişimindeki karşılıklı memnuniyet derecesi ölçülür. Yapı tanımı ve is analizi ile organizasyon yapısı net bir biçimde ortaya konularak, is tanımlarında meydana gelen değişikliklerin de değerlendirmeye alındığı reorganizasyon yapısı oluşturulur. En son basamak olarak

⁷⁸ Nezh Metin Özmutaf , (2007), “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı:2 , s. 52.

sistemin düzgün bir şekilde işlemesi için gerekli eğitimler ile birlikte hedefler yeniden tanımlanır.”⁷⁹

Kısaca özetlemek gerekirse, performans yönetimi aşağıdaki aşamalardan oluşur:

- 1. Hedef Belirleme:** Şirket hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik kişisel iş sonuçları yeterliliklerle ilgili hedeflerin belirlenmesi. Belirlenen amaçların açık ve net, ölçülebilir, uzlaşılabilir ve başarılabılır, gerçekçi ve zaman sınırlı olması gerekir.
- 2. Yönlendirme / Geri bildirim:** Hedeflere yönelik ilerlemelerin kaydedilmesi ve gelişmesi gereken yönlerin belirlenmesi.
- 3. Değerlendirme:** Kişisel iş sonuçlarının ve yeterliliklerin değerlendirilmesi.
- 4. Gelişim Planlama:** Gelişmesi gereken yönlerin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planlarının hazırlanmasıdır.

1.9. Performans Ölçümü ve Ölçüm Yöntemleri

Performans, ölçüm gerektiren bir konudur. Söz konusu ölçüm; “objektif (finansal) ve subjektif (finansal olmayan) konularda olabilir. Bir işletmenin performansını ölçmek için kullanılan geleneksel ölçütler genellikle finansal konulardır ve daha çok kârlılık, satışlar, piyasa değeri üzerine odaklanmıştır. Bugünün küresel rekabet şartları; finansal olmayan performans ölçütlerinin de (itibar, memnuniyet, kalite, vb.) bir işletmenin performansının ölçülmesinde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Artık modern işletmelerde karar verme amaçları için sadece finansal performans ölçümleri yeterli olmamaktadır. Performans ölçümleri objektif ve subjektif ölçümlerin her ikisini de içermelidir. Çünkü performans ölçümü işletmedeki stratejik karar vermeyi etkilemektedir.”⁸⁰

⁷⁹ Bilge Afsar, Ayşegül Dede, **Performansa Dayalı Yönetim Sistemi, Araştırma Raporu**, Konya Ticaret Odası, Konya 2008, s. 9.

⁸⁰ Sebahattin Yıldız, İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 180 Sayı: 36, Ağustos-Aralık 2010, s. 181.

Performans “hedeflerini belirlemek, performansı ölçmek, belirlenen hedefler ile ulaşılan performansı karşılaştırmak, ulaşılan performans ile belirlenen hedefler arasındaki farkları hesaplamak ve bu farkların ortadan kaldırılması için harekete geçmek yönetiminin kontrol işlevini yerine getirmesinin gereğidir. Ulaşılan performans ile hedeflerin karşılaştırılması sonucunda, eğer performans yeterli görülürse bir sonraki dönemde de aynı performansın devamı için çalışılır. Eğer performans yeterli görülmez ise, sorunun kaynağı araştırılır ve sorun çözülerek performansın artırılmasına çalışılır.”⁸¹

Performans yönetim sisteminde, organizasyon “performansından bireysel performansların planlanması, yönlendirilmesi, güdülenmesi ve değerlendirilmesine kadar, her aşamada artan düzeyde ölçüm verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Performans ölçümleri, performansın geliştirilmesinde önemli bir güdüleyicidir. Başka bir açıdan bakıldığında da performans gelişiminin, ölçümlerin güdüleyicisi olduğunu söylemek mümkündür.”⁸²

Performans, “ilgilenilen konuda bir ölçümü gerektirir. Bu ölçümler; objektif (finansal) ve sübjektif (finansal olmayan) konularda olabilir. Bir işletmenin performansını ölçmek için kullanılan geleneksel ölçütler genellikle finansal konulardır ve daha çok kârlılık, satışlar, piyasa değeri üzerine odaklanmıştır. Bugünün global rekabet şartları; finansal olmayan performans ölçütlerinin de (itibar, memnuniyet, kalite, vb.) bir işletmenin performansının ölçülmesinde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Artık modern işletmelerde karar verme amaçları için sadece finansal performans ölçümleri yeterli olmamaktadır. Performans ölçümleri objektif ve sübjektif ölçümlerin her ikisini de içermelidir. Çünkü performans ölçümü işletmedeki stratejik karar vermeyi etkilemektedir. İşletme performansı objektif ve sübjektif olarak ölçülebilir. Objektif değerler, mutlak finansal performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, sübjektif değerler ise rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler sorularak ölçülmektedir. Aynı

⁸¹ Ali Coşkun, Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 56, 2006, s. 28-29.

⁸² M. Akif Özer, Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 73, s. 47.

performans kriterleri hem objektif hem de sübjektif olarak ölçülebilmektedir. Önemli olan kriterleri belirlemektir. Kriterleriniz karlılık, kalite, müşteri memnuniyeti vb. olabilir. Bu nitel veya nicel kriterler objektif veya sübjektif ölçüm ile ölçülmektedir.”⁸³

Öte yandan, “performans ölçüm sistemleri; yeniden yapılanmanın temel amaçlarına, yönüne ve benimsenen yaklaşıma bağlı olarak performansın değişik yönlerine ağırlık verebilir. Uygulanan ölçüm sistemlerinde vurgular ağırlıklı olarak; çıktılara (Yeni Zelanda), nihai etki ve sonuçlara (Avustralya, ABD), mali sonuçların üretici tarafından belirlenen ölçütlerine, hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine (Danimarka) yapılabilmektedir.”⁸⁴

Performans ölçüm sistemi, işin hem etkinlik hem de verimliliğini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Bir performans standardı ise bir işin etkinliğini ölçmek için kullanılan metrik bir ölçüdür. Performansın ölçülmesi sırasında kuruluşa, iş analizlerinden yararlanılarak işle ilgili performans standartlarının saptanması sağlanır. Standartlar, çalışanlara hem ulaşmak için çaba gösterecekleri hedefleri gösterir, hem de işteki başarının ölçülmesi için gerekli ölçütleri saptar. Günümüzde zamana dayalı rekabet stratejisi, yüksek kaliteli ürün ve hizmet, esneklik, müşteri memnuniyeti, yeni performans ölçüm sistemlerini gerekli kılmıştır. Çünkü geleneksel ölçümler, performansı ve gelişim faaliyetlerini finansal ölçütler bakımından nitelendirir.⁸⁵

Performans yönetimi sürecinde sistemin üretim ya da hizmet dönüştürme sürecini izleyen aşamalarında, ölçme, değerlendirme ve kontrol aşamaları devreye girmektedir. Sistemin işletilmesinin ilk üç aşamasında hazırlanan stratejilere ve programlara uygunluğu, ölçüm ve denetim sistemleri uygulamaya geçirilerek izlenir ve kontrol edilir.

⁸³ Sebahattin Yıldız, İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 180 Sayı: 36, Ağustos-Aralık 2010, s. 181.

⁸⁴ Ahmet Tekint; "Performans Ölçüm Kriterleri ve İngiltere Yerel Yönetimlerinde Uygulama Sonuçları", **Yerel Gündem**, Yıl 2, s. 10, Ekim 2000, s. 33.

⁸⁵ M. Akif Özer, Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 73, s. 11.

Literatürde çalışanların performanslarının etkili bir şekilde ölçülmesinin, kuruluşlara sağlayacağı faydalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir:

- Kurulan sistemin etkililiğinin ve sürekliliğinin kontrol altında tutulmasını sağlar.
- Süreçlerin iyileştirilme ihtiyaçlarının önceliklendirilmesine imkân verir.
- Çalışanların sahibi oldukları sürece ne derece hâkim oldukları konusunda bilgi verir.

Kuruluş yönetimine ve çalışanlara performansın ölçülmesi konusunda bir yöntem sağlar.

- Kuruluş maliyetlerinin ön plana çıkmasına ve koordineli bir şekilde giderilmesine yardımcı olur.
- Kuruluş kaynaklarının, performansı düşük süreçlere yönlendirilmesini sağlayarak, kaynak yönetimi konusunda dengelerin oturtulmasına yardımcı olur.
- Süreç yaklaşımının tüm personel tarafından benimsenmesini ve bu konudaki motivasyonun artırılmasını sağlar.
- Kuruluşun tüm süreçleri ve bu süreçlerin etkinliği konusunda üst yönetime genel bir tablo sunar.⁸⁶

Performans değerlendirme sayesinde işgörenler, geçmişte ve halihazırda yaptıkları işlerle ilgili olarak değerlendirilmeye ve geleceğe yönelik olarak da gelişime tabii tutulurlar. Bu sistemde, değerlendirmeyi yapanlarla işgörenler arasında açık bir iletişim ve iyi bir işbirliği ve dayanışmanın da sağlanmış olması lazım. Bireysel performansın nesnel kriterler aracılığıyla objektif olarak ölçülmesi, bu konuda işgörelere bilgi verilmesi ve bireysel performansın geliştirilerek organizasyon performansının

⁸⁶ M. Akif Özer, Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 73, s. 12.

artırılması, performans değerlendirme sisteminin temel amaçlarından bir diğerini oluşturmaktadır.⁸⁷

1.10. Performans ve Motivasyon İlişkisi

Motivasyon, davranış amacını ve yönünü veren psikolojik süreçtir. ve yönetim, kaynakların etkili ve verimli bir şekilde dağıtımı ile desteklenmiştir. İnsan kaynağı, herhangi bir organizasyonda ve şirkette en önemli olanlardan biridir ve yöneticinin rolü, insanlarla bir ortaklık geliştirerek lider olmak ve organizasyon hedefine ulaşmaktır. İşteki motivasyon, çalışanların performansını belirleyen çok değişkenlerden biridir. motivasyonun, motivasyonla ilgili her türlü kalıcı bir tanım vermenin zor olduğunu söyleyebiliriz, ancak çalışanların iddialı olduğu, harekete geçebilecekleri ve çaba gösterebilecekleri bir yön. Motivasyon, insanların performansla sonuçlanma kabiliyeti olan olumlu bir motivasyon kolektifi olarak davranmalarına neden olan bir güçtür. Motivasyon içsel güç veya bir tür enerji olup çalışanların performansına doğru iter. Eğer arzu ve hırs yok ise, motivasyon yok çünkü arzu ve hırsla motivasyon çok fazladır. Motivasyon her zaman güçlenir, organizasyon hedefini takip etmek için her zaman yol gösterir, enerji ve kalıcılığı cesaretlendirir. Bir motivasyon çalışanı harekete geçer ve hedeflerine ulaşmak için ne zaman ve ne gerekiyorsa yapar

“Bireylerin potansiyellerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları için onların maddî ve manevî motivasyon araçlarıyla desteklenmesi gerekir. Yöneticinin başarı şansı büyük ölçüde motivasyon araçlarını başarılı bir biçimde kullanmasına bağlıdır. Eğer insan kaynağı etkin ve verimli kullanılmazsa örgütsel başarı elde edilemez. Motivasyonun amacı ise; bireylerin performanslarını yükselterek, örgütsel amaçların etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle motivasyonu düşük bireylerle örgütsel amaçların başarılı bir biçimde

⁸⁷ Cavide Uyargil, (1994), **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, Şahinkaya Matbaacılık, No: 262, s. 3.

gerçekleştirilmesi beklenemez. Çünkü motivasyonu düşük çalışanlar kapasitelerinin tümünü kullanmaz ya da kullanamazlar.”⁸⁸

Çalışanların performansının kurumun hedefi üzerinde bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, her çalışanın performansının yönetilmesi zorunludur. Bu performans yönetimi süreci grup değerlendirmeleri ve akran değerlendirmeleri içerir. Son zamanlarda performans yönetim sistemi daha önemli hale gelmiştir çünkü yöneticiler, çalışanlarını motive ederek organizasyonlarının daha iyi ilerlemesini ve performansını elde etmek için sürekli baskı altındadır. Öte yandan, “literatürde motivasyon ve performans ilişkisini araştıran pek çok çalışma bulunmaktadır. Motivasyon ile performans arasında önemli ilişkilerin bulunduğu tespit edilmesinin yanında, performans üzerinde motivasyonun tek başına yeterli olmadığını, başka faktörlerin de bulunması gerektiğini ortaya çıkaran çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Taner, işgören performansı üzerinde etkili olan tüm faktörler sağlanmış olsa bile, işgörenin motivasyonu düşükse iş performansının da düşük olacağını ifade etmiştir.”⁸⁹ Başka bir çalışmada işgörenlerin motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmış ve araştırma sonucunda motivasyon ve performans arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada iş performansı ile iş motivasyonu arasında önemli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca uzun yıllar ücret gibi pek çok aracının işgören performansını arttırmak amacıyla kullanıldığını ve bunların işgören performansı üzerinde geçici bir etki oluşturduğunu diğer taraftan ise içsel bir güç yani motivasyonun artırılması ile performans üzerinde diğer pek çok araçtan daha fazla etki yaratabileceğini belirtmiştir.⁹⁰

Çalışanların performansının kurumun hedefi üzerinde bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, her çalışanın performansının yönetilmesi zorunludur. Bu performans yönetimi süreci grup değerlendirmeleri içerir. Son zamanlarda

⁸⁸ Polat Tuncer, Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:88/ Ocak - Mart 2013, s. 93.

⁸⁹ Taner, B. (2005). **Ağırlama Endüstrisinde Verimlilik Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, s. 87.

⁹⁰ Özlem Köroğlu, Cevdet Avcıkurt, Turist Rehberlerinin Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 39, Ocak 2014, s. 48.

performans yönetim sistemi daha önemli hale gelmiştir çünkü yöneticiler, çalışanlarını motive ederek organizasyonlarının daha iyi ilerlemesini ve performansını elde etmek için sürekli baskı altındadır.

Motive edici personel, başarılı yönetimin temel olarak önemli bir boyutu ve liderlik rolünün hayati bir yönüdür. Motive edilen personelin bulunmasıyla önemli organizasyonel sonuçlar elde edilebilir. Bunlar şunları içerir:

- İşyerinde artan verimlilik
- Azaltılmış devamsızlık ve ciro
- Artan yenilik ve yaratıcılık
- Artan çalışan ve müşteri memnuniyeti
- Gelişmiş bir şirket profili
- Daha yüksek kaliteli ürünler veya hizmetler
- Gelişmiş finansal performans

Çalışanlar sorumluluk, özerklik, zorluklar ve öğrenme fırsatı verildiği ilginç çalışmalar istiyorlar. İyi çalışma koşulları, iş güvenliği ve ücret önemlidir, takdir gösterilmeli ve bir çalışanın performansına düzenli geri bildirim verilmelidir. Bu iş görüşünü ve çalışanlarını tutan yöneticiler büyük olasılıkla çalışanlarına duydukları güveni, açıklamaları ve ortak problem çözme yöntemlerini kullanacak, kendileri için örgütsel hedefleri yorumlayacak ve uygulayabilecekleri bir personel odası oluşturacak, kolaylaştırıcı olarak hareket edecek, büyüme ve iş fırsatları yaratacaktır. İş zenginleştirme, personelin yaratıcı yeteneklerini kullanmalarına ve iyi bir iş yapmanın önündeki kısıtlamaları kaldırmasına izin verir. İşyerinde bir yöneticinin işi, işleri başkalarından yapmaktır. Bir örgütü en üst düzeye çıkarmak için kararlı ve motive olmuş bir işgücü önemlidir. Yüksek motivasyonlu çalışanlar, sadece kendilerini geliştirmekle kalmayıp, aynı zamanda organizasyonun hedeflerine ulaşmak için özel çalışma rollerinin ve işlevlerinin sınırlarının ötesinde çalışmak istemektedirler. Motive çalışanlar, hızla değişen iş yerlerimizde ve iş dünyamızda

örgütsel hayatta kalma için hayati önem taşıyabilir - daha üretken olduklarından kuruluşların hayatta kalmasına yardımcı olurlar

“Çalışanların motivasyonunu ve performanslarını arttırmak amacıyla bireysel performans ile ücret arasında ilişki kurulması olarak tanımlanan bireysel performansa dayalı ücretin günümüzde hızla yaygınlaştığı görülmektedir. Zorlu piyasa koşullarında rekabet üstünlüğü sağlamanın en etkin yolunun verimlilik artışı sağlamak olması ve bireysel performansa dayalı ücretin organizasyonlarda verimliliği artırdığının anlaşılması, organizasyonların bu tur uygulamalara olan ilgisini artırmış ve birçok organizasyonun bütün sistemleri hızla benimsemesine yol açmıştır.”⁹¹

1.11.Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme

Bankacılık sektöründe performans değerlendirme önemli bir işleve sahiptir. Özellikle, yeni ürünlerle istihdam edilen personel sayısı arasındaki ilişki kesin olarak ifade edilemese de, yeni teknolojilerin bankacılık sektöründe çalışan personelin yapısını değiştirdiği net olarak ifade edilebilir. Bankacılığın her alanında kullanılan iletişim ve bilgisayar teknolojisi, yeni personel sınıflarının oluşmasına ve personelde aranan özelliklerin değişmesine neden olmuştur. Yaşanan hızlı değişim nedeniyle, şu anda herhangi bir konuda uzman olan bir kişinin, bilgilerini yenileyememesi halinde kısa bir süre sonra gelişmelere yabancı kalacağı açıktır. Bu durum özellikle karar verme düzeyinde bulunan personelin sürekli eğitiminden geçirilmesini gerektirmektedir. Aynı şekilde teknolojiyi takip ederek, teknoloji ürünlerinin geliştirilmesinde ve yeni teknolojilere ulaşılmasında önemli roller üstlenecek, klasik bilgi işlem bölümlerinde çalışan personelin tamamen dışında ve üzerinde yeni bir personel grubu oluşturulması, bankaları sektörde önemli konumlarda tutabilecektir.⁹²

⁹¹ Tahsin Karabulut, Ömer Faruk Okka, Halis Başel, **Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama**, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 11 Yıl 9 Aralık 2006, s. 117.

⁹² Haldun Akpınar, (1993). “**Daha Hızlı, Daha Güçlü, Daha Yüksek**”. Türkiye Bankalar Birliği Yayınları Ankara, ss.81-83.

Bu çerçevede, “bankacılık sektörü ekonominin gelişmesi açısından en önemli aktörlerden biridir. Bankalar, sermaye birikimi, firmaların büyümesi ve ekonomik zenginliğin sağlanması açısından ekonomide önemli bir role sahiptir. Güçlü ve karlı bir bankacılık sistemi finansal istikrarın sağlanmasına önyak olur ve makroekonomik şoklara karşı ekonominin daha dayanıklı olmasını sağlar. Levine’nin çalışması da finansal aracılığın ekonomik büyümeyi etkilediğini göstermiştir. Diğer bir taraftan, makroekonomik koşullardaki değişimler de bankacılık sisteminin performansını ve finansal istikrarı etkilemektedir. Dolayısıyla, finansal ve parasal istikrarın sağlanmasından sorumlu otoritelerin, makroekonomik gelişmelerin bankacılık sektörüne etkisini bilmesi gerekmektedir.”⁹³

Günümüzde pek çok ülkede olduğu gibi, Türkiye’de de bankalar finans sektörünün en önemli bileşeni durumdadırlar. Bankalar, uzmanlık alanlarına ve sundukları hizmetin niteliğine göre ticari bankalar ile yatırım ve kalkınma bankaları olarak temelde iki gruba ayrılmaktadırlar. Topladığı mevduatı kredi olarak dağıtan ticari bankalar, tüm dünyada bankacılık sektörünün en önemli parçası konumdadırlar. Tasarrufların ana kaynağı durumunda olan hanehalklarının birikiminin en yoğun olarak değerlendirildiği finansal aracın banka mevduatları olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, iş dünyasının yani şahıs firmaları ile kurumsal şirketlerin finansman gereksinimlerinin önemli bir bölümü de ticari banka kredileriyle karşılanmaktadır. Bu nedenle, ticari bankalar gerek bankacılık sektörünün gerekse finans sektörünün en önemli araçları konumdadırlar.⁹⁴

Giderek ağırlaşan çalışma temposu ve hedef baskısı altında performansını artırmak zorunda kalan bankacıların hissettikleri olumlu iş güvencesinin bankalarına olan bağlılıklarını arttıracığı düşünüldüğünde, bankanın insan kaynakları bölümlerinin iş güvencesi konusuna dikkatle eğilmelerinin önemli olduğu söylenebilir.

⁹³ F. Dilvin Taşkın, Türkiye’de Ticari Bankaların Performansını Etkileyen Faktörler, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 11, Sayı: 2, Nisan 2011, s. 289.

⁹⁴ K. Batu Tunay, A. Murat Silpagar, **Türk Ticari Bankacılık Sektöründe Karlılığa Dayalı Performans Analizi –I**, Araştırma Tebliği Serisi Sayı: 2006 – 01, Türkiye Bankalar Birliği, s. 1.

Bankacılık sektörünün gelişmiş olduğu ülkelerde bu sektörün ülke ekonomileri açısından oldukça önemli olduğu ve bankacılık sektöründeki gelişmelerin ekonominin genel gidişatı ile diğer sektörleri de etkilediği bilinmektedir. Bankaların genel olarak işletmelerin finansmanı, temel finansal hizmet ve ürünlerin sunumu ile ödeme sistemlerine erişim gibi temel işlevler üstlendikleri görülmektedir. Bankacılık sektöründe performans değerlendirme sürecinde çeşitli finansal oranların kullanıldığı anlaşılmaktadır. Farklı metodların olması nedeniyle bankalarda uygulanan söz konusu oranlar bankadan bankaya farklılık arz edebilmektedir.⁹⁵

İlgili literatür araştırması ve bu çalışmanın sonuçları, bankacılık sektöründeki yoğun rekabet şartlarında yerli bankaların başarılı olabilmeleri için ve yabancı bankalarla rekabet edebilmeleri için performans ve ücret yönetimine ilişkin uygulamalarını gözden geçirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, araştırmaya katılanların verdikleri cevapların değerlendirilmesi neticesinde yerli bankaların;

- Çalışanların sorunlarına yönelik olarak uzman danışmanlık firmalarından destek almaları,
- Çalışanlarını işleriyle alakalı olarak etkin bir değerlendirmeye tabii tutmaları,
- Performans değerlendirme neticesinde başarılı bulunan çalışanların manevi ve maddi ödüllendirmeye tabii tutulması,
- Ücret sistemi çalışanların eğitim düzeylerini, çabalarını ve harcadıkları zamanı esas almalıdır.

Yerli bankaların performans ve ücret yönetimi uygulamalarında objektif bir sistem ve yaklaşım benimsemeleri durumunda küresel rekabet koşullarında başarılı olma yolunda önemli bir adım atmış olacakları söylenebilir. Literatürde yapılan araştırmalarda, performans ve ücret yönetimi uygulamalarında yabancı bankaların yerli bankaların önünde olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Fakat bu sonuç, yerli

⁹⁵ Aydın Ünsal, Sibel Duman, (2005), “Türkiye’deki Bankaların Performanslarının Temel Bileşenler Yaklaşımı İle Karşılaştırmalı Analizi”, **İstanbul Üniversitesi VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu**, 26-27 Mayıs 2005, s. 1-3.

bankaların performans ve ücret uygulamalarında başarısız oldukları anlamına gelmez, çünkü bu bankalar da kendi iç yapılarında bu sistemleri başarıyla uygulamaktadırlar. Ancak yerli ve yabancı bankalar arasında bir karşılaştırma yapıldığında, yabancı bankaların daha iyi bir durumda olduğu da görülmektedir. Bu sonucun, yabancı bankaların bu kültür ve uygulamaları yurtdışındaki ana merkezlerinden getirmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.⁹⁶

İlgili literatürde banka performansına ilişkin yapılmış çalışmaların önemli bir bölümünün, gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerdeki bankacılık sektörünü araştırmaya yönelik olduğu görülmektedir. Bu çerçevede; Berger'in, Neeley ve Wheelock'un ve Angbazo'nun çalışmaları gelişmiş ülkeler üzerine yapılmış başlıca çalışmalara örnek verilebilir. Berger'in çalışmasında; Granger nedensellik testleri kullanılarak 1983-1992 döneminde ABD bankalarının öz kaynak getirileri (ROE) ile sermayelerinin aktiflerine oranı arasındaki ilişkinin yönü açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bulguları; öz kaynaklardan sağlanan getiri ile sermayenin toplam aktiflere oranı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.⁹⁷

Bankalar, performans yönetim sistemlerini son yıllarda teknolojik gelişmelere ve ekonomik ortamda yaşanan değişime paralel olarak yeniden düzenlemeli ve bu düzenlemeleri yüksek katma değer yaratma, talebe göre hizmet sunma, esneklik ve pazara uyum, süreç kontrolü, hizmet süresinin kısaltılması, israfın önlenmesi ve çalışanların performansını artırma gibi konuları da dikkate alarak yapmalıdır.⁹⁸

Türk bankacılık sektörünün son derece gelişmiş ve rekabetçi yapısı göz önünde tutularak, kapsamlı bir model kalıbı benimsenmiştir. Kullanılan temel modeldeki değişkenler, üç gruba ayrılabilir:

⁹⁶ İsmail Bakan, İnci Fatma Doğan, Burcu Erşahan, A.Melih Eytmiş, **Bankalarda Performans Değerleme ve Ücretleme İlişkisine Dair Çalışanların Algılamaları: Yerli ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2012, C.17, s. 1, s. 23.

⁹⁷ K.Batu Tunay, A. Murat Silpagar, **Türk Ticari Bankacılık Sektöründe Karlılığa Dayalı Performans Analizi –I**, Araştırma Tebliği Serisi Sayı : 2006 – 01, Türkiye Bankalar Birliği, s. 5.

⁹⁸ Ali Coşkun, Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 56, 2006, s. 29

- 1) Bankaların etkin bir yönetimle kontrol edebildikleri ve yönlendirebildikleri “içsel değişkenler”,
- 2) Genel ekonomik çevre ve koşulların dikte ettirdiği ve bankaların yönlendiremedikleri “makroekonomik değişkenler”,
- 3) Yerleşik finansal sistemin özelliklerini karakterize eden ve yine bankalar tarafından münferit olarak kontrol edilemeyen ya da yönlendirilemeyen “finansal yapı değişkenleri”.

Böylece, benimsenen model kalıbı hem banka içi mikro dinamiklerin, hem sektörel dinamiklerin hem de makro dinamiklerin karşılıklı üstündeki etkilerini yansıtmaktadır.⁹⁹

⁹⁹ K.Batu Tunay, A. Murat Silpagar, **Türk Ticari Bankacılık Sektöründe Karlılığa Dayalı Performans Analizi –I**, Araştırma Tebliğleri Serisi Sayı : 2006 – 01, Türkiye Bankalar Birliği, s. 39.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME

2.1. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ

Performans kelimesi; “İngilizce kökenli bir kelime olup dilimize “icra etme, yapma, etme, ifa” olarak tercüme edilmiş ve zaman zaman başarı, başarmak kavramları ile özdeşleştirilmiştir. Performans çeşitli kaynaklarda farklı tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır; “Performans genel anlamda belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, bir başka deyişle elde edilenleri kalite ve kantite yönleri ile belirleyen bir kavramdır”. “Başka bir ifade ile belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Bu mutlak ya da nispi olarak değerlendirilebilir.”¹⁰⁰ Başka bir ifadeyle, performansa dayalı ücret, çalışanları ücretleri ile yaptıkları işte gösterdikleri performansları arasında bir bağlantı kurma yöntemidir. Bu yöntem esas olarak, çalışanın ve kuruluşun performansını artırmada yerleşik bir yönetim aracıdır.¹⁰¹

Performansa dayalı ücret sisteminin çeşitli uygulamaları bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle, performansa dayalı ücret uygulamalarını çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Fakat bu çalışmada, performans değerlendirmesinde baz alınacak örgütsel birim bakımından sınıflandırma yapılacak ve bireysel performansa dayalı ücret bu çerçevede ele alınacaktır.

Performans yönetim sistemi, işgörenleri kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek örgütlerden, takımlardan ve çalışanlardan daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme vb. aşamalardan oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. İyi bir performans yönetimi için; yazılı, kesin,

¹⁰⁰ DPB (1998), **Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Denetimi**, Değerlendirme, Ankara, s. 18.

¹⁰¹ Tahsin Karabulut, Ömer Faruk Okka, Halis Başel, **Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama**, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 11 Yıl 9 Aralık 2006, s. 105.

ölçülebilir, zamanı belli, ulaşılabilir, esnek, yetkiyle uyumlu performans standartlarına ihtiyaç vardır.¹⁰²

Literatürde “başarım değerlendirme”, “liyakat değerlendirme”, “iş gören boylandırma”, “personel değerlendirme”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “tezkiye” ve “sicil” gibi kavramlarla ifade edilen performans değerlemesi, en kısa tanımlamayla “personelin işindeki başarısının o işin gereklerine göre değerlendirilmesi sürecidir.”

Değişik kaynaklarda performans değerlendirme şu şekilde tanımlanmaktadır;

- Kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir.
- Çalışanların yeteneklerini, potansiyel güçlerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür.
- Çalışanların performanslarını değerlendirerek ve gözlemleyerek sonuçları kayıt altına alan, bu sonuçlardan hareketle geri besleme sağlayan bir süreçtir.

Performans değerlendirme; “bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarılı davranışları gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa geliştirme için yapılan çalışmaların organizasyonudur” veya ‘kişinin işteki başarı derecesi hakkında yargıya varma işlemidir şeklinde tanımlanabilir. İşgörenin, verimliliğe katkıda bulunan çıktısının ölçülmesine performans değerlendirme denir.’¹⁰³

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de dinamik bir süreç olarak ele alarak çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde giderek daha çok sayıda işletme değerlendirme

¹⁰² Murat Akçakaya, Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, **Karadeniz Araştırmaları**, Kış 2012, Sayı 32, s. 172.

¹⁰³ Murat Akçakaya, Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, **Karadeniz Araştırmaları**, Kış 2012, Sayı 32, s. 175.

çalışmalarını performans değerlendirme yerine performans yönetimi sistemi adı altında yürütmektedir¹⁰⁴

Aslında işletmede ücretin performansa dayandırılması ile ilgili olarak birçok yöntemi vardır. Çalışanlara verilen teşvikler nakit paradan şirket hissesine kadar birçok şekilde olabilir. Diğer yandan, ödüller arasında da farklı zaman süreleri söz konusu olabilmektedir (örneğin birkaç ayla birkaç yıl arasında değişebilmektedir). Çeşitli seviyelerde performans değerlendirme söz konusu olabildiği için ödüllendirme sistemi de çeşitli seviyelerde olabilmektedir. Bu çerçevede, bireysel performansa dayalı bir ödüllendirme olabileceği gibi, takım düzeyinde de ödüllendirme yapılabilir. Takım düzeyinde yapılan ödüllendirmede, kişilerin bireysel performanslarına göre de ödüllendirme olabilir. Öte yandan, personelin tamamına işletmenin genel performansına dayalı bir ödüllendirme de yapılabilir. Bunlara ilave olarak farklı performans türlerinin ödüllendirilmesi de mümkündür. Bu çerçevede; verimlilik ve satışlardaki artışa, astlarını geliştirme performanslarına ve maliyetleri düşürme çabalarına bağlı olarak yöneticiler ödüllendirilebilir. Söz konusu ödüllendirme ücret artışları biçiminde olabileceği gibi bir defalık ödeme (örneğin prim) şeklinde de olabilir.¹⁰⁵

Performansa dayalı ücret planlarının sınıflandırılmasının plan tasarımıyla kesiştiği diğer bir nokta da, planın bireysel mi yoksa toplu (ekip ya da organizasyon) işgören performansına dayandığı hususudur. İşin doğasının işgörenlerin karşılıklı bağımlılığını gerektirdiği ve her bir işgörenin katkısının ayrı ayrı ölçülmesinin zor olduğu durumlarda grup özendirici planlar daha uygun olmaktadır. Fakat işgörenin yaptığı için çıktısı kolayca ölçülebiliyorsa, komisyon veya parça başı gibi bireysel özendirici yöntemler daha uygun olur. Öte yandan birçok iş bireyin çok sayıda görevi yerine getirmesine dayanır ve bu tür durumlarda çalışanların işinin yalnızca bir boyutunu ölçen planlar yerine, liyakat ya da beceri, bilgi ve yetkinliklere dayanan

¹⁰⁴ Cavide Uyargil vd, **Performans ve Kariyer Yönetimi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2586 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1555, Eskişehir 2014, s. 4.

¹⁰⁵ Ayşe Ünal, İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi, **Kamu İş Dergisi**, s. 2.

daha bütüncül performans değerlendirmesine ve asıl olarak çalışanların girdi biçimindeki katkılarını hesaba katan planlar anlamlıdır.”¹⁰⁶

2.1.1. Bir Faktör Fiyatı Olarak Ücret

Emek önemli bir üretim faktörüdür. Çalışacak iş gücü yoksa toprak veya sermaye olmak üzere tüm diğer faktörler boş kalacaktır. Böylece Karl Marx, emeği “tüm değer yaratıcısı” olarak adlandırdı. İktisatçılara göre ücret, emeğin üretim sürecine yaptığı bedensel veya zihinsel katkının karşılığı ödenen bedeldir. Buna karşılık, firmalar açısından ise önemli bir maliyet unsurudur. Ücret maliyetleri arttıran bir unsur olmakla birlikte verimliliği de doğrudan etkileyen özelliğe sahiptir.”¹⁰⁷

Ücret, geleneksel olarak iş temellidir. Geleneksel iş değerlendirmesi uygulamalarında ücretin belirlenmesinde iş egemen bir rol oynamaktadır. Yapılan iş, ücretin belirlenmesinde çoğu zaman temel faktör durumundadır. Dolayısıyla ücret, çalışanlara değil yapılan işin niteliğine bağlıdır. Ücret, genel olarak yapılan işin organizasyondaki yeri ve piyasadaki değeri ile konumuna göre belirlenmektedir. Özellikle ücretin temel ya da kök kısmıyla yapılan işin niteliği arasında güçlü bir bağlantı olduğu söylenebilir. Kök ücret bir iş için temel bir haddir ve işin örgütlenmesini ve görev tahsisini rasyonelleştirmek için kullanılmaktadır ve dolayısıyla işlerin sınıflandırılmasının bir sonucudur. İşler için temel ücret miktarları genelde işleri yerine getirmek için gerekli sorumluluk, çaba ve beceri düzeylerine ve çalışma koşullarının günlük derecesine göre saptanmakta ve işlerin yukarıda belirtilen faktörlere göre sınıflandırılmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁸

Genel olarak ücret, bir kişinin (çalışanın) bir işi yapmak üzere harcadığı bedensel veya zihinsel (veya her ikisini) çaba karşılığında aldığı bedel olarak tanımlanmaktadır. İş yapmanın karşılığı olarak ödenen ücret “asil ücret” şeklinde de

¹⁰⁶ Serdar Demir, **Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi (Yönetim Bilimleri) Anabilim Dalı, Ankara 2007, s. 155.**

¹⁰⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu,; Tokol, T. (2003), **İşletme**, Bursa: Furkan Ofset, s. 243.

¹⁰⁸ Serdar Demir, **Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi (Yönetim Bilimleri) Anabilim Dalı, Ankara 2007, s. 38.**

ifade edilebilmektedir. Bu, işin gereklerine göre belirlenen bir ücrettir. Asil ücret; firma, ülke ve sektör düzeyinde işgörenler arasında “eşit işe eşit ücret” ilkesine göre ücret yapısının oluşturulmasında dikkate alınan ücrettir.¹⁰⁹

“İşgörenlerin ücrete ilişkin tutumları birbirinden farklı iki nedene dayanır. Bunlardan ilki kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan isin hakkını almanın ödülü olarak iş tatmini sağlama isteğidir. Kazanç sağlama isinde daha yaratıcı olmaya, devamlı ve tutarlı olmaya yönelen bir etken olarak kendini göstermiştir. Diğer yandan ücret, işgörenler için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır.”¹¹⁰

Öte yandan, ücretin çeşitli kesimler ve alanlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanan bir kavram olduğu görülmektedir. Bu çerçevede; iktisatçılara göre emeğin fiyatı; sosyal siyasetçilere göre çalışanın geçim aracı; iş hukuku literatürüne göre ise çalışanın fiziksel ve bedensel çalışmasının karşılığı olarak tanımlanmaktadır. Organizasyon yönetimi açısından ise ücretin işveren ve işgörenler bakımından farklı şekilde ele alındığı görülmektedir. İşveren açısından ücret, çalışana bedensel ve zihinsel olarak yaptığı iş ya da işler karşılığında ödenen bir giderdir. İşgörenler bakımından ise ücret, kendisinin ve ailesinin belirli bir yaşam düzeyindeki ihtiyaçlarını karşılayan bir araçtır. Ücret, kişinin işletmede çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. Ücretin işgören için anlamı yalnızca aldığı para değildir. İşgören ücrete paradan başka anlamlar da yüklediğinden, ücret kendisi için çok önemli hale gelmektedir.¹¹¹

Bireysel performans ile ücret arasında kurulacak ilişki ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanlarına göre belirlenmesi söz konusu olmaktadır. Bireysel performansa dayalı ücret, bireysel

¹⁰⁹ Hüseyin Akyıldız , (2001). **Ücret Yapısının Oluşumu**, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:11, Isparta, s. 38.

¹¹⁰ Bilge Akbal, **Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Finansman Bilim Dalı, Ankara-2010, s. 57.

¹¹¹ Dilşad Güzel, Fatma Gül Yazıcılar, **Ecza Depolarında Ücret Yönetimi**, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:2 S:5 Güz 2013, s. 51.

performansa bağılı olarak baz ücrete yapılan artışlardır. Bireysel performansa dayalı ücret sisteminde kişinin ücret artışı, geçmiş bir dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak geçmişteki performansa göre ücret artışı belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bu sistem iki aşamalı bir süreç olarak değerlendirilebilir. Birinci aşamada geçmiş performansa göre ücret artış oranı belirlenmekte, ikinci aşamada ise gelecekteki performans motive etmek için ücret artışı verilmektedir. Böylece performansa dayalı ücret ile yüksek performans ödüllendirildiği gibi, bu performansın sürdürülmesi de teşvik edilmektedir.¹¹²

2.1.2. Ücret Kavramının Tarihsel Gelişimi

Ücret, bir üretim faktörü olarak emeğin üretimden aldığı pay olarak tanımlanabilir. Burada emek, zihni (fikri) emek olabileceği gibi fiziksel (bedeni) de olabilir. Dolayısıyla çalışanların üretim sürecinde ortaya koydukları çaba, fiziksel olabileceği gibi zihinsel de olabilir. Bu katkı, çoğu zaman aynı anda hem zihni, hem de bedeni olabilmektedir. Fakat teknoloji ve üretim sistemlerindeki değişime bağılı olarak üretim süreçlerinde meydana gelen değişim, iş yapış biçimlerini ve emeğin üretime katkısının biçimini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu durum, yeni problemleri ve tartışma alanlarını beraberinde getirmiştir.¹¹³

Ücret kavramının doğuşu 13. yüzyıl sonlarına rastlamaktadır. Bu tarihlere kadar üretimde kölelerin kullanılıyor olması, ücret kavramının gelişiminden söz etmeyi mümkün kılmamaktadır. 13. yüzyıl sonlarında Thomas Aquinas'ın ücret kavramını tanımlamasıyla, daha sonraki her dönemde güncelliğini koruyan yeni bir kavram ortaya çıkmıştır.¹¹⁴ Ancak çağdaş anlamda ücret anlayışının ortaya çıkışının endüstri devrimiyle birlikte olduğu görülmektedir. Endüstri devrimi, işçi sınıf ve sermaye sınıfı arasındaki ayrımı netleştirirken, çağdaş anlamda ücret kavramının

¹¹² Ayşe Ünal, İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi, **Kamu İş Dergisi**, s. 3.

¹¹³ Abdullah Kahraman, Genel Olarak Ücret ve Ücretin Tahakkuku, **Kamu İş Dergisi**, C: 7, S: 2/2003, s. 2.

¹¹⁴ Adil Korkmaz, Ayşegül Turan, Ahmet Turunç, **Ücret ve İstihdam**, (Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 1985), s. 10.

şekillenmesine de zemin hazırlamıştır. Endüstri devriminden günümüze gelinceye kadar ücretin ve ücret yapısını etkileyen değişkenlerin türlerinin, etki derecelerinin tarihsel bir evrimden geçtiğini görmek olasıdır.¹¹⁵

Ücret, emek-üretim ilişkilerinin tarihi boyunca değişik biçimlerde ele alınmış ve tanımlanmıştır. Bu durumun temel nedeni, ücretin farklı kişi, gruplar ve toplumsal kesimler bakımından farklı anlamlar taşımasıdır. Bu çerçevede, ücret ve ücrete ait kavramlarda genel bir mutabakatın sağlanmasının bu anlamda önemli katkılar sağlayabileceği söylenebilir.¹¹⁶

Gerçekten de ücret, çalışanlar için yaşam düzeylerini belirleyen temel gelir kaynağı; işverenler açısından bir maliyet unsuru; milli gelirin üretim faktörleri arasındaki dağılımı ile emeğin üretimden aldığı payı; ve toplumda sosyal adaletin göstergesi niteliğinde bir değişken olarak çok boyutlu anlama sahiptir.¹¹⁷

2.1.3. Ücret Yaklaşımları ve Ödüllendirme

Çalışanın yaşam standardına etkisi bakımından da ücretin önemli olduğu söylenebilir. Çalışanın piyasadaki durumu ve çevresindeki konumu bakımından da ücret önemlidir. Çünkü bu durum, genellikle çalışanın işinden elde ettiği gelir düzeyi ile ölçülmektedir. Öte yandan, çalışanın ücreti, işletme içinde o çalışanın işletme için kıymetini ve diğer çalışanlardan farkını da ortaya koymaktadır. Gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde, ücretli olarak çalışanların sayısı toplam çalışanların önemli bir oranını oluşturmaktadır. Bu bakımdan ücretin toplumların ekonomik ve sosyal yaşamında önemli yer tuttuğu görülmektedir.¹¹⁸

Ödüllendirme yönetimi, genel olarak bir işletmenin gereksinim duyduğu çalışanları işe alarak ve o kuruluşta kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını artırarak işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan

¹¹⁵ Kurtuluş Kaymaz, Yücel Sayılar, **Beceriye Dayalı Ücretleme Sistemi ve Tasarım Süreci**, Yönetim Bilimleri Dergisi (3: 2) 2005, s. 119.

¹¹⁶ Abdullah Kahraman, Genel Olarak Ücret ve Ücretin Tahakkuku, **Kamu İş Dergisi**, C: 7, S: 2/2003, s.3.

¹¹⁷ Sabahattin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1986, s. 182.

¹¹⁸ Bağdadiolu E., 1999, **İşçiler Açısından Ücret**, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Eğitim Yayınları No:30, Demircioğlu Matbaacılık, Ankara, s. 5.

stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma süreci olarak tanımlanabilir. Hiç kuşku ki, bu sistem, sadece paraya dayalı bir sistem değildir. Söz konusu sistem, hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir.¹¹⁹

Yetkinlik bazlı ücret sistemleri; doğrudan çalışanlara odaklanmakta ve onları sahip oldukları bireysel vasıf ve becerilere göre ücretlendirmektedir. Ücret analizinin temel bölümünü işler yerine, işletme için gerekli olan beceri grupları oluşturmaktadır. Basit bir beceri bazlı ücret sisteminde, çalışanlar çeşitli işlerin esaslarını öğrendiklerinde, karmaşık iş sistemlerinde bireyler daha karmaşık beceri grupları geliştirdiklerinde ve öğrendiklerinde ödüllendirilmektedirler. Herhangi bir beceri bazlı ücret sisteminin temelini, çalışanların mevcut beceri ve yetkinliklerinin değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Bireylerin becerilerini fiyatlamak yetkinlik sistemi için yeterli değildir. Bireylerin eşsiz şekilde yetkinlik bileşimleri vardır. Fakat organizasyon bunların bazılarını ücretlendirip bazılarını mevcut işteki performansla ilgili olmadığı için ücretlendirmek istemeyebilir.

Bir işletmede yetkinlik bazlı ücretlendirmeye gidildiğinde çalışanların yetkinliklerinde gelişim sağladıkları sürece ücretlerinde artış elde etmeleri gerektiği açıktır. Doğal olarak her beceri ve yetkinlik artışı ücretlere hemen yansıtılmayabilir. Genelde ücret artışı alabilmek için anlamlı bir gelişmeyi ifade eden bilgi ve beceri birimlerinin öğrenilmesi gerekir. Diğer bir deyişle, bir beceri bloğu içinde yer alan bütün beceriler öğrenilmeden ücret artışı verilmemesi gerektiği söylenebilir.¹²⁰

Yetersiz veya aşırı ücretin yol açtığı olumsuzluklar düşünüldüğünde çağdaş bir ücret yönetiminin gereği ortaya çıkmaktadır. Günümüzde bireysel performans farklılıklarının ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu sistemlerde, performans değerlendirme sonuçlarından ücret artışlara ve diğer maddi ödüllerin dağıtımına

¹¹⁹ Canman D, 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, s. 200.

¹²⁰ Sinan Ünsar, Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, 2009, s. 50.

ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır¹²¹ Bu noktada performans ve ücret yönetimi kavramlarını birleştiren performansa dayalı ücret sisteminden bahsetmek gerekmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi, çalışanların örgütsel performansa katkılarıyla orantılı olarak ödüllendirilmeleri anlamına gelmektedir. Performansa dayalı ücret uygulayan işletmelerde artış, herkese eşit dağıtılan bir hak değil, çalışanların kazanmak için çaba harcamaları gereken bir ödül olmaktadır. Performansa dayalı ücret sisteminin birçok farklı uygulaması bulunmaktadır ve uygulamalar 1990'ların başlarından günümüze artarak daha yaygın kullanım alanı bulmaktadır.¹²²

2.2. Ücret Yönetimi ve Performans

Modern insan kaynakları anlayışının giderek yaygınlaşmasıyla performansa dayalı ücret uygulamaları da ödül sistemleri çerçevesinde ön plana çıkmaya başlamıştır. Performansa dayalı ücret, en basit şekilde çalışanın performansı ile ücreti arasında ilişki kurulmasını ifade etmektedir. Bu çerçevede, ödül sistemi çalışan-takım-organizasyon performansına başlanmaktadır. Performansa dayalı ücret, performans yönetim sisteminin bir parçası niteliğindedir ve ücret seviyesi (ücret artışları) ile ikramiye gibi ek finansal ödemelerin çalışanların performansının önceden belirlenmiş hedeflere göre değerlendirilmesi ile belirlenmesine dayanmaktadır. Dolayısıyla ücret seviyesi (ücret artışları) ve ek finansal ödemeler işle ilgili hedeflere bağlı olarak belirlenmektedir.¹²³

Günümüzde giderek artan sayıda işletme, yöneticileri ve çalışanları için işte ve unvana bağlı olarak belirlenmiş ücret ödeme politikalarını yeniden gözden geçirmektedirler. Bu işletmeler en iyi çalışanlarını elde tutmayı, onları kaybetmemeyi ve ortak çökarlara en uygun şekilde iş tatmini ve performansı birlikte

¹²¹ Cavide Uyargil, (1994), **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, Şahinkaya Matbaacılık, No: 262, s. 211.

¹²² Williams, R. s. (1998). **Performance Management Perspectives on Employee Performance**, International Thomson Business Pres, London p. 170.

¹²³ Hülya Bayındır, **Performans Değerleme Sonuçlarının Ücret Yönetimine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004, s. 8.

arttırmayı sağlayacak ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini bulmayı ve kullanmayı istemektedirler.¹²⁴

Performansa dayalı ücret kavramı ücretin, çalışanın performansı ile irtibatlandırılmasını ifade etmektedir. Başlangıçta “parça başı ücret” veya “saat başı ücret” gibi basit uygulamaları görülen performansa dayalı ücret anlayışının, zaman içerisinde ve değişen şartlara uygun olarak gelişmiştir. Mesela mavi yakalı fabrika işçileri ile beyaz yakalı bilgi işçilerinde performansa dayalı ücret uygulaması önemli ölçüde farklılıklar göstermektedir. Mavi yakalı işçilerde, çalışma süresi ve üretim miktarı gibi somut ve niceliğe dayalı kriterler ön plana çıkarken, bilgi işçileri için kalite, fikri katma değer ve yenilik gibi daha soyut ve niteliğe ağırlı veren kriterler ön plana çıkmaktadır. Bu bakımdan, performansa dayalı ücret kavramının daha ziyade beyaz yakalı çalışanlar açısından ve konuyla ilgili çağdaş yaklaşımlar kapsamında ele alınmasında fayda görülmüştür.¹²⁵

Çalışanlara hangi periyodlarla, hangi ölçüte göre ve hangi miktarlarda ücret ödeneceği ücret yönetiminin konusunu oluşturur. Önemli bir kariyer yönetimi uygulaması olan terfi işlemi sonucunda bireylerin pozisyonları ve buna bağlı olarak ücretleri de değişmektedir. Ayrıca bazı transfer ve yer değiştirmelerde pozisyon düzeyi aynı kalmakla birlikte bölgesel farklılıklardan dolayı ücret düzeyi değişebilmektedir.

Performans yönetim sistemi oluşturulurken ücret sistemi ile bağlantısı önceden net bir şekilde tanımlanmış olmalıdır. Ayrıca ücret sistemindeki değişimlerin, geliştirilme sürecinde performans yönetim sistemine de uyarlanması ve ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bu yüzden sistemler arasında bir koordinasyon olmasına ihtiyaç vardır. Performans yetersizlikleri ücret yönetiminden kaynaklanıyor olabilir. Bu durumda performans yönetim sisteminde elde edilecek bilgiler, ücret

¹²⁴ İsmet Barutçugil . (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları. s. 443.

¹²⁵ Halil Zaim, “Performansa Dayalı Ücret” Uygulamasının Doktor Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, s. 361.

yönetim sisteminin yeniden düzenlenmesinde ve geliştirilmesinde kullanılabilir. Bu sayede karşılıklı uyum yakalanarak ücret tatmini sağlanabilecektir.¹²⁶

2.3. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Genel Esasları

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde, işgörenlerin değerlendirilmesinde kullanılacak olan veriler; astlarından, akranlarından ve müşterilerden olmak üzere çok boyutlu ve çok kaynaklı bir yapıdan elde edilir.¹²⁷

Genel olarak ifade etmek gerekirse; bir organizasyonda performans değerlendirme sistemi oluşturulmasında ilk adım, içinde bulunulacak sistemin amaç ve hedeflerinin ne olacağını saptamaktır. Organizasyonun sıkı bir analizi, performans değerlendirme sisteminden neler bekleneceğini de ortaya çıkaracaktır. Yönetici öncelikle süreç bütünlüğüne ve etkililiğine odaklanmalıdır, araçların ve insanların performansına yön veren süreçtir.¹²⁸

¹²⁶ Cavide Uyargil vd, **Performans ve Kariyer Yönetimi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2586 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1555, Eskişehir 2014, s. 83.

¹²⁷ Azmi Yalçın ve Tamer Kılıç, “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:4, 2002, s. 643.

¹²⁸ D. Holland, “İşletmelerde Süreç Yönetimi ve Performans”, **Excellence**, Sayı.92, 204, s. 20.

Tablo 2-1. Performans Kriterleri ve Standartları Tablosu

Performans Kriterleri	Performans Standartları			
	Departman 1	Departman 2	Departman 3	Departman 4
Araştırma Başarısı	Ulaşılan bilginin güncelliği			
	Ulaşılan bilginin ilgili projelere katkısı			
	Kaynak araştırma başarısı			
Sistem Analizi Başarısı	Mevcut durumla ilgili gözlem yapabilme	Mevcut durumda yaşanan problemleri tespit edebilme	Mevcut durumla ilgili gözlem yapabilme	Mevcut durumla ilgili gözlem yapabilme
	Mevcut durumda yaşanan problemleri tespit edebilme	Operasyonel faaliyetleri inceleyip, durumu şema ve diyagramlarla ifade edebilme	Proje yapılan birim/birimlerin operasyonlarına hakim olabilme	Proje yapılan birim/birimlerin operasyonlarına hakim olabilme
	Proje yapılan birim/birimlerin operasyonlarına hakim olabilme	Mevcut durumu gerektiğinde sayısal olarak ifade edebilme	Şirketin performansını istatistiki verilerle ifade edebilme	Operasyonel faaliyetleri inceleyip, durumu şema ve diyagramlarla ifade edebilme
Hedef Durum Analizi Başarısı	Projenin beklenen çıktısını doğru algılayabilme	Projenin beklenen çıktısını doğru algılayabilme	Projenin beklenen çıktısını doğru algılayabilme	Projenin beklenen çıktısını doğru algılayabilme
	Hedeflenen sistemin strateji ve politikalarını ortaya koyup, süreç ve faaliyetlerini modelleyebilme	Hedeflenen sistemi iş akışlarıyla ifade edebilme	Hedeflenen sistemi iş akışlarıyla ifade edebilme	
	İlgili departmanın ihtiyaçlarını karşılamasına yönelik gerekli araştırmaları yapabilme			
Metot/Model Başarısı	Geliştirme			
	Genel kabul görmüş varsayımları sorgulayabilme			
	Mevcut varsayımları geçersiz kılabacak fikir üretebilme			
	Farklı sistem tasarımı geliştirebilme			
Zaman-İşgücü Başarısı	Planlama	Proje planı hazırlarken uygulamada öncelik belirleme		
		Proje faaliyetlerini ve terminlerini planlayabilme		

Kaynak: Furkan Çırak, Performans Değerlendirme – Performans Yönetimi Sistemi – Ücretlendirme Sistemi, www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama2.htm s.34

2.3.1. Performans ve Ücret İlişkisi

Performans ve ücret ilişkisi şöyle açıklanabilir. “Çalışanların motivasyon ve performansları üzerinde ücretin çok önemli bir etkiye sahip olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Çalışanların iş tatmin ya da tatminsizliğinin başlıca belirleyicilerinden biri olan bu konuda işletmelerin daha modern sistemlere geçmeleri gereği açıktır. Bireysel ve takım düzeyinde yüksek performanslı çalışanlar yaratmanın yollarından biri de adil, objektif, şeffaf, fiziksel ve düşünsel emeğin karşılığını tam olarak verebilen ücretleme sistemlerini organizasyona entegre etmektir. Rekabetçi avantaj sağlamak ve sürdürülebilir rekabeti yaratmak için arzu edilen bilgi ve becerilerle donanmış, çok yönlü, vizyoner, motivasyon ve organizasyonel bağlılık düzeyleri yüksek çalışan grubuna ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çerçevede, beceriye dayalı ücretleme sistemi, söz konusu çalışan profilini yaratmada işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır. Sistem bu anlamda, eğitim odaklı perspektifi ile işgücünü gereken şekilde donatmayı sağlayacak bileşenleri bünyesinde barındırmaktadır.”¹²⁹

Ücret artışlarının performans ölçütleri ve verimliliğe dayandırılmasının ücret yapısını etkilediği söylenebilir. Verimliliğe dayalı ücret sistemlerinde işgörenler, belirli ve bir zamanda ve iş yapma hızında yapmaları gereken iş miktarından fazla iş yaptıkları için fazla ücret alırlar. Bu da, işgörenler arasındaki ücret farklılıklarının artmasına yol açar. Benzer şekilde ödüllendirme çerçevesinde ödenen ücretler de bu işgörenler için ücret seviyesinin yükselmesini sağlar. Zira performans değerlendirme uygulamasının amaçlarından biri “normalden” fazla performans gösterenlerin manevi ve maddi olarak ödüllendirilmesidir.¹³⁰

Öte yandan, “yetersiz ve dengesiz ücret sistemleri bireyler için çalışma hayatını en olumsuz etkileyen nedenlerin başında gelmektedir. Bireyler rasyonel bir ücretlendirme sisteminin işletildiği bir örgütte işin yoğunluğunu

¹²⁹ Kurtuluş Kaymaz, Yücel Sayılar, **Beceriye Dayalı Ücretleme Sistemi ve Tasarım Süreci**, Yönetim Bilimleri Dergisi (3: 2) 2005, s. 138.

¹³⁰ Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu-İş, KAMU İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006, s. 24

önemsememektedirler. Ancak tersi durumlarda bireylerin performansını olumsuz etkileyecek olan bireyin işiyle ilgili olarak kendilerinin bir makine gibi kullanıldığını hissetme durumu ortaya çıkabilecektir. Bu tip durumlarda çalışan/ çalışanlar örgütle çatışma eğilimine girebilecektir. Bu bağlamda daha fazla hiyerarşi ve sertleşme yerine liderlik düşüncesi çerçevesinde yeni yaklaşım ve farklı modellerin örgüt iklimine yaşatılması bireyin performansına pozitif yönde katkı sağlayacaktır.”¹³¹

Günlük iş kargaşasının içinde çoğu zaman yöneticiler hatalarla başa çıkmayı öğrenmekte ve olumlu sonuçları da normal olarak görüp onları önemsememeye başlarlar. Fakat gözardı edilmemesi gereken önemli bir nokta da şudur: “İyiye göz ardı ederseniz başarıya ulaşamazsınız”. Performansa dayalı ücret bu çerçevede, performans yönetim sisteminin önemli bir parçası olarak görülmelidir. Dolayısıyla ücretle performans arasında ilişki kurulması doğru şartlarda yapılmalıdır. Ancak birçok işletmenin ücreti sürece dâhil etmediği, yeterli hazırlık ve doğru şartları oluşturmadan dahil edenlerin de pek sonuç alamadığı görülmektedir.¹³²

Bazı işletmeler ise maddi ödüllendirmenin iyi bir motivasyon kaynağı olup olmadığından tam emin olmadıkları halde işgörenlerin işletmeye katkılarına dayalı olarak ücret almaları görüşünü benimsemişlerdir. Bu çerçevede, işgörenlerin işletmenin hedeflerine yönelik sorumluluk almaları ve gerçekleşen sonuçların sürekli geliştirme bilincinde olmaları, performansa dayalı ücret uygulamalarını destekleyen en güçlü görüşlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır.¹³³

Ücretlerin performansa dayalı olarak belirlenmesine karşı ise şu görüşler ileri sürülmektedir:

- Bireysel performansın nesnel ve objektif olarak ölçülmesinin zorluğu,

¹³¹Özmutaf Nezih Metin, (2007), “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, C.Ü. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı:2 s. 54.

¹³² Furkan Çırak ; Performans Değerlendirme - Performans Yönetim Sistemi – Ücretlendirme Sistemi, www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama2.htm

¹³³ Furkan Çırak; **İbid** s. 2

- İşgörenleri kalite, yaratıcılık, uzun dönemli düşünme ve hareket etme yerine kısa vadede ücretlerini artırabilecek konulara yöneltmesi,
- İşgörenlerin bireysel performansı üzerinde fazla durulmasının ekip çalışmasına zarar verebileceği.

D.C. Feldman ve H.J. Arnold, performans ile ücretlendirme arasında ilişki kurmak isteyen işletmelerin çok farklı sistemler uyguladıklarını belirterek söz konusu bu farklı uygulamaları üç boyut çerçevesinde sınıflandırmışlardır:

a-Performansın hangi seviyede ölçüldüğü: Bazı işletmeler ücreti bireysel, bazıları ise ekip veya organizasyon performansı ile ilişkilendirmektedir.

b-Performansın hangi yöntemle ölçüldüğü: Bazı performans değerlendirme yöntemlerinde satışlar, maliyet, karlılık gibi sonuçlara yönelik nesnel kriterler söz konusu ilken, diğer bazılarında öznel değer yargılarından oluşan kriterler kullanılabilir.

c-Parasal ödülün nasıl verildiği: Parasal ödülün doğrudan ücretlere yansıtılarak (yılda bir veya daha fazla kez) mı verildiği yoksa yılda bir kez prim veya ikramiye gibi ek ödeme şeklinde mi verildiği de bu çerçevede çok önemlidir.

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI

Doğru planlanmış bir performans yönetim sistemi ile değerlendirme sürecinin hem çalışanlara (üst ve ast) hem de işletmeye çeşitli faydalar sağlayacağı açıktır. Dolayısıyla sistemin, genel olarak işletmelerin yanında yöneticilere ve çalışanlara sağladığı çeşitli faydalar söz konusudur. Bu çerçevede, performans değerlendirmenin yararları; yöneticiler, çalışanlar ve işletmeler açısından aşağıdaki gibi ifade edilebilir.¹³⁴

¹³⁴ Gülşen Bolat, **Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara-2012, s. 8-9.

2.4.1. Çalışanlar Bakımından Önemi

Değişik nedenlerle bir çalışanın aldığı ücret onun açısından önem taşımaktadır. Bu nedenler şöyle belirtilebilir: “Ücret gelirinun işgörenin kendisi ve ailesi için sağlayabileceği ekonomik güvenliğin anlamı olduğu kadar, refah, konfor ve maddi yararların düzeyini saptamaya yardımcı olması konusundadır. İşgörenin içinde yaşadığı toplumdaki statüsü, geliriyle satın aldığı ev, araba, elbise gibi statü sembollerine göre ölçülebilir. Bunun yanı sıra ikinci bir neden, ücretin işgörenler için tek beklenti ve tatmin kaynağı olmamasına karşın, onlara verilen ücretin adil olup olmadığı konusunda oldukça duyarlı olmalarıdır. İşgören, kendi ücretini, benzer işi yapan arkadaşlarının ücretiyle; benzer işletmelerde benzer işleri yapanlara ödenen ücretlerle karşılaştırır. Dahası o, yaptığı işe oranla aldığı ücreti de karşılaştırır. Bu bakımdan ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde tatminsizlikler ve huzursuzluklar ortaya çıkabilir” (Çırak,2015;8).

2.4.2. İşverenler Bakımından Önemi

Ücreti bir maliyet unsuru olarak gören işverenler için de ücret büyük önem arz etmektedir. Çünkü pekçok şirket, özellikle de emek yoğun mail ya da hizmet üreten şirketler için ücret önemli bir maliyet kalemi durumundadır. Dolayısıyla birim başına emek maliyeti işverenler için önemlidir. Bu çerçevede, ücret maliyetinin, özellikle birim başına ücret maliyetinin şirketler açısından önemli bir rekabet unsuru olduğu da açıktır. Diğer yandan, nitelikli çalışanları çekebilme ve onları uzun süre şirkette istihdam edebilme bakımlarından da ücretlerin şirketler için önemli olduğu söylenebilir (Çırak,2015;8).

2.4.3. Sendikalar Bakımından Önemi

Ücretin sendikalar açısından tarihsel olarak oldukça önemli olduğu iler sürülebilir. “Çünkü çoğu durumlarda sendikaların başarıları, toplu pazarlık sonucu işverenlerden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülür. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sendikaların en önemli amaçları, üyelerin refah düzeylerini yükseltmek yönünde çaba göstermektir. Bu amaçla; sendikalar toplu pazarlık görüşmelerinde üyelerine daha fazla gelir sağlamak için ücretlerin arttırılması isteminde bulunurlar. Hatta

ülkemizde olduğu gibi toplu iş uyuşmazlık nedenlerinin başında, bu yüzden ücret gelmektedir” (Çırak,2015;8).

2.4.4. Toplum Bakımında Önemi

Ödeme ve gelir düzeyi toplum bakımından da önem arz etmektedir. Zira toplumun refah seviyesi ve yaşam standardının önemli bir göstergesi olarak kabul edilir. Ücret düzeyinin yüksekliği eğitim, sağlık gibi çeşitli kamusal ve toplumsal hizmetlerin kalitesinin de daha yüksek olmasını sağlayabilir. Diğer yandan, kamu gelirlerinin de daha yüksek olmasına yol açabilir. Bunlara ilave olarak ücret düzeyinin yüksekliği ülke ekonomisine ve genel refah düzeyine de katkı sağlar.

Bu hususların yanı sıra; “ödenen ücretlerin yıllık toplamı, emek kesiminin milli giderindeki payı gösterir. Milli gelir, çeşitli işkollarına ve çeşitli gelir gruplarına göre incelendiği zaman, yıllık ücret ödeme toplamı, ücret karşılığında çalışan insanların o toplumun gelişimi için ne oranda bir yeri olduğunu ortaya çıkarır. Ekonomik gelişmeyle birlikte, toplumun milli geliri artarken ücretlerin payı reel olarak aynı oranda artmazsa, toplam ücretlere bakarak ve milli gelirle karşılaştırarak işgörenlerin payının milli gelir içinde azalıp azalmadığı denetlenebilir. Bu açıdan, işgörenlerin reel ücretleri toplamının milli gelir içindeki payının düşük olması, çalışma barışını olumsuz yönde etkilerken, toplam ücretlerdeki artış genel verimlilik düzeyindeki artıştan daha fazla olursa, ücretlerin enflasyonist etkisi ortaya çıkar” (Çırak,2015;8).

Değerlendiren (Üstler) İçin Faydaları

- Çalışan ve organizasyonun performansının iyileştirilmesi,
- İletişim ve ilişkilerin iyileştirilmesi,
- İlişkilerin iyileştirilmesi,
- Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Mevcut ve olası sorunların belirlenmesi,
- Çalışanların gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,

- Takım (birim) ile organizasyon hedeflerinin uyumunun sağlanması
- Yetki devrini artıran alanların bulunması, öğrenilmesi,
- Geniş değerlendirme imkânlarının yaratılması,
- Sorunlar için gerekli tedbirlerin alınması imkânının oluşması,
- İş doyumunu ve motivasyonu artırma olanağının sağlanması,
- Çalışanların tutum ve davranışlarına yönelik bilgi sahibi olma,
- Yöneticilik becerisini gösterme olanağı edinmek (Paksoy, 2006;10).

Değerlendirilen (Astlar) Açısından Faydaları

- Çalışanın görev ve rolünü belirlemesi,
- İş ilişkilerinin geliştirilmesi,
- İş doyumunu ve motivasyonun artırılması,
- Güven duygusunun artması,
- Güçlü yönlerini öğrenme imkânının oluşması,
- Birim ve takımının hedefleriyle organizasyonun hedeflerini tartışabilme imkânının oluşması,
- Eğitim ve gelişme planları ile eksikliklerin giderilmesi,
- Bireysel seviyede psikolojik bir ihtiyacın giderilmesi (Paksoy,2006;10).

Organizasyona Sağladığı Faydaları

- Çalışanların performanslarının artırılması,
- Birim ve takımların performanslarının artırılması,
- Verimlilik ve karlılığın arttırılması,

- Hizmetin kalitesinin geliştirilmesi ve artırılması,
- İşgören devrine ilişkin bilgilerin daha sağlıklı hale getirilmesi,
- Organizasyonun eğitim gereksiniminin daha güvenilir hale getirilmesi,
- Uygun eğitim bütçesinin daha kolay yapılabilmesi,
- Eğitim uygulamalarının değerlendirilebilmesi ve etkinliğinin artırılabilmesi,
- Çalışanların ve birimlerin potansiyellerinin daha doğru biçimde belirlenebilmesi,
- Kısa vadeli ihtiyaçlara hızlı uyum yeteneği,
- Ücret skalalarının daha gerçekçi bir şekilde planlanabilmesi,
- Organizasyon düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyacın görülmesi (Paksoy, 2006;10).

2.4.5. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET POLİTİKALARI

Organizasyonel yönetim süreçlerinde insan kaynakları yönetiminin stratejik bir departman olarak görülmeye başlanmasıyla gelişen ve giderek önem kazanan alanlardan biri performans yönetim sistemidir. İşletmelerin performans yönetim sistemlerine geçmelerinin temel nedenleri şöyle belirtilebilir:

- Hızla ve sürekli değişen rekabet koşullarına hızlı uyum sağlayabilmek için ortak bir kurum kültürü ve çalışan bilinci oluşturmak,
- Müşteri odaklı bir kurum kültürü yaratmak,
- Küresel rekabet koşullarında personelin gelişimini sağlayarak işletmenin performansını artırmak ve rekabet gücü kazandırmak.

Performans yönetimi sistematik ve modern bir yönetim aracıdır. Çalışanların potansiyellerinin farkına varmalarını sağlar ve böylece onları motive ederek birey, ekip ve örgüt performansının artmasını sağlar. Bu sistemde, üzerinde önceden

anlaşılmış amaç ve hedefler, standartlar, ölçüm yöntemleri, süreçle ilgili geri bildirim ve ödüllendirme ile onurlandırma aşamaları vardır.

İşin içinde hem yönetici ve çalışanların olduğu ortak bir süreç olması hem de sürekli ve dinamik bir süreç olması ve ayrıca performans sonuçlarını ve iş ilişkilerini geliştirmeyi amaçlaması, performans yönetim sisteminin en önemli özelliklerinden biri olarak ifade edilebilir.

Sağlıklı bir performans yönetim sisteminin varlığı çalışanların;

- Amaç, hedef ve önceliklerinin neler olduğunu,
- Ne yapmaları gerektiğini,
- Yaptıkları işin ekiplerinin ve işletmenin performansına ne katkı sağladığını biliyor olması anlamına gelmektedir.

Personelin kendilerinden bekleneni bilip anladıkları durumda ve bireysel hedeflerinin oluşturulması sürecinde yer aldıkları zaman yaptıkları işi sahiplenecekleri ve önceden oluşturulmuş hedeflerin gerçekleştirilmesi için ellerinden geleni yapacakları söylenebilir. Nitekim bu, performans yönetim sisteminin ana unsurlarından birini oluşturmaktadır.

2.4.5.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Motive çalışanlar motive edilmeyen çalışanlardan daha üretken olmaya eğilimlidir. Eğer çalışan memnun ve mutlu olursa, çalışmasını çok etkileyici bir şekilde yapacak ve sonuç iyi olacak, diğer yandan motive olmuş çalışan diğer çalışanları motive edecektir. İş performansı yönetimi, yöneticilerin bu çalışanların faaliyetlerini ve çıktılarını kuruluşun hedefi ile uyumlu hale getirmelerini sağlayan süreçtir. Bu nedenle, daha iyi bir performans ve kaliteli hizmet sunumu için çalışanların çabalarını teşvik eden ve çalışanların çabalarını teşvik eden motivasyon araçlarının kullanılmasını sağlamak öncelikli kuruluşlardır. Bir çalışanın performansı, bireyin ürettiği çıktı ile ölçülür ve üretkenlikle ilgilidir.

Verimlilik, (i) çalışanların saat başına en az çaba (ii) çıktısı ile üretebildikleri, (iii) kalitenin (iv) bir organizasyonun ne kadar iyi olduğunu ölçen bir oran dahil olmak üzere, artan fonksiyonel ve organizasyonel performans gibi çeşitli olarak tanımlanır. (veya bireysel, endüstri, ülke) girdi kaynaklarını (işgücü, materyaller, makineler vb.) mal ve hizmetlere dönüştürür. Örgütsel amaçların çalışanların üzerinde anlaşılan önlemler, beceriler, yetkinlik gereksinimleri, gelişim planları ve sonuçların sunulması ile uyumlaştırılması ile ilgilidir. Performansa dayalı ücret sistemleri genellikle bireyi hedef alır ve bireyin rekabet ve başarı güdülerini harekete geçirmeyi amaçlar. Bu noktadan hareketle bazı uzmanlar performansa dayalı ücret sistemlerini, bireysel farklılıkların ücrete yansımaları şeklinde ele almışlar. Buna göre başarı, verimlilik, üretkenlik ve performans gibi unsurların, olabildiğince somut kriterlerle ölçüldüğü ve bu kriterlerin bireylerin ücret gelirlerine doğrudan katkı yaptığı ücret sistemlerinin tümü, performansa dayalı ücret sistemleri olarak ifade edilmiştir.¹³⁵

2.4.5.2. Bireysel Performansa Dayalı Ücret

Performansa dayalı ücretlendirme, maddi ödüllendirmeyi birey, ekip ve organizasyon performansına bağlayan bir sistemdir. Bu sistemde, ücret seviyesi ve ek ödemeler çalışanların performansının önceden belirlenmiş hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenmektedir.¹³⁶

Bireysel performans, “bir bireyin yapması gereken bir iş ya da bir görev bakımından gösterdiği başarı derecesi olarak tanımlanabilir. Bireysel performansa ile ücret arasında kurulacak ilişki ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak geçmişteki performansa göre ücret artışı belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bu süreç iki aşamalı olarak değerlendirilebilir. Birinci aşamada geçmiş performansa göre ücret artış programı belirlenmekte, ikinci aşamada ise gelecekteki performansı

¹³⁵ Halil Zaim, “Performansa Dayalı Ücret” Uygulamasının Doktor Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, s. 363.

¹³⁶ insankaynaklari.com İçerik Ekibi, *Performansa Dayalı Ücret Artışları*, www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp?BodyId=234.

motive etmek için ücret artışı verilmektedir. Böylece performansa dayalı ücret ile yüksek performans ödüllendirildiği gibi bu performansın sürdürülmesi de teşvik edilebilmektedir.”¹³⁷

2.4.5.3. Takım (Grup) Performansa Dayalı Ücret

Takım performansına dayalı ücret sistemleri, işgörenlerin doğrudan denetlenmesinin pek mümkün olmadığı, bireysel performansı tam olarak ölçmenin zor olduğu ve ekip çalışması ile işbirliğinin etkinlik ve başarı bakımından önemli olduğu durumlarda, ekibin başarısından dolayı ödüllendirilmesi esasına dayanmaktadır.¹³⁸

Takım çalışmasının geçerli olduğu işletmelerde grup çalışması ile ortaya çıkan olumlu kazanımlardan ekip üyelerinin yararlandırılması gerekmektedir. Yani ekip performansının ekip bazlı bir ödüllendirme sistemi ile ilişkilendirilmesi ve ücretlemeye yansıtılması önem taşımaktadır. Sistemin temelinde ekip hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılması veya hedeflerin aşılması halinde belirli miktarda bir parasal ödülün ekip üyeleri tarafından paylaşılması yatmaktadır. Takımlar için belirlenecek hedefler karlılık, katma değer yaratma, satış ya da üretim miktarı gibi alanlara ilişkin olabilir. Benzer şekilde verimlilik düzeyinin artması, maliyetlerin düşmesi, stok düzeyinin azalması, zamanında teslimat yapılması gibi iyileşmeler de parasal ödüllendirmeye esas alınabilir. Bu sistem, çalışanlar tarafından daha kabul edilebilir ve adil bir sistem olarak algılanmakta, ekip ruhunu güçlendirmekte ve çalışanlar arasında sağlıklı bir rekabet anlayışına zemin oluşturmaktadır. Ancak ekip üyeleri arasında adil bir iş dağılımını kurmak zordur. Üyeler arasında sorumluluk dağılabileceği, yüksek performansla çalışan üyeler düşük performansla çalışanlara karşı olumsuz tavır alabileceği ve bireysel motivasyonu düşürebileceği için sistem sakıncalı olabilmektedir.¹³⁹

¹³⁷ Hülya Bayındır, **Performans Değerleme Sonuçlarının Ücret Yönetimine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004, s. 73.

¹³⁸ Ayşe Ünal, İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi, **Kamu İş Dergisi**, s. 23.

¹³⁹ Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

2.4.5.4. Organizasyon Performansına Dayalı Ücret

Örgütün performansına dayalı ücret planı yapmak, işgörenleri çalıştıkları firmayla kaynaştırarak “kurum aidiyeti”nin oluşmasına büyük katkı yapar. Bu sistem, tüm işgörenlerin katılımıyla oluşan kar artışının veya etkinlikten kaynaklanan artışın, yine tüm işgörelere prim şeklinde verilmesine dayanmaktadır. Dolayısıyla bu, organizasyon düzeyinde oluşturulan ve çalışanların organizasyonla bütünleşmelerini ve işbirliği yapmalarını sağlamaya yönelik bir sistemdir. Doğrudan çalışan ve takım performansına dayalı ücret uygulamalarına nazaran daha dolaylı bir performansa dayalı ücret sistemidir.¹⁴⁰

2.5. ÜCRET SİSTEMLERİ

Ücret sistemlerinin genelde üç temel amacı bulunmaktadır. Bunlar: istenilen vasıftaki çalışanları işletmeye çekebilmek, emek maliyetlerini kontrol edebilmek ve bunların yanında işgörenleri daha iyi performans sergilemeleri konusunda motive etmektir. İşgörenlerin işletmeye daha fazla değer katması için ücret politikasının işletmenin stratejik hedefleriyle de uyumlu olması gerekmektedir. Ayrıca adil ve etkili bir ücret politikasının çalışma barışı ve organizasyonun iç huzurunun sağlanması bakımından da son derece önemli olduğu unutulmamalıdır.¹⁴¹

2.5.1. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri

Bu ücret sistemi, tarihsel olarak en eski ödeme (ücret) biçimidir. Anlaşılabilir olması ve oldukça kolay bir sistem olması nedeniyle günümüzde de yaygın biçimde kullanılmaktadır. Çeşitli zaman birimlerine (saat, gün, haftalık, aylık, yıllık) göre hesaplanıp ödenebilir bir sistem niteliğindedir. Türkiye’deki iş mevzuatına göre yıllık ödeme biçiminin ülkemizde uygulanan bir sistem olmadığını belirtmek gerekir.

¹⁴⁰ Gülşen Bolat, **Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara-2012, s. 34.

¹⁴¹ Halil Zaim, “Performansa Dayalı Ücret” Uygulamasının Doktor Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, s. 361.

“Hesaplanması, çalışılan birim süre ile zaman birimi başına belirlenen ücret haddinin çarpımına dayanır. Belirli bir zaman dilimi içinde üretilecek ürün, yapılacak iş miktarı şartı yoktur”.¹⁴² Bu sistem, personelin iş verimliliğinin ölçülmesinin zor olduğu durumlarda daha yaygın uygulanmaktadır. Bu ücret sisteminin uygulamasının uygun olduğu şartlar aşağıdaki belirtilebilir:

“a) Çalışanların, üretilen ürünlerin kalitesi üzerinde pek az bir denetime sahip olduklarında veya caba ile çıktı arasında acık seçik bir ilişkinin bulunmadığı durumlarda,

b) Faaliyetlerdeki gecikmelerin çalışanların denetimi dışında meydana gelmesi durumunda,

c) İşin kalitesinin miktarından daha önemli olduğu faaliyetlerde,

d) Gözetimin etkin olduğu ortamlarda, rekabetçi koşulların ve maliyet denetiminin, çıktı başına işçilik maliyetleri hakkında ileri bir bilgi birikimi gerektirmediğinde, zaman esasına dayanan ücret sistemi daha uygun olur”.¹⁴³

2.5.2. Parça Başına Ücret

Bu ücret sisteminde ücret, zamana bakılmaksızın sadece üretilen işin birim sayısına göre hesaplanmaktadır. Dolayısıyla, işin yapılması için gerekli olan zamanın bir önemi yoktur ve ücretin ölçüsü yapılan işin, üretilen ürünün (hizmetin) sayısıdır (miktarıdır). Söz konusu iş için harcanan zaman bu ücret sisteminde dikkate alınmamaktadır. Bu sisteme göre, çalışanların ortalama olarak üretebildikleri miktarın üzerinde üretebilenlere daha fazla ücret ödenebilir. Bu sayede çalışanların çalışma isteklerinin artacağı ve üretimlerinin yükseleceği beklenir.

Bu ücret sistemi genellikle aşağıdaki durumlarda kullanılmaktadır.

- Üretim çıktısının ölçülebilir olduğu durumlarda,

¹⁴² Sabahattin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1986, s. 249.

¹⁴³ Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu-İş, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006, s. 25.

- Düzenli ve kesintisiz bir iş akışının söz konusu olduğu durumlarda,
- Çıktı miktarının kalite seviyesinden daha önemli olduğu durumlarda,
- Gözetim ve denetimin iyi yapılmadığı durumlarda,
- Rekabet şartlarının birim başına emek maliyetini oldukça önemli kıldığı durumlarda bu sistem daha geçerli bir hal alır.¹⁴⁴

Parça başına (akord) ücret sistemi: En eski ve en kolay uygulanan özendirici ücret sistemi yöntemidir. Bu sistemde, “çalışanın ücreti, ürettiği ürün miktarı ile orantılıdır. Ürün başına belirlenen ücret haddi, ürün miktarı ile çarpılarak ücret uygulanır. Zamana dayalı ücret sisteminde, üretimdeki değişiklikten ileri gelen kazanç veya kayıp işverene ait olduğu halde, bu sistemde, çalışanın üretimindeki değişiklikten ileri gelen kazanç veya kayıp kendisine aittir. Bu nedenle üretimi artırmada teşvik edici yönü güçlüdür. Bu sistemin başarısı ücretlerin ve üretim standartlarının doğruluğuna, düzgün bir iş ve malzeme akışının sürdürülmesine bağlıdır. Aksi takdirde ortaya çıkan aksaklıklar, çalışanlar arasında haksızlığa, kıskançlığa ve sistemin bozulmasına dolayısıyla özendirici niteliğinin kaybolmasına neden olacaktır. Ürün kalitesinden çok, miktar ve hızın önemli olduğu ve bireysel çalışmanın uygun olduğu alanlarda uygulanması sistemin etkinliğini artıracaktır.”¹⁴⁵

2.5.3. Özendirici Ücret Sistemleri

Liyakate dayalı ücret sistemlerinde kullanılan bireysel performansa göre daha somut (satış hacmi gibi...) bir ölçüm kullanan özendirici ücret sistemlerinde, alınan ek ücret kök ücrete dâhil edilmez ve alınacak olan komisyon daha önceden çalışan tarafından bilinir ve dönemsel olarak performanstaki değişikliklere göre dalgalanmalar gösterebilir. Satış komisyonlarındaki değişikliğin çalışanın performansına göre değil de daha çok ürünün kalitesi, markası ve ürünün fiyatına göre değişiklik göstermesi bu ücret sisteminin eleştirilen tarafıdır (Paksoy,2006;64).

¹⁴⁴ Gülşen Bolat, **Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi**, Atılım **üniversitesi** Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara-2012, s. 27.

¹⁴⁵ Sabahattin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1986, s. 251.

2.5.4. Götürü Ücret Sistemi

İki tarafın önceden anlaşmasıyla belirli bir işin belirlenen sürede anlaşılan ücret karşılığında yapılmasına dayanan bir sistemdir. Temel özelliği, işin bir bütün olarak başlanıp bitirilmesidir ve ücretin işin bütünü için ödeniyor olmasıdır. İşin belirlenen zaman zarfında bitirilememesi durumunda ücretten kesinti yapılabilinmektedir, belirlenen zamandan önce bitirmesi durumunda ise herhangi bir ek ödeme söz konusu olmamaktadır. Fakat işin erkenden bitirilmesi işi yapan açısından zaman tasarrufu sağlar. Bu çerçevede, kalitenin önemli olduğu işlerde işin kalitesinin de önceden belirlenmiş olması önem arz etmektedir.¹⁴⁶

Bu ücret sisteminde, ücret ölçüsü genellikle işin bütünüyle ilgilidir. İki tarafın önceden üzerinde anlaştığı bir ücret karşılığında işgörenin belirli bir işi yapması veya miktarını bitirmesi esasına dayanmaktadır. Bu ücret sisteminde, işin yapılışından ziyade işin tamamlanması neticesinde ortaya çıkan ve objektif olarak gözlenebilir nitelikte olan sonuçtur. Belirlenen sürede işin yapılmaması durumunda, işgörenin ücretinden kesinti yapılabilinmekte, fakat belirlenen zamandan önce işin bitirilmesi durumunda ise bir ek ödeme söz konusu olmamaktadır. Plan ve proje yaptırılması, hesapların incelenmesi, ulaştırma, boya ve onarım gibi özellikle emek yoğun işlerde bu ücret sistemi kullanılmaktadır.¹⁴⁷

2.6. ÜCRETLERİN BELİRLENME KRİTERLERİ

2.6.1. Ücretlerin Toplu Pazarlıkla Belirlenmesi

Toplu pazarlık sistemiyle ücretlerin belirlenmesi de geçmişte yaygın biçimde kullanılmış ve günümüzde hala uygulanmakta olan bir sistemdir. Bu sistemde bir sendika çatısı altında örgütlenen çalışanların sendikasız çalışanlara göre daha yüksek ücret alma imkânları söz konusu olabilmektedir. Kolektif yapılar olan işçi sendikalarının özellikle emek yoğun bazı işkollarında elde ettikleri sonuçlar ve

¹⁴⁶ Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu-İş, KAMU İşletmeleri İşverenleri Sendikası, ANKARA, 2006, s. 27.

¹⁴⁷ Eyüp Bedir, **Verimlilik ve Ücret Sistemleri, İş Değerlendirmesi Verimlilik ve Ücret Semineri**, Ankara, Kamu-İş (Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası) Yayınları, 1990, s. 33.

kazanılan ekonomik çıkarlar, büyük ve güçlü sendikaların tarihsel olarak başarısını adeta teyit etmiştir. Verimlilik artışları üzerindeki ücret artışlarının işsizliğe ve enflasyona yol açabildiği tartışmalarına rağmen, özellikle emek yoğun bazı sektörlerdeki sendikaların kuvvetli pazarlık güçleri büyük önem arz etmiştir.

Bu sistemde, tarafların pazarlık gücüne bağlı olarak şirketin verimlilik durumu, cari ücret düzeyi ve yaşam standardından bağımsız bir ücret düzeyinin oluşması mümkündür. Dolayısıyla bu sistemde, pazarlık gücü ücret düzeyini belirleyen önemli bir faktör durumundadır.

2.6.2. Eşit İşe Eşit Ücret

Genel olarak ücret işgörenin bir işi yapmak için harcadığı fiziksel ve zihinsel (ya da her ikisinin) emeğinin ve çabasının karşılığında aldığı bedel olarak tanımlanabilir. “İşe karşılık olarak ödenen ücret asıl ücreti ifade eder, iş gereklerine bağlı olarak belirlenir. İşletme, işkolu ve ülke düzeyinde çalışanlar arasında eşit işe eşit ücret ilkesine göre ücret yapısının oluşturulmasında dikkate alınan bu asıl ücrettir”.¹⁴⁸

Bu ilke, eşit değerde olduğu belirlenen işleri yapanlara eşit ücret ödenmesini ifade etmektedir. Burada ifade edilmek istenen işlerin mutlak anlamda eşitliği değil, “eşdeğer”, yani eşit değerde oluşudur. Bu ilkenin temel yaklaşımı, hangi sektörde ve kurumda, nitelikte ve yerde olursa olsun; deneyim, bilgi-beceri, bedensel ve zihinsel çaba, öğrenim, çalışma koşulları ve sorumluluk derecesi bakımından birbirine denk veya eşit değerde olduğu belirlenen işleri yapanlara aynı ücretin ödenmesi şeklinde belirtilebilir.¹⁴⁹

2.6.3. Hizmet Süresi

İşin miktarı, kalitesi ve niteliği dikkate alınmaksızın sadece çalışanın kurumda geçirdiği sürenin dikkate alınmasıyla kök ücretin belirlenmesi yöntemidir. Kolay anlaşılabilir ve uygulaması oldukça basit bir sistemdir, fakat işgörenleri motive etme

¹⁴⁸ Hüseyin Akyıldız, (2001). **Ücret Yapısının Oluşumu**, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:11, Isparta, s. 38.

¹⁴⁹ Doğan Kestane, Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği, s. 128.

yönü çok düşüktür. Oldukça pratik görünmekle birlikte sistemin bazı sakıncaları da söz konusudur. En başta kalite ve verimliliği artırmaya özendirme niteliği yoktur. İşgörenlerin performansları ücrete yansımadağı için işgörenleri tembelleğe itebilir. Bu ücret sistemi, daha çok kamu kurumlarında uygulanmaktadır.¹⁵⁰

Özellikle kamu sektöründe hizmet süresinin artmasına bağılı olarak çalışanların gelirinin de artması ilkesinin, geçmişten bugüne kadar gelen ve oldukça yaygın uygulama alanına sahip olduğı söylenebilir. Bu ilkenin uygulamasında özellikle yapılan görevlerin unvanları çerçevesinde hizmet (görev) süresinin ücretlere yansıtılması, ücret kalemleri arasında farklılıkların oluşmasına yol açabilmektedir.¹⁵¹

2.6.4. Performans Faktörü

Bireysel performans ile ücret arasında ilişkinin kurulduğı bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, ücret artışları çalışanların gösterdiği bireysel performansa göre belirlenmektedir. Ücretin bireysel performansa dayandığı bu sistemde, performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanlarına göre belirlenmesi söz konusu olmaktadır.¹⁵² Bireysel performansa dayalı ücret sistemi, çalışanların performanslarını tek tek artırmalarıyla toplam örgüt performansının artacağı varsayımına dayanmaktadır. Bireysel performansa dayalı ücret sistemi, işletmenin rekabet gücünü ve verimliliğini artırmasının yanında, işletmeler ve işgörenler bakımından başka önemli faydalar da sağlamaktadır. Ücret artışlarının bireysel performansla ilişkilendirilmesi, işletmedeki bütün işgörenlerin belli amaçlar etrafında birleşmesini sağlayarak, işletme seviyesinde maliyetlerin azalmasına ve karlılık ile verimliliğin artmasına yol açmaktadır. İşgörenler açısından ise bilgi ve becerilerinin artması ve nitelik düzeylerinin yükselmesi, daha fazla ücret

¹⁵⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 209.

¹⁵¹ Doğan Kestane, **Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği**, s. 130.

¹⁵² Gülşen Bolat, **Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara-2012, s. 29.

artışı, daha fazla iş güvenliği, daha huzurlu çalışma ortamı, maliyetlerin düşmesi nedeniyle mal ve hizmet fiyatlarının da düşmesi anlamına gelebilmektedir.¹⁵³

2.6.5. Kâr Paylaşımı

Kar paylaşımı, “çalışanlara ücretleri dışında işletmenin elde ettiği kardan pay verilmesini, yani kara ortak edilmelerini kapsamaktadır. Özendirici nitelik taşıması itibariyle genellikle özendirici ücret sistemleri içinde incelenmektedir. Ancak doğrudan üretim artışı ile ilgili olmaması, üretimin ve satışların artmasıyla karın yükselmesine bağlı olması nedeniyle ayrıca ele alınmaktadır. Sistemde, çalışanlar zamana dayalı, özendirici veya karma sisteme tabi olarak ücretli çalışmaktadırlar. Bu normal ücretlerinden ayrı olarak belirli bir plan çerçevesinde işletme karından bir pay almaktadırlar. Bu pay, her çalışanın yaptığı işe, kıdemine, performansına göre işletme yönetiminin belirlediği ölçütlere dayalı olarak hesaplanmaktadır”.¹⁵⁴

Bu sistemin (kar paylaşımı) uygulamasında iki temel yaklaşım olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımların ilki, kardan belirli bir payın kar elde edilen dönemin sonunda çalışanlara doğrudan ödenmesine dayanmaktadır.

İkinci yaklaşımda ise, çalışanlara doğrudan bir ödeme yapılmamaktadır. Bu yaklaşımda, kardan ayrılan pay bir fonda biriktirilmekte ve ilerde çeşitli amaçlara (işsizlik, hastalık, emeklilik ve benzeri durumlarda) yönelik olarak kullanılmaktadır.¹⁵⁵ Bu yaklaşımların yanı sıra, elde edecekleri kar payı kadar çalışanlara hisse senedi verilmesi de bir yaklaşım olarak uygulanabilmektedir.

¹⁵³ Tahsin Karabulut, Ömer Faruk Okka, Halis Başel, **Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama**, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 11 Yıl 9 Aralık 2006, s. 106.

¹⁵⁴ Sabahattin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1986, s. 262.

¹⁵⁵ Can Halil, Akgün Ahmet ve Şahin Kavuncubaşı (1998). **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, s. 265.

2.7. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİNİN SORUNLARI VE SİSTEME ELEŞTİRİLER

Performansa dayalı ücret uygulamalarında birçok sorunla karşılaşılmaktadır. Tüm bu sorunlar karşısında sisteme yöneltilen eleştiriler de artmaktadır. Bu eleştiriler iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan biri, özellikle de bireysel performansa dayalı ücret sistemi başta olmak üzere, bu sistemlerin dayandığı teorik temellerin tümünden geçersiz olduğu yönündedir. Dolayısıyla bu görüşe göre, bu sistemlerin başarılı olması mümkün görünmemektedir. Diğer yandan literatürde, sistemin kendisi değil, uygulama hatalarının olumsuzluklara yol açtığı görüşü ağır basmaktadır. Buna göre uygulama sırasında yapılan hataların giderilmesi sistemin başarısı açısından belirleyici olmaktadır.

Performansla ilgili geribildirim görüşmeleri, olumlu performans sonuçlarında daha kolay yürütülürken, olumsuz sonuçlarda zorlu bir süreç olabilir. Bununla birlikte, kişisel farklılıkların ve doğrudan iletişimin etkisiyle sonuçların olumlu ya da olumsuz olmasından bağımsız olarak görüşmelerde çeşitli sorunlar ortaya çıkabilir. Çalışan ve yöneticinin farklı görüşlerde olması, görüşme sürecini zorlaştırabilir. Örneğin, çalışan yüksek performansından dolayı takdir beklerken, yönetici bunun beklenen bir durum olduğu ya da şans eseri olduğu gibi düşüncelerle gerekli ilgiyi göstermeyebilir.

Performans bağlantılı sistemin önemli problemlerinden biri, kişinin farklı çeşitte ödeme planına tabi olmasından dolayı performansındaki artışın doğrudan ücretine yansıtılmamasıdır. Yöneticiler çok kısa sürelerde bir şeyler yapabilmeyen baskısıyla bazı personelin işten ayrılmaması ya da daha yüksek performans göstermesi için bu kişilere daha yüksek oranlar uygulayabilirler. Ancak bu şekildeki uygulamalara personelin alışması nedeniyle gittikçe daha yüksek ücret taleplerini de beraberinde getirebilir¹⁵⁶

¹⁵⁶ Namık Kemal Öztürk “Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye’de Durum”; **Türk İdare Dergisi**; Sayı 428, Eylül 2000, s. 136.

Yönetici, görüşme sonrasındaki değerlendirmenin sonucu olarak çalışanın performansını “mükemmel”, “kabul edilebilir” ve “kabul edilemez” şeklinde nitelendirebilir. Bu durumda çalışanın geleceğine ilişkin bazı kararların alınması gerekmektedir. Yöneticinin bu kararlarının netleştirmesinde görüşmenin önemli katkısı olacaktır. İster yüksek ister düşük performans olsun, geribildirim süreci etkin olarak işletilirse kısacası her koşulda ayrıntılı geribildirim yapılabilirse performans yönetim sistemi daha başarılı olarak yürütülebilecektir.¹⁵⁷

Performans değerlendirme çalışmaları, uygulama şekli, seçilen yöntem veya işletme, örgüt iklimi nedeniyle bazı zamanlar yetersiz kalır veya istenen sonuçlar elde edilemez. Bugüne kadar ortaya çıkmış sorunları ve eksiklikleri bilerek performans değerlemesine başlayan işletmeler, bu sorunlara karşı tedbirli olacaklardır. Genellikle performans değerlendirme çalışmalarını hazırlayan bölümler, insan kaynakları veya personel bölümleri olduklarından, bu tür sorunları bilip çalışmaları gerekmektedir. Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlardan biri; başarı standartlarının her iş tanımına göre ayrı ayrı ve doğru şekilde belirlenmemesidir. Standartları belirlemek çok özen isteyen bir aşama iken değerlemede, ölçümün nasıl yapılacağı ayrı bir sorundur. İşe ait ölçek hazırlamak kolay gibi görünse de, gerçekte zor bir çalışma ve zor bir aşamadır. Hazırlanan ölçeğin ölçme gücü, gerekli özellikleri yansıtıp yansıtmadığı, ölçekten alınacak sonuçların doğruluğu önemli noktalardır.

Performansa dayalı ücret sistemi her organizasyonsa başarılı olamayabilir. Bu sistem, bazı organizasyonlarda kendini geliştirme ve yeni beceriler kazanma fırsatını bulanlar ile bulamayanlar arasında bir ayrıma yol açmaktadır. Bir diğer sorun, özellikle maliyetlerin kısılmasını performans kriteri olarak gören bir organizasyonda performansa dayalı ödüle hak kazanma hırsına kendini kaptıran bazı çalışanların bu amaçla bazı kritik önemi olan hizmetleri ve fonksiyonları ortadan kaldırmaya kalkışmaları ve sonuçta daha yüksek maliyetlere yol açmalarıdır.

¹⁵⁷ Cavide Uyargil vd, **Performans ve Kariyer Yönetimi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2586 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1555, Eskişehir 2014, s. 69.

Performans değerlendirme sürecinde hata yapılırsa, bu hataların değerlendirmenin amacına zarar verebileceği açıktır. Söz konusu olası hatalar; yanlış bir performans değerlendirme yönteminin seçilmesinden, değerlendirmeyi yapan kişiden, çalışma ortamından ve kullanılan araçlardan kaynaklanabilir. Performans değerlendirme sistemleri, değerlendirmeyi yapacak kişilerin önyargısız ve objektif olmaları temel varsayımına dayanır. Ancak söz konusu varsayımına rağmen uygulamada bazı sorunlar ve hatalar olabilmektedir. Bu çerçevede, performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan (yapılan) bazı hatalar ve bu hataları önleme (azaltma) çalışmalarına çalışmanın bu kısmında değinilecektir.¹⁵⁸

Performans değerlendirme çalışmalarında karşılaşılan sorunları; işe, değerleyiciye ve değerlemeye bağlı olarak 3 grupta toplamak mümkündür.¹⁵⁹

- **İşe Bağlı Hatalar:** Öncelikle işten ne gibi sonuçların beklendiğini, miktarını, kalitesini ve veri düzeyini kesinlikle belirlemek gerekir. Aksi halde, karşılaşılabilecek ilk sorun, kişinin performansının hangi kriterlere göre değerlendirileceği olur. Bunun yanında çalışma prosedürleri veya iş talimatları türünde düzenleyici bilgileri olmayan, önceden planlanmamış işleri de değerlemek oldukça güçtür.
- **Değerlemeyi Yapan Kişilerden Kaynaklanan Sorunlar:** Yönetici veya değerlendirmeyi yapan kişinin subjektif yargılarını değerlemeden uzak tutmak çok zordur. Değerleyiciler, bu yöntemi uygularken öncelikle şahsi fikirlerinden ve önyargılarından arınmalıdırlar. Değerleyicilerin düştükleri hatalardan bir diğeri, işgörenlerin yaş, cinsiyet ve unvanlarını göz önüne alarak değerlendirme yapmalarıdır
- **Değerleme Sisteminden Kaynaklanan Sorunlar:** Değerleme sisteminin yapısından kaynaklanan sorunları 3 başlık altında toplayabiliriz.

¹⁵⁸ Gülşen Bolat, **Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara-2012, s. 9.

¹⁵⁹ Yeşim Ünver, (2005), **İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara, s. 64.

- Sistemin organizasyon amacına uymaması, işe göre değişmemesi
- İşletme yapısında ve boyutlara uymayan sistem
- Bulunan sonuçların diğer yöneticiler tarafından kabul edilmemesi.

İşletme amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirecek yöntemlerin tercih edilmemesi, performans değerlendirmenin başarısızlığına veya sorunlar yaratmasına neden olur. Burada önemli bir diğer husus ise, işletmelerin ücret-maaş amacı ile yapacakları değerlendirme çalışmalarını diğer amaçlardan kesinlikle ayırma gerekliliğindedir.

2.8. PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD)

İşletmeler performans ölçümlerini yaparken çeşitli yöntemlerden faydalanmaktadırlar. Önceleri sadece finansal ölçülere ağırlık veren işletmeler zaman içerisinde finansal olmayan ölçütlerin de kullanılması gerektiği kanısına varmışlardır. Kurumlarda var olan performans ölçüm sisteminin çalışanların ve yöneticilerin davranışlarını önemli derecede etkilediği görülmüştür. Ayrıca sadece kuruluşların genellikle mali göstergelere yöneldikleri ve sadece mali göstergelere yönelmenin yanlış sinyal vererek devamlı gelişmeyi ve yenilik yapmayı engellediği ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine “mali göstergelerden vazgeçilmesi bunun yerine üretim dönemi, hata oranı gibi operasyonel göstergelerin benimsenmesi gerektiği bu durumda daha sonra mali sonuçların kendiliğinden gerçekleşeceğini ileri sürmüşlerdir. Ancak yöneticiler finansal ve operasyonel göstergeler arasında seçim yapmak zorunda değildir. Sonuçta performansın tek bir yönünün bir işin pek çok kritik alanını kapsayamayacağı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle performansın pek çok yönünü ele alan ve bunlar arasında denge sağlayan “kurumsal karne (balanced scorecard) yöntemi” ortaya çıkmıştır.¹⁶⁰ Balanced Scorecard (Dengeli Karne, Kurumsal Karne) bir şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir

¹⁶⁰ Ebru Yenice, Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı, **Bütçe Dünyası**, Cilt 2 Sayı 25 Bahar 2007, s. 95.

Balanced Scorecard (Dengeli Karne, Kurumsal Karne) bir şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir.

Robert Kaplan ve David Norton'un geliştirdiği bir şirket karneleme sistemidir. Robert ve David abiler var olan şirket değerlendirme sistemlerini yetersiz bulmuşlar; ölçemediğiniz bir şeyi iyileştiremeyiz diye düşünmüşler ve ağırlıklı olarak finansal ölçütlere bakarak performans değerlendirsek de şirketimizin gelecekte oluşturabileceği değeri engelleyebileceğimizi görmüşler. Ölçütleri daha dengeli (balanced) bir şekilde belirleyelim demişler.

Bu dengeyi 4 ana başlıkta toplamışlar;

- Finansal
- Müşteri
- İç süreç
- Öğrenme ve gelişme

Performans yönetimi üç seviyede ele alınabilir: Kurumsal (stratejik), iş süreçleri ve çalışanlar. Performans karnesinde de, en üst düzey yöneticilerden, en alt düzeyde çalışan bireylere kadar her düzeydeki bireyler tarafından kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir performans ölçütleri belirlenmektedir. Bu nedenle, işletmelerde sadece üst düzey yöneticilere ait tek bir performans karnesi bulunmamakta, birimler ve bireyler için de ayrı ayrı karneler oluşturulmaktadır. Kurumsal performans karnesi, bireysel süreçlerle ilgili performans karnelerinden başlayarak, işletmenin en üst düzeyine kadar farklı süreçler ve birimler için her düzeyde farklı performans karnelerinden oluşmaktadır. Birçok işletmede kurumun tamamına ait, birimlere ait, gruplara ait ve bireylere ait olmak üzere farklı düzeyler için farklı performans karneleri hazırlanmaktadır.¹⁶¹

¹⁶¹ Ali Coşkun, Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 56, 2006, s. 30.

Balanced scorecard, bir şirketin stratejisinin anlaşılabilir performans kriterleri ile ifade edilmesini sağlar ve doğru bir çerçevede stratejiyi yönetmeyi kolaylaştırır. Bu noktada performans kriterlerinin çok iyi incelenip belirlenmesi gerekmektedir. Scorecard ile finansal sonuçları takip ederken, gelecekteki büyümeyi ölçebilecek maddi olmayan kıymetleri de gözlememizi sağlar.

Etkili bir ölçüm için gerekli ölçütleri, karneleme konusunda uzman bir ekip belirlemelidir ve bu uzun bir süreçtir. Uzun ve zahmetli danışmanlık süresinin sonucunda, Balance scorecard'ın oluşturulması, şirketin stratejik hedeflerini kesin bir şekilde belirlemesini ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak kritik etkenleri tanımlamayı sağlar.

Dengeli karneleme yöntemine sıcak bakan firmalar genel olarak kısa vadeli politikalardan uzak firmalardır. Maliyetleri düşürüp, düşük fiyatla rekabet edelim demek yerine müşteriye özel katma değer ürün ve hizmet üreterek büyümeyi amaçlarlar. Bu doğrultuda şirketler balanced scorecard'ı kaliteli büyüme stratejilerini yönetmek içinde kullanabilirler.

Performans karnesinin, performans yönetimine bütüncül bir yaklaşım getirdiği söylenebilir. Zira bu sistem, birden fazla performans bileşeninin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayanmaktadır. Performans karnesi, organizasyonun misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemi olarak da tanımlanabilir. Ayrıca, finansal performans ölçütlerinin yanında uzun vadede organizasyon performansını etkileyecek müşteri memnuniyeti veya kalite gibi finansal olmayan performans ölçütlerini de kullanmaktadır. Bu çerçevede, sistem; finansal ve finansal olmayan ölçütleri tek bir rapor içerisinde "dengeli" bir şekilde içermektedir. Bu sistemde, performans ölçütleri birbiri ile ilişkili birden fazla boyut kullanılarak

gruplanmaktadır. Bu nedenle, kurumsal erformans ölçülürken performans karnesinin bütün boyutlarındaki performans ölçütlerine dengeli bir ağırlık verilmektedir.¹⁶²

2.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI

Bankalar günümüz dünyasında ekonomik hayatın en önemli aktörlerinden biri durumundadır. Bankacılık sistemi sadece şirket faaliyetleri açısından hayati önem arz etmekle kalmayarak, bireylerin de günlük yaşamının merkezindeki unsurlardan biri haline gelmiştir. Performansa dayalı ücret sistemleri önceleri sanayi şirketlerinde kullanılırken geçen zaman içerisinde bankacılık sektöründe de yoğun bir ilgi görmeye başlamıştır. Bankaları modern ücretleme sistemlerine geçmeye zorlayan ve ücretleme sistemine stratejik perspektiften bakılması gereğini vurgulayan birtakım işletme içi ve işletme dışı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, küresel ölçekte kendini sürekli yenileyen teknolojik oluşumlar, siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel tabanlı sınırların ortadan kalkması, çalışan profilinde yaşanan değişimler, müşteri merkezli işletme süreçlerinin sağladığı rekabetçi avantajlar ve her şeyden önemlisi organizasyonların düşünsel dünyalarında insanın değer yaratan ve yaratacak en önemli girdi olacağı yönündeki algının yayılımının çok hızlı olması şeklinde ifade edilebilir.

Bankacılık sektörünün gelişmiş olduğu birçok ülkede bu sektör ülke ekonomisinde önemli yer almakta ve sektördeki gelişmeler ülke ekonomisini de doğrudan etkileyebilmektedir. Bankaların genel olarak işletmelerin finansmanı, temel finansal hizmet ve ürünlerin sunumu ile ödeme sistemlerine erişim gibi temel işlevler üstlendikleri görülmektedir. Bankacılık sektöründe performans değerlendirme sürecinde çeşitli finansal oranların kullanıldığı anlaşılmaktadır. Farklı metotların olması

¹⁶² Ali Coşkun, Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 56, 2006, s. 30.

nedeniyle bankalarda uygulanan söz konusu oranlar bankadan bankaya farklılık arz edebilmektedir.¹⁶³

Bankanın her kademedeki yönetici ve çalışanlarına verilecek ücretlerin; Bankanın etik değerleri, iç dengeleri ve stratejik hedefleri ile uyumlu olması ve Bankanın sadece kısa dönemli performansı ile ilişkilendirilmemesi esastır.

Bankanın üst düzey yönetimine ve diğer personeline, Bankanın performansına bağlı ödeme yapılması mümkün olmakla birlikte, bu ödemeler Bankanın kurumsal değerlerine olumlu yönde etki edecek şekilde ve objektif koşullara bağlıdır.

Banka, etkili bir ücret yönetimi ile aşağıdaki temel hedeflere ulaşmayı amaçlar:

İhtiyaç duyulan nitelik ve nicelikte yeni çalışan adaylarının Bankaya kazandırılması, çalışanların bağlılığının güçlendirilmesi, çalışan motivasyonunun yüksek tutulması ve Banka hedeflerine yönlendirilmesi, Bankaların işgücü piyasasındaki rekabetçi konumunun devam ettirilebilmesi için gerekli olan ücret alt yapısının sağlanması, bankaların elde ettiği başarının çalışanlarla paylaşılması.

Bankaların stratejik hedeflerine ulaşması amacıyla oluşturulan bu politika, ücret yönetimine ve konunun bileşenlerine yönelik yönetim ve uygulama ilkelerini içermektedir

Performansa dayalı prim ödemeleri; miktarları önceden garanti edilmeksizin, Bankaların kurumsal değerlerine olumlu yönde etki edecek şekilde ve objektif koşullara bağlı olarak belirlenir. Performansa bağlı prim ödeme kriterleri belirlenerek çalışanlara duyurulur; belirlenmiş kriterler düzenli olarak gözden geçirilir.

Ücretlendirme politikasının ve uygulamalarının etkin olarak hayata geçirilebilmesini sağlamadaki nihai yetki ve sorumluluk yönetim kuruluna aittir. Banka üst düzey yönetimi, Bankaların ücretlendirme uygulamalarının ilgili mevzuat ile bu politika

¹⁶³ İsmail Bakan, İnci Fatma Doğan, Burcu Erşahan, A. Melih Eytmiş, **Bankalarda Performans Değerleme Ve Ücretleme İlişkisine Dair Çalışanların Algılamaları: Yerli ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2012, C.17, s. 1, s. 6.

çerçevesinde etkin bir biçimde yürütölüp yönetilmesinden yönetim kuruluna karşı sorumludur.

İç sistemler kapsamındaki birimlerin yöneticileri ile personeline yapılacak ödemeler, denetim ya da gözetimde buldukları veya kontrol ettikleri faaliyet biriminin performansından bağımsız olacak şekilde, ilgili personelin kendi fonksiyonuna ilişkin performansı dikkate alınarak belirlenir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET ve TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI

3.1. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ ve ÜCRET YAPISI

Çalışan ilişkileri yönetimi, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını mümkün kılan kritik bir işletme stratejisi ve içsel (işletme içi) bir avantaj durumundadır. Çalışan ilişkileri yönetimi, işletmelerin ortak amaçlarını gerçekleştirirken, çalışanların bireysel hedeflerini de karşılamaya ve yönetmeye imkân veren bir sistemi ifade etmektedir.¹⁶⁴

Bunu bir banka açısından ele alacak olursak, bir bankanın rekabet avantajı, onun müşterileri, çalışanları ve iş ortakları ile olan ilişkilerinden oluştuğunu görürüz. Bankaların uzun dönemde bünyesini güçlendirecek olan da etkili bir ilişki geliştirme yolunda attığı adımlar olacaktır.¹⁶⁵ Karlılığı ve sürekliliği hedefleyen bankaların çalışan ilişkileri uygulamalarına odaklanarak başarılı olmaları mümkün olabilmektedir. Bankalarda çalışan ilişkileri yönetimi, çalışanların iş tatmininden, çalışanlara sahip çıkmaya ve çalışanların onurunun korunmasına kadar, çalışanlara ilişkin çeşitli konuları kapsamaktadır. Çalışan ilişkileri yönetiminin amacı bankaya yeni çalışanlar bulup, onların maliyetine katlanmak yerine, mevcut çalışanların ihtiyaçlarını en iyi şekilde öğrenip, onlara daha iyi hizmet vererek sadık çalışanlar yaratmaktır.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Gülşah Karavardar, **Çalışan İlişkileri ve Bilgi Paylaşımı: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 145-156, Bahar 2012, s. 144.

¹⁶⁵ Selen Doğan, (2009). İşletmelerde Çalışan İlişkileri Yönetiminin Önemine İlişkin Bir Araştırma. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 17-27.

¹⁶⁶ Gülşah Karavardar, **Çalışan İlişkileri ve Bilgi Paylaşımı: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 145-156, Bahar 2012, s. 144.

Ücret yönetimi ise banka çalışanlarının bankaya olan katkılarının ödüllendirilmesine yönelik temel bir insan kaynakları yönetimi süreci olarak tanımlanabilir. Banka, etkili bir ücret yönetimi ile aşağıdaki temel hedeflere ulaşmayı amaçlar:

- İhtiyaç duyulan nitelik ve nicelikte yeni çalışan adaylarının bankaya kazandırılması,
- Çalışanların bağlılığının güçlendirilmesi,
- Çalışan motivasyonunun yüksek tutulması ve banka hedeflerine yönlendirilmesi,
- Bankanın işgücü piyasasındaki rekabetçi konumunun devam ettirilebilmesi için gerekli olan ücret alt yapısının sağlanması,
- Bankanın elde ettiği başarının çalışanlarla paylaşılması.

Bankanın stratejik hedeflerine ulaşması amacıyla oluşturulan bu politika, ücret yönetimine ve konunun bileşenlerine yönelik yönetim ve uygulama ilkelerini içermektedir.

3.2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ BANKALARLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER

3.2.1. X Bankası Hakkında

Türkiye'nin perakende bankacılık odaklı ilk ulusal çaplı özel bankası olarak kurulan X Bankası, bankacılık sektöründe daima öncü bir rol oynamıştır. X Bankası, kuruluşundan bu yana, müşteri odaklı bankacılık anlayışı, yenilikçiliği ön planda tutan yaklaşımı ve finans sektörünün gelişimine olan katkısı ile konumunu güçlendirmiştir. Banka, The Banker ve World Finance gibi prestijli kurumlar tarafından Türkiye'nin En İyi Bankası olarak tanımlanmıştır.

X Bankası, 2006 yılında Türk bankacılık sektörünün en büyük birleşmesini gerçekleştirmiştir. Bu birleşme ile X Bankası en büyük 4. özel banka konumuna ulaşmıştır. Birleşmeden bu yana X Bankası, sürdürülebilir ve güçlü performans

sergilemektedir. Banka, aynı zamanda, toplumun sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak için çalışmaktadır. Bu kapsama X Bankası, eğitim, çevre, kültür ve sanat ile ilgili alanlarda kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir.

X Bankası hem kredilerde hem de mevduatta pazar payı olarak ilk 10'da yer almaktadır. X Bankası, geniş coğrafi dağılımı ve çok kanallı hizmet ağı ile yaklaşık 10 milyon müşteriye hizmet vermektedir. Banka, Türkiye'nin tüm bölgelerini kapsayan pek çok sayıda şubeye ve büyük bir çalışan sayısına sahiptir. Ayrıca, yaklaşık 3.000 civarında ATM, 500.000 civarında POS terminali ve yenilikçi internet bankacılığı ile müşterilerine hizmet sunmaktadır.

X Bankasının bankacılık faaliyetleri perakende bankacılık (bireysel bankacılık, KOBİ bankacılığı ve kartlı ödeme sistemleri), kurumsal ve ticari bankacılık ile özel bankacılık ve varlık yönetimi alanlarındadır. Banka'nın operasyonları, portföy yönetimi, yatırım, finansal kiralamadan oluşan yurtiçi finansal hizmetler iştirakleri ile Hollanda, Rusya ve Azerbaycan'daki yurtdışı bankacılık iştirakleri tarafından desteklenmektedir.

X Bankası, teknolojiye yenilikçiliği ön planda tutan yaklaşımı ile katma değer yaratan ürün ve hizmet alanlarında öncü konumunu korumaktadır. Banka, kredi kartı alanında 25 yıllık liderliğini sürdürmektedir. Öte yandan, finansal kiralama, faktoring, yatırım fonları ve hisse senedi işlem hacmi alanlarında ilk iki arasında yer almaktadır.

3.2.2. Y Bankası Hakkında

Türk bankacılık sektörünün saygın ve ayrıcalıklı finans kurumlarından biri olan Y Bankası, bankacılık faaliyetlerine uzun süredir devam etmektedir. Kurulduğu yıldan bu yana genişlettiği şube ağı, ürün ve hizmet çeşitliliği ile yatırım, leasing, faktoring, sigorta ve portföy yönetimi gibi finans sektörünün çeşitli alanlarında aracılık faaliyetlerini sürdürmektedir. Türkiye'deki bankaları derecelendiren kuruluşların verdiği notlar açısından ise bulunduğu grup içerisinde en yüksek dereceyi alan bankalardan biri durumundadır.

Türkiye'de öncelikli çalışma prensibi olarak profesyonel yönetim, şeffaflık ve etik değerlerin öncülerinden biri olarak kabul edilen Y Bankası, çalışmalarını Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayınladığı "Kurumsal Yönetim İlkeleri" ile tam bir uyum içinde sürdürmektedir.

Y Bankası 2000 yılında halka açılmış ve 2005 yılında dünyanın önde gelen bankalarından biriyle ortaklık anlaşması imzalamıştır. Bu ortaklık, Türk finans sektörünün saygın ve güçlü markalarından biri olan Y Bankası ile uluslararası bir bankanın güç ve deneyimlerini birleştirmiştir. Bu işbirliğinin hedefi, çok daha güçlü bir Türk bankasının ortaya çıkmasının yanı sıra uluslararası bir bankanın bilgi birikimi, hizmet ve ürünlerini çok daha geniş müşteri kitlelerine ulaştırmak ve Y Bankası markasına uluslararası bir açılım sağlamaktır.

Y Bankası, yabancı ortağının Trade Center'lar (ticaret merkezleri) ağına dâhil olmuştur. Türkiye'de İstanbul, İzmir ve Adana'da açılan Trade Center'lar, dış ticaret konusunda danışmanlık ve bankacılık desteği vermekte ve müşterilerine uluslararası bir açılım sağlamaktadır. Bu ortaklığın ardından, kurumsal, ticari ve özel bankacılık alanlarındaki uzmanlığını bireysel bankacılık, işletme bankacılığı ve KOBİ bankacılığı alanlarına da taşımıştır.

3.2.3. Z Bankası Hakkında

Z Bankası gelişmekte olan Türk denizcilik sektörüne finansman sağlamak üzere bir devlet bankası olarak kurulmuştur. Z bankası 1997 yılında özelleştirilmiş ve farklı grupların yönetimi altında faaliyetlerini sürdürmüştür. Z Bankasının 1997'de özelleştirilmesinin ardından oluşan yeni kurumsal kimliği çerçevesinde personel alımı ve şube açılışlarını içeren bir "hayata dönüş" programının uygulanmasına başlanmıştır. Tüm bu çalışmalar, beş yıllık stratejik plan çerçevesinde yürütülmüş ve planda öngörülen tüm hedeflere ulaşılmıştır.

Bu dönemde Z Bankası mevcut bankacılık ürün ve hizmetlerini tamamlamak üzere faktoring, finansal kiralama, yatırım ve portföy yönetimi şirketlerine ek olarak Avusturya ve Rusya'da banka satın almıştır. Z Bankası, güçlü sermaye tabanından ve finansal gücünden aldığı destekle ve sektörde yaşanan hızlı gelişmelerin de etkisiyle

çok kısa bir sürede mevcut konumunu geliştirmiştir. 2003 yılında çeşitli finansal hizmetleri aynı çatı altında sunan bir finans süpermarketi oluşturmak amacıyla Z Bankası Finansal Hizmetler Grubu kurulmuştur.

Grubun odaklandığı başlıca segmentler perakende müşteriler, küçük ve orta ölçekli işletmeler, ihracatçılar, kamu ve proje finansmanı ile ticari ve kurumsal müşterilerdir. Tarım, enerji, turizm, eğitim, sağlık, altyapı ve denizcilik grubun faaliyetlerinde öncelikli olarak belirlediği pazarlar durumundadır. Grup, operasyon, mali kontrol ve muhasebe fonksiyonlarını merkezde toplayarak Z Bankası şubelerini pazarlama merkezlerine dönüştürmüş; böylece bir yandan çalışan sayısını optimum düzeyde tutarken, diğer yandan da işletme verimliliğini artırmayı başarmıştır.

Grup, Türkiye'de toplumun tüm kesimlerine ulaşan bir hizmet ağına sahiptir. Z Bankası Alternatif Dağıtım Kanalları sayesinde, gerek perakende gerekse kurumsal müşterilerine dünyanın her köşesinden internet ortamında finansal işlemler yapma olanağı sağlamaktadır.

3.3. BANKALARDA ÜCRETLENDİRME POLİTİKASININ UYGULANMASI

Bankaların ücretlendirme politikası uygulama prensiplerinin genel olarak aşağıdaki gibi olduğu söylenebilir. Söz konusu prensipler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

3.3.1. Ücret Artışları

Kapsam içi çalışanların ücret artışları banka ve yönetim kurulu tarafından belirlenmektedir. İlgili döneme ait ücret artışı bilgileri çalışanlar ile paylaşılmaktadır.

3.3.2. Terfi veya görev değişikliği sonrası yeni ücretlerin belirlenmesi

Terfi eden veya görev değişikliği olan çalışanların ücret kademesinde değişiklik olduğu takdirde, çalışanın yeni kademe içindeki pozisyonuna bağlı olarak yeni ücreti belirlenebilmektedir.

3.3.3. Performans Primi

Bankalarda performans primi personelin mevcut performansının değerlendirilerek gelecek dönemlerdeki çalışmasını teşvik etmek amacıyla yapılan ödemeler olarak tanımlanabilir. Birçok bankada performans primi altı ayda bir ödenmektedir.

3.3.4. Tazminatlar

Kapsam içi personele uygulanacak olan tazminat (sorumluluk, yabancı dil, lisanslama tazminatı, vb.) tutarları ve ödeme esasları toplu iş sözleşmesi ile kapsam dışı personele uygulanacak tazminat tutarları ve ödeme esasları ise yönetim kurulu tarafından belirlenmektedir.

3.3.5. Sosyal Yardımlar

Kapsam içi personele uygulanacak olan mesken yardımı, yemek yardımı vb. sosyal yardımların tutarları ve ödeme esasları toplu iş sözleşmesi ile belirlenir. Kapsam dışı personele ödenecek sosyal yardım tutarları ise yönetim kurulu kararı ile kapsam içi personele uygulanan tutarlarda ödenmektedir.

3.3.6. Ücretlendirme Komitesi

Ücretlendirme Komitesi, ücretlendirme politikası ve uygulamalarını risk yönetimi çerçevesinde değerlendirerek bunlara ilişkin önerilerini her yıl rapor halinde yönetim kuruluna sunar.

Ücretlendirme Komitesi, üst düzey yöneticilerin ücretlendirme esaslarına ilişkin önerilerini, bankanın uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirler. Yöneticilerin performansı ile bağlantılı olacak şekilde ücretlendirmede kullanılabilecek ölçütleri

tespit eder; kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, üst düzey yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerini yönetim kuruluna sunar.

Verilecek ücretlerin bankanın etik değerleri, iç dengeleri ve stratejik hedefleri ile uyumlu olması önemlidir. Çalışanlar üstlendikleri sorumluluklar dikkate alınarak ücretlendirilir. Bankada ücret yönetiminin unsurları “baz ücret, tazminatlar, yan haklar, yıllık performans bonusu, satış primi” şeklinde kategorize edilebilir. Baz ücret, yapılan işe karşılık ödenmesi önceden garanti edilen sabit nakit ödemelerin bütünüdür. Baz ücret çalışanın kişisel niteliklerini, tecrübesini ve eğitimini de kapsar. Tazminatlar ise herhangi bir çalışan grubu, fonksiyon ya da genele yönelik olarak, belirli bir ihtiyacın karşılanması amacıyla periyodik olarak yapılan ve tutarı önceden belirli olan sabit nakit ilave ödemelerdir. Çalışanlara daha iyi bir gelecek sunmak, çalışma / yaşam koşullarını iyileştirmek, ekonomik güvence sağlamak, riskleri en aza indirmek amacıyla çalışanlara sunulan her türlü ek fayda yan haklar altında ele alınır. Performans bonusu ise belirli hedeflerin ve banka, ekip ve birey performansının gerçekleşmesine bağlı olarak yılda bir defa ödenen, ödeme tutarı önceden garanti edilmeyen ve dönemden döneme değişkenlik gösterebilen nakit ödemelerdir.

3.4. ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ

Bu çalışmanın temel amacı Türkiye’de faaliyet gösteren 3 bankanın performansa dayalı ücret yapısını araştırmaktır. Bu çalışmada üç yerli ve yabancı sermayeli bankanın insan kaynaklarının ücret ve performans uygulamalarının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Organizasyonlarda yöneticiler ile personelin amaçları birlikte saptaması, açık iletişim kanallarının mevcudiyeti, ortak hedeflere yönelik ortak çaba gösterilmesi ve ulaşılan sonuçların değerlendirilmesi amacıyla uygulanan performans değerlendirme çalışmaları, personelin performansını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Sistemin objektif, güvenilir ve uygun olması, iletişim ve işbirliğine dayalı olması, iş tatminini artırma bakımından oldukça önemli değişkenlerdir. Bu çerçevede, bankacılık sektöründeki performans değerlendirme uygulamalarının incelenmesinin ve bu uygulamalarının personelin tatmini ve verimliliği üzerindeki

sonuçlarının analiz edilmesinin, sektörün etkinlik ve verimliliği açısından da önemli sonuçlar ortaya koyacağına inanılmaktadır.

Bankacılık sektöründeki çalışanların ücretleme ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin bakış açılarını incelemeye yönelik olan bu çalışmanın verileri Türkiye’de faaliyetlerini sürdürmekte olan bankalar ile ilgili yapılan araştırmalardan, bankaların internet sitelerinden ve bazı yüz yüze görüşmelerden elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bilgi ve ulaşılan bulgular, modern insan kaynakları fonksiyonlarının neredeyse tümünün bankacılık sektöründe uygulandığını göstermektedir. Ancak bu çalışmada, sadece bankacılık sektöründe ücret ve performans ilişkisi incelenmektedir. Bu çerçevede, yerli bankalar ile yabancı sermayeli bankaların ücretleme ve performans değerlendirme uygulamalarındaki farklılıklar ve yaklaşımlar da ele alınmaktadır

3.5. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ BANKALARIN PERFORMANS YÖNETİMİ

3.5.1. Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanlardan elde edilen bilgi ve görüşler çerçevesinde bankalarda uygulanan ücretlendirme politikasının temel ilkeleri ve performans sisteminin esasları aşağıdaki tabloda özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 3-1. Bankaların Performans Değerleme İlkeleri

Bankanın adı	Ücretlendirme Politikasının Temel İlkeleri	Performans
Banka X	Performans odaklı olup, pazar dinamikleri, şirket stratejisi ve ortak menfaatleri ile uyumlu olarak belirlenmektedir. Rekabet kuralları çerçevesinde etkin bir ücret yönetimi ve şeffaflık ile kurum içi eşitliği sağlamayı amaçlamaktadır.	Var
Banka Y	Tüm yönetici ve çalışan ücretleri, sadece kar ya da gelir gibi kısa dönemli performans dikkate alınmaksızın, bankanın etik değerleri, iç dengeleri, stratejik hedefleri ve üstlendikleri sorumluluklar ile uyumlu olacak şekilde belirlenmektedir.	Var
Banka Z	Ücretlendirme politikası, “adil ve güvenilir ücret yönetimi” anlayışına dayanmaktadır. Buna göre ücret yönetim sistemi; başarıyı ve mükemmelliği teşvik eden, ödüllendiren, piyasa ve günün şartlarına uyumlu, adil ve güvenilir ücret ile diğer yan haklardan oluşmaktadır	Var

3.5.2. Banka X Performans Kriterleri

X Bankasında yapılan araştırmada; bu bankanın performans yönetimi konusunda açık ve şeffaf bir yönetim anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Bu çerçevede X bankasında performans yönetiminin temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Kanun, sair mevzuat ile düzenlemelere uyum,
- Şirketin uzun vadeli hedeflerine, risk yönetim yapısına uyumlu olması ve etkin risk yönetimine katkı sağlaması,
- Piyasa trendleri ve uygulamalarının düzenli izlenmesi,
- Sürdürülebilir performansa yönelik olması,
- Görev ve fonksiyona göre farklı beceri, birikim ve bilgi gereksinimlerinin dikkate alınarak tüm çalışanların motivasyonunun ve kuruma bağlılıklarının sağlanması.

3.5.2.1. Performans Ödemeleri (Değişken Ödemeler)

X bankasında performans ödemeleri, hem nicelik hem nitelik olarak performans hedeflerine ulaşılması halinde çalışana ücret ödenmesini sağlar. Performans ölçümleri ve ödeme sistemleri, kısa vadeye aşırı şekilde odaklanmaktan kaçınır; orta ve uzun vadede istikrarlı performansı sağlamak üzere kârlılık ve sağlam risk yönetimi ile bağlantılı değişkenlere odaklanmaktadır.

Çalışan ücret ve teşvik sistemlerinin tasarımını desteklemek için aşağıdaki ilkeler tanımlamıştır:

- Niceliksel ve niteliksel hedefler arasında uygun bir oranın korunması,
- Müşteri odaklı bir yaklaşımın desteklenmesi,
- Tek bir ürün ve mali araç konusundaki teşviklerden kaçınılması,
- Performans ödemelerinin iletişim ve raporlama evrelerinde şeffaflığın sağlanması; böylece işgörenlerin kazanımlarının nihai değerlendirmesinin, harici ve dâhili kurallar ve düzenlemelerle uyumlu olmasını sağlamaktır.

3.5.2.2. Performans Kriterleri

X bankasında yönetim kurulu üyelerine, üst düzey yönetime ve diğer personele verilen ücretler, şirketin sadece kâr ya da gelir gibi kısa dönemli performansıyla ilişkilendirilmemektedir. Yönetim Kurulu üyelerinden oluşan komitelerin üyelerine, üstlendikleri sorumluluklar dikkate alınmak suretiyle ücretlendirme yapılmaktadır. Bahse konu ücretlerin, bankanın etik değerleri, iç dengeleri ve stratejik hedefleri ile uyumlu olmasına özen gösterilmektedir.¹⁶⁷

İcrai görevi bulunan yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yönetime, bankanın performansına bağlı ödeme yapılması mümkün olmakla birlikte, bu teşvik ödemeleri bankanın kurumsal değerlerine olumlu yönde etki edecek şekilde ve objektif koşullara bağlı olarak belirlenmektedir.

¹⁶⁷ <http://www.yapikredileasing.com.tr/pdf/Ucretlendirme-Politikasi.pdf>

Çalışanların görev tanımları ve dağılımı ile performansa bağlı teşvik ödemelerine ilişkin kriterler, banka üst düzey yönetimi tarafından belirlenmektedir ve çalışanlara duyurulmaktadır. Söz konusu kriterler, belirlenmiş standartlara ve özel görev sorumluluklarına göre düzenli olarak gözden geçirilmektedir.

Performansa dayalı ödeme miktarları önceden garanti edilmemektedir. Performansa dayalı ödemeler, alınan risklerin vadesi dikkate alınmak suretiyle ve taksitler halinde yapılabilinmektedir. Teşvik sistemleri, sıfır ikramiye ödemesine olanak tanıyacak asgari performans eşikleri belirlenerek tasarlanmaktadır. Yeni sözleşme ve anlaşmalar bu sisteme uyumlu olarak hazırlanmaktadır. Performansa yönelik ödemelerde, çalışanların bir önceki dönem performansı değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır.

Bankadan ayrılacak personele yapılacak tazminat ödemeleri, ilgili personelin geçmiş performansı ve bankanın uzun vadeli performansına katkısı da dikkate alınmak suretiyle hesaplanmaktadır. Yönetim kurulunca, faaliyetleri sonucu bankanın emin bir şekilde çalışmasını tehlikeye düşürdükleri ya da bankanın mali bünyesinin bozulmasından sorumlu oldukları tespit edilenler hakkında performansa dayalı ödemelerin iptal edilmesi de dâhil, kendilerine yapılan ödemelerle ilgili gerekli işlemler uygulanabilmektedir.

Uyumsuz davranış veya disiplin tedbirini gerektiren davranış sonucunda performansa dayalı ödeme yapılmamasına ilişkin düzenlemelere başvurulmaktadır. Denetim, kontrol ve uyum personelinin görevlerini yaparken bağımsızlıkları mutlaka sağlanır. İç kontrol ve denetim birimlerinin yöneticileri ile personeline yapılacak ödemeler, denetim ya da gözetimde buldukları veya kontrol ettikleri faaliyet biriminin performansından bağımsız olacak şekilde ilgili personelin kendi fonksiyonuna ilişkin performansı dikkate alınarak belirlenmekte ve bu kapsamda finansal hedeflerden kaçınılması / hedeflerin sınırlandırılması sağlanmaya çalışılmaktadır.

Tüm ücretlendirme sistemleri ve planları, bankanın genel itibarının gelişimine yaptıkları etki açısından değerlendirilmektedir. Müşteri, misyonun temel odak noktası olarak değerlendirilmekte ve böylece iç ve dış müşteri memnuniyeti tüm ücretlendirme sistemlerinde ön sıraya konulmaktadır.

Ücretlendirme sistemleri, herhangi bir şekilde bankanın stratejik risk iştahını aşan risk alma davranışlarına neden olması engellenmelidir. Performans hesaplamasında, finansal hedeflerin, finansal olmayan performans hedefleri ile uygun bir karışımı sağlanmaktadır.

3.5.3. Banka Y Performans Kriterleri

Y Bankasının temel insan kaynakları politika ve ilkelerinden biri, “adil ve güvenilir ücret yönetimi” anlayışının temel alınmasıdır. Buna göre, bankanın ücret yönetim sisteminin; başarıyı ve mükemmelliği teşvik eden, ödüllendiren, piyasa ve günün koşullarına uygun, adil ve güvenilir ücret ile diğer yan haklardan oluştuğu söylenebilir.

Tüm yönetici ve çalışanların ücretleri, sadece kar ya da gelir gibi kısa dönemli performans unsurları dikkate alınarak değil, bankanın etik değerleri, iç dengeleri, stratejik hedefleri ve üstlendikleri sorumluluklar ile de uyumlu olmasına dikkat edilerek belirlenmektedir.

Y Bankasında iç kontrol, iç denetim, risk yönetimi birimlerinin yöneticileri ile çalışanlarına yapılan ödemeler denetim ya da gözetimde buldukları veya kontrol ettikleri faaliyet biriminin performansından bağımsız olacak şekilde, ilgili personelin kendi fonksiyonuna ilişkin performansı dikkate alınarak belirlenmektedir.

Teşvik ödemelerinin bankanın kurumsal değerlerine olumlu yönde etki edecek şekilde, objektif koşullara bağlı kalarak ve alınan risklerin vadesi dikkate alınmak suretiyle belirlendiği görülmektedir. Her yıl gözden geçirilen bu uygulamalara ait kriter ve modeller, şeffaf yönetim anlayışı içinde personel yönetmeliği ve insan kaynakları sayfasında detaylı biçimde paylaşılmaktadır.

Bankanın insan kaynakları bölümü, her yıl bağımsız araştırma şirketlerinden temin ettiği “ücret araştırma” raporlarından faydalanarak ve kurum içi dengeleri de gözeterik belirlediği ücret artışlarını yönetim komitesinin onayına sunar.¹⁶⁸

¹⁶⁸ <http://www.denizbank.com/hakkimizda/ucretlendirme-politikasi.aspx>

3.5.3.1. Ücret Artış Süreci

Her yıl kasım ayında gelecek yıla ait genel bütçe çalışması kapsamında insan kaynakları bölümünün önerisiyle oluşturulan personel bütçesi, sektör karşılaştırma çalışmaları ve enflasyon beklentisi doğrultusunda belirlenerek yönetim komitesinin görüşü alındıktan sonra genel bütçe ile birlikte bankanın yönetim kurulunun onayına sunulmaktadır.

Belirlenen personel bütçesi doğrultusunda, insan kaynakları bölümünün Ocak-Şubat aylarında yaptığı detay ücret artış çalışmaları, bankanın finans biriminin onayını takiben ücretlendirme komitesine sunulmaktadır. Ücretlendirme komitesinin kontrol ve yönetim kurulunun bilgilendirilmesini takiben zamlı ücret ödemeleri Mart ayında gerçekleştirilmektedir.

3.5.3.2. Prim Ödemeleri

Performans yönetimi sistemi, bankada genel müdür ve icra kurulu üyeleri hariç tüm çalışanlara uygulanan bir sistem durumundadır. Prim ödemeleri ÇAPA (Çalışan Performans Analizi) çerçevesinde yapılan değerlendirmeler sonucunda elde edilen puanlar ve çarpanlarına göre verilen hedefler ve bütçenin tutturulması durumunda banka karı üzerinden (yüzde 7.5) hesaplanmaktadır.

Sistemin temel özelliği; bankayı bir takım olarak ele alıp banka çalışanlarının belirli takımlar halinde performans sergilemelerini sağlamak, bu performans çerçevesinde kişisel gelişimleri de izlemektir.¹⁶⁹

Performans yönetimi sistemi; hedefler ve yetkinlikler olmak üzere iki temel unsurdan oluşmaktadır. Her iki unsuru ölçen sistemler ayrı ayrı ele alınmakta ve uygulanmasından elde edilen sonuçlar farklı sistemler aracılığıyla çalışanlara yansıtılmaktadır.

Hedefler; bankadaki çalışanların oluşturduğu takımların sergileyecekleri performansa yol gösterici olan finansal ve finansal olmayan değerleri ifade etmektedir. Tüm

¹⁶⁹ Burada takım; bölüm/birim çalışma gruplarını ifade etmektedir.

hedefler, takıma dayalı olarak verilmekte ve izlenmektedir, dolayısıyla birey bazında verilmemekte ve ölçülmemektedir. Hedeflerin sonuçları ücretlendirme sistemi ile ilişkilendirilmektedir.

3.5.3.3. Performans Yönetimi Sistemi İçinde Hedeflerin Ölçülmesi

Her yılsonunda üst yöneticiler tarafından banka politikaları ile bütçe ve banka genel hedefleri incelenmektedir. İnceleme neticesinde bir sonraki yıla ait hedef başlığı/değeri kararları alınmaktadır. Alınan kararlar doğrultusunda üst yönetim, takım üst yöneticileri ile hedef değerleri konusunda mutabık kalmakta ve hedefler ÇAPA sisteminde yerini almaktadır. Hedefler 3 başlıkta ifade edilmektedir. Ücret zammı ve prim kararını etkileyecek performans puanı “Sonuca Yönelik Hedefler”den elde edilen puanı ifade etmektedir. Alınan tüm puanlar takıma ait puanlardır ve takım üyelerinin tamamının performansını yansıtmaktadır.¹⁷⁰

Sonuca Yönelik Hedefler: Takımın yaptığı işe göre görev tanımları ve fonksiyonu doğrultusunda belirlenen hedefleri ifade etmektedir.

Takip Edilen Diğer Hedefler: Takımın bizzat yönettiği ya da katıldığı, sonuca yönelik hedefleri doğrudan etkileyen sürece yönelik hedeflerdir.

Proje ve Kalite Hedefleri: Takımın diğer takımlarla birlikte yürüttüğü projelere, iş sonuçlarını etkileyen kalite konusundaki çalışmalara yönelik hedeflerdir. Üst yönetim tarafından gerek görüldüğünde hedef başlıklarına dâhil edilmektedir.

Her çalışan takıma ait hedeflerden sorumludur ve takım halinde mutabık kalınan hedefleri gerçekleştirmekle yükümlüdür. Yıl içindeki beklenmeyen durumlar karşısında hedefler gerektiğinde üst yönetim kararı ile takımlarla mutabık kalınarak değiştirilebilmektedir. Takımlar hedef gerçekleşme değerlerini takip edip değerlendirme yaparak ihtiyaç duyulduğunda düzeltici faaliyet başlatabilmektedir. Hedeflerin gerçekleşmelerine göre alınan puanlar 100 üzerinden hesaplanmaktadır.

Puan hesaplama:

¹⁷⁰ <http://www.denizyatirim.com/docs/duyuru/040912170025.pdf>

Hedef değeri = H

Gerçekleşme değeri = G

x Gerçekleşme Oranı A H G

100 \square \square

100 \geq A \geq 88 \square A puan

88 $>$ A \geq 50 \square B puan

50 $>$ A \geq 40 \square 10 puan

40 $>$ A \geq 0 \square 0 puan

B puan hesaplama \Rightarrow $B = (A^2 + 12A) / 100$

Genel müdürlük bölüm yöneticileri genel müdür ile mutabık kaldıkları hedef değerlerini proje yönetimi bölümüne bildirirler. Hedef gerçekleştirmeleri 3'er aylık dönemlerin tamamlanmasını takiben ilgili bölüm yöneticisi tarafından proje yönetimi bölümüne bildirilmektedir.

3.5.4. Banka Z Performans Kriterleri

Z Bankasının ücretlendirme politikası, bankanın faaliyetlerinin içeriğine, yapısına, stratejilerine ve bankanın uzun dönem hedeflerine ve risk yönetimi yapısına uygun olarak düzenlenmiştir. Böylece, aşırı risk alınmasının engellenmesi amaçlanmıştır. Bankanın ücret politikası, yönetim kurulu tarafından belirlenen ve onaylanan ilkeler ve değişkenler doğrultusunda risklerin yönetilmesini destekler bir nitelik arz etmektedir.

Ücret politikasının amacı, hem işkolu hem de destek fonksiyonlarda bankanın stratejik hedeflerine ulaşmasında destek verecek yetkin ve uzman çalışanların bankaya kazandırılması ve tutundurulmasını sağlamak olarak belirtilebilir.

3.5.4.1. Ücretlendirme Politikası Temel Çerçevesi

Ücretlendirme yönetimine ait uygulama esasları bankanın organizasyonel ihtiyaçları göz önünde bulundurularak belirlenmektedir. Bu amaca yönelik olarak, sektörde uygulanan standartlar doğrultusunda ücret politikası oluşturulmaktadır. Bu çerçevede bankanın temel ücretlendirme ilkeleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹⁷¹

- Yasal şartların yerine getirilmesi,
- Ücretlendirmenin karlılık, risk ve sermayeye göre ayarlanması,
- Çalışanların ve bankanın performansının en üst düzeye çıkarılması,
- Yetenekli çalışanların bankaya kazandırılması ve elde tutulması,
- Ücretlerin farklı bölüm ve sorumluluk seviyelerine göre ayarlanması,
- Basit ve şeffaf ücretlendirme politikası oluşturulması.

Bu politikanın uygulanmasından insan kaynakları bölümü sorumludur. SECOM (Seçilim ve Mali Haklar Komitesi), yönetim kurulu adına ücret politikasının yerel düzenlemelerle uyumlu olarak hazırlanmasından sorumlu durumundadır. Ücret politikasının esaslarının insan kaynakları (İK), mali işler, risk, uyum ve iç kontrol yönetimleri tarafından analiz edilme sürecini SECOM yönetmektedir. SECOM'un gözden geçirmesi ve onayıyla ücret politikası banka yönetim kurulunun onayına sunulmaktadır. Ücret politikası her yıl gözden geçirilmektedir.

3.5.4.2. Ücretlendirme Bileşenleri ve Ücret Artışları

Z Bankasının üst yönetimi ve bankanın diğer çalışanlarının toplam ücretlendirme paketi 3 bileşenden oluşmaktadır:

i. Sabit Ücret (sözleşmeli)

¹⁷¹ <http://tebkariyer.com/tr/tebde-calisma-hayati/calisanlarimizi-nasil-odullendiriyoruz>

- Sabit ücret; yetkinlik, deneyim ve diğer niteliklerin yanı sıra verilen görevlere katılımları da ödüllendirmeyi amaçlamaktadır.
- Piyasa ve bankanın iç dengelerini temel almaktadır.
- Her yıl piyasa ücret araştırmalarına katılım sağlanır, piyasadaki gelişmeler dikkate alınarak, gerekli durumlarda ücret ayarlamaları yapılmaktadır.

Sabit ücret artışları, ekonomik şartlar (enflasyon), bütçe, mevzuat veya sözleşmeden doğan yükümlülükler (yasal veya sözleşmeye bağlı olan genel artışlar) ve yerel piyasa uygulamaları dikkate alınarak SECOM tarafından belirlenmektedir.

Bireysel artışlar aşağıda belirtilen temel esaslara göre belirlenmektedir:

- Enflasyon,
- Pozisyonun piyasa değeri,
- İç dengeler,
- Terfiler,
- Görev değişiklikleri,
- Yetkinlik ve deneyim, performans veya mesleki verimliliğin gelişmesi, iş piyasası (maaş rekabet gücü, yöneticilerin elde tutulması vb. gibi).

ii. Yıllık ücret artışı: Nisan ayında gerçekleştirilir. Ücret artış sürecinde işkolu/fonksiyon yönetimi ve insan kaynakları grubu tarafından sistematik, çift taraflı kontrol yapılarak genel gözden geçirme sağlanmaktadır.

iii. Terfi artışları: Mart ve Ağustos aylarında olmak üzere yılda iki kez gerçekleştirilmektedir.

Tüm bu süreçler, bankanın insan kaynakları grubu tarafından yürütülmektedir.

3.5.4.3. Z Bankasının Performansa Dayalı Ücret Politikası

i. Temel Prensipler

Bankanın takdiriyle, belirlenen prosedürler doğrultusunda kişisel performansa, bankanın başarılarına ve belirlenen hedeflere katkılarına göre yönetim kurulu üyeleri ve diğer çalışanlara performans ikramiyesi ödenebilmektedir.¹⁷²

Banka karı, performans ikramiyesi ödemesi ile ilgili kararda temel kriter olup, ödemeler ancak ilgili finansal yılın düzenleyici kuralları, kurum içi risklerin azaltımı, Z Bankasının likidite ve ödeme kabiliyeti doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

Performans ikramiyesi, ilgili yıl için en az yüzde 80 hedef gerçekleştirme oranı sağlanması durumunda ödenmektedir.

Ölçme & Gerçekleşme Süreci

Ödenmesi planlanan toplam yıllık performans ikramiye karşılığı, genel kurula sunulmadan önce SECOM ve yönetim kuruluna ön onaya sunulmaktadır. SECOM, ön onay esnasında uygulamaların yasal düzenlemeler ve banka uygulama esaslarına uyumunu sağlamak amacıyla bankanın mevcut risk yönetimi performansı ile ilgili yönetim kuruluna bilgi verir. Bu süreçte;

- Mali İşler yıl içinde insan kaynakları bölümünden görüş alarak bütçe ile uyumlu performans ikramiye karşılığının ayrılmasını sağlar.
- Çalışanlar için tahsis edilen performans ikramiye havuzu, yıllık olarak belirlenen ve her durumda aşağıda belirtilen şartlara bağlı olarak, farklı bölümlerin/fonksiyonların belirli özelliklerine göre dağıtılmaktadır:
 - (Banka için uzun vadeli rekabet avantajının oluşması ve gelişimini içeren) Niceliksel ve niteliksel performansın ölçülmesi,
 - Temelde yatan riskin ölçülmesi,

¹⁷² <http://www.teb.com.tr/Document/ky/ucretlendirmepolitikasi2013.pdf>

- Rekabetin yanı sıra piyasa uygulamalarının dikkate alınması.
- Bireysel dağılımlar aşağıdaki esaslara göre yapılmaktadır:
 - Bankanın performansı,
 - Bölüm/fonksiyonun performansı,
 - a) önceden belirlenmiş finansal performans kriterlerine,
 - b) değerlere bağlı profesyonel davranış, iş etiği kodu ve banka prosedürlerine,
 - c) operasyonel risk dâhil risk yönetimine katkıya,
 - d) gerekli durumlarda ilgili tarafların yönetsel davranışlarına dayanan bireysel performansa göre yapılmaktadır.
- Herhangi bir disiplin prosedüründen bağımsız olarak, geçerli kural ve prosedürlere uyulmaması veya mesleki ahlak kurallarının veya ahlaki standartların açık olarak ihlal edilmesi durumunda performans ikramiyesi azaltılabilir ya da ödenmeyebilir.
- Değişken ücret garanti edilmez.
- Risk, uyum ve iç kontrol ile teftiş kurulu başkanlığı bölümü çalışanlarının performans ikramiyesi havuzları, operasyonlarını denetledikleri ve onayladıkları işlemlerin performans ikramiyesi havuzlarından bağımsız olarak belirlenmektedir.
- Grup içinde transfer edilen çalışanlar, başlangıçta öngörülen koşullar gerçekleştiği sürece performans ikramiyesi ödemesinden yararlanmaya devam ederler. Banka ya da çalışan tarafından iş akdi feshi ile bankadan ayrılan çalışanlar, performans ikramiyesi alamazlar.
- Başarı ve satış primi kapsamında olan çalışanlar performans ikramiyesi kapsamında değerlendirilmezler.

Mesleki faaliyetleri bankanın risk profili üzerinde önemli etkiye sahip olan çalışanlar için ücret politikası

Bu faaliyetler, bankanın risk profili üzerinde önemli etki yapabilecek çalışanların faaliyetleri ifade etmektedir.

1. Çalışan grupları:

i. Belirlenen çalışanlar (yüksek risk grubu) (ertelenmiş ücretlendirme planı + Türkiye EÜP+TU).

- EÜP+TU: Üst yönetim ve bankanın risk profili üzerinde bireysel olarak önemli etki yapabilecek çalışanlar (icracı yönetim kurulu üyeleri ve CEO).

ii. Belirlenen çalışanlar (yüksek risk grubu) (ertelenmiş ücretlendirme planı-EÜP)

- EÜP: Tüm sermaye piyasası çalışanları.

iii. Kilit pozisyonlar (tutundurma amaçlı) (kilit pozisyonlar ertelenmiş plan-Türkiye KPEP TU)

KPEP TU: Banka genelinde kilit olarak kabul edilen pozisyonlardır (toplam kadronun yüzde 1'i). Plana dâhil olma durumunu performans ikramiyesi tutarı belirlemektedir.

- KPEP TU: Gruplardaki kilit pozisyonlar
 - Tüm grup başkanları,
 - Direktörler.

Bankanın risk profili üzerinde önemli etkiye sahip çalışanlar, her yıl insan kaynakları bölümünün önerisiyle SECOM tarafından belirlenmektedir. SECOM onayı sonrasında ertelenmiş ücretlendirme planı, belirlenen çalışanlara her yıl duyurulmaktadır.

Belirlenen çalışanlar için performans ikramiyesi ödemeleri:

i. Ertelenmiş (yıllara yayılmış) performans ikramiyesi / peşin performans ikramiyesi

Performans ikramiyeleri ertelenmiş ve peşin ödemelerden oluşur.

- Peşin Ödenen Performans İkramiyesi

Peşin ödenen performans ikramiyesi her yıl belirlenen şartlar altında ilgili yılın Mart ayında ödenmektedir. Görevin kötüye kullanılması sebebi ile işten çıkarılma durumunda, bilhassa çalışanın tutumları risk kontrol kurallarının ihlalini, ahlaki kuralların ihlalini, gerçeklerin gizlenmesini içeriyorsa veya daha önceden performans ikramiyesinin tahsis edilme şartlarının bozulması ile sonuçlanan bir eylem varsa, önceden tahsis edilmiş olan performans ikramiyeleri ile ilgili tüm haklar azaltılır ya da kaybedilir.

Grup içinde transfer edilen çalışanlar, başlangıçta öngörülen şartlar yerine getirildiği sürece ertelenmiş ödemelerinden yararlanmaya devam ederler. Kıdem tazminatı hak ederek işten ayrılanlar hariç, bankadan ayrılan çalışanlar ertelenmiş performans ikramiyesi hakkını kaybederler.

ii. Ölçülülük ilkesi

Yukarıda belirtilen ödeme koşulları ile ilgili şartlar her yıl insan kaynakları, mali işler, risk, uyum ve iç kontrol bölümleri danışmanlığında SECOM tarafından farklılaştırılmış olarak belirlenmekte ve yönetim kuruluna sunulmaktadır. SECOM her yıl ertelenmiş ücretlendirme kapsamına dâhil olan çalışanları belirlemektedir.

iii. Başlangıç ikramiyesi

Bazı spesifik işe alımlarda, yeni işe başlayanlara, ilgili yılda ödenen performans ikramiyesi havuzundan karşılanarak başlangıç ikramiyesi ödemesi yapılabilmektedir. Bu ikramiye ödemeleri SECOM tarafından belirlenmektedir. Yeni işe alınan kişi, işe alım tarihinden bir yıl içinde işten ayrılmak isterse bu ikramiye için bankaya “iade” söz konusu olabilmektedir.

H/ Yönetimin Ayrılış Tazminatı Ödemeleri

Prensip olarak düşük performans nedeniyle ayrılma durumlarında ayrılış tazminatı ödemesi yapılmamaktadır. Yönetim kurulu üyelerine, genel müdür, genel müdür vekili ve genel müdür yardımcılara yapılacak ayrılış tazminatı ödemeleri SECOM tarafından onaylanmaktadır.

3.5.5. Bankalarda Performans Değerlendirme Sisteminde Kullanılan Ödüllendirme Araçları

Aşağıdaki tabloda bankalarda performans değerlendirme uygulamaları sonucunda ödüllendirme sisteminde kullanılan araçlar ve bunların bankalara göre kullanımı özet olarak verilmektedir.

Tablo 3-2. Performans Değerlendirme Sonucunda Ödüllendirme Sisteminde Kullanılan Araçların Sonuçları

ARAÇLAR	Banka X	Banka Y	Banka Z
Ücret zammı	x	x	-
Prim verilmesi	x	x	x
Terfi yaptırılması	-	x	x
Başarının ilan edilmesi	x	x	x
Ekstra izin verilmesi	-	-	-
Eğitim verilmesi	-	-	-
Görevde (derece/kadro) yükseltme	-	x	x
Daha iyi konumlara geçiş	x	x	x

Tablonun detaylı incelemesi, araştırma kapsamındaki her üç bankanın da “ekstra izin verilmesi” ve “eğitim verilmesi” gibi parasal olmayan ya da parasal bir nitelik içermeyen ödüllendirme araçlarını kullanmadığını göstermektedir. Buna karşılık, her üç bankanın da başarıyı ilan ettiği görülmektedir. Ayrıca, “prim verilmesi” ve “daha iyi konumlara geçiş” yöntemlerinin de araştırma kapsamındaki her üç banka tarafından da kullanıldığı tespit edilmektedir. Öte yandan, “ücret zammı”nın X ve Y

bankaları tarafından, “terfi yaptırılması” ile “görevde (derece/kadro) yükseltme”nin de Y ve Z bankaları tarafından ödüllendirme aracı olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır.

3.5.6. Çalışanların Bankaların Performans Değerleme

Uygulamalarına Bakışları

Araştırma kapsamındaki yine banka çalışanlarıyla yapılan yüz yüze görüşmelerde çalışanların performans değerlendirme sistemine olan bakışları da öğrenilmeye çalışılmıştır. Söz konusu görüşmeler sonucunda aşağıdaki değerlendirmelere ulaşılmıştır.

Bu çerçevede, çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmelerde X Bankası ile Z Bankası çalışanlarının benzer görüşleri ifade ettiği görülürken, Y Bankası çalışanlarının daha farklı bir algıya sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu kapsamda, X ve Z Bankası çalışanları olumlu görüş bildirirken, Y Bankası çalışanlarının bir kısmı olumsuz görüş bildirmişlerdir.

3.6. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Küresel rekabet koşullarında bankaların modern insan kaynakları uygulamalarını kullanmalarının önemi büyüktür. Özellikle bankacılık sektörü açısından insan kaynağının önemi dikkate alındığında insan kaynakları uygulamalarının önemi de daha iyi anlaşılmaktadır. Oldukça yoğun çalışan ve stresli bir iş yapan banka çalışanlarının iş tatminleri ile motivasyonlarının ancak modern insan kaynakları uygulamalarıyla sağlanabileceği söylenebilir.

Bu çerçevede, performans değerlendirme uygulamaları ile performansa dayalı ücret uygulamalarının da bankalar açısından önemi büyüktür. Bu tür uygulamalarla, banka çalışanlarının etkinlik ve verimliliklerinin artırılması mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada Türkiye’deki üç bankanın performans değerlendirme ve ücret uygulamaları incelenmeye çalışılmıştır.

Adı geçen her üç bankanın her kademedeki yönetici ve çalışanlarına ödenecek ücretin; bankanın etik değerleri, iç dengeleri ve stratejik hedefleri ile uyumlu olması

ve bankanın sadece kısa dönemli performansı ile ilişkilendirilmemesi esasının geçerli olduğu görülmüştür.

Bankanın üst düzey yönetimine ve diğer personeline, bankanın performansına bağlı ödeme yapılması mümkün olmakla birlikte, bu ödemelerin bankanın kurumsal değerlerine olumlu yönde etki edecek şekilde ve objektif koşullara bağlı olarak yapıldığı tespit edilmektedir.

Yönetim kurulu üyeleri ile denetim kurulu üyelerinin ücretleri genel kurul tarafından belirlenmektedir. Performansa dayalı prim ödemeleri; miktarları önceden garanti edilmeksizin, bankanın kurumsal değerlerine olumlu yönde etki edecek şekilde ve objektif koşullara bağlı olarak belirlenmektedir. Performansa bağlı prim ödeme kriterleri belirlenerek çalışanlara duyurulmaktadır; belirlenmiş kriterler düzenli olarak gözden geçirilmektedir.

Ücretlendirme politikasının ve uygulamalarının etkin olarak hayata geçirilebilmesini sağlamadaki nihai yetki ve sorumluluk yönetim kuruluna aittir. Banka üst düzey yönetimi, bankanın ücretlendirme uygulamalarının ilgili mevzuat ile bu politika çerçevesinde etkin bir biçimde yürütülüp yönetilmesinden yönetim kuruluna karşı sorumlu durumundadır.

İç sistemler kapsamındaki birimlerin yöneticileri ile personeline yapılacak ödemeler, denetim ya da gözetimde buldukları veya kontrol ettikleri faaliyet biriminin performansından bağımsız olacak şekilde, ilgili personelin kendi fonksiyonuna ilişkin performansı dikkate alınarak belirlenmektedir.

Bankaların performans ve ücrete ilişkin süreç ve uygulamalarında daha objektif bir yaklaşım sergilemeleri durumunda rekabet koşullarında daha avantajlı hale gelecekleri tahmin edilmektedir. Araştırmanın sonuçları bankaların performans değerlendirme uygulamalarının çalışanlar açısından başarılı değerlendirildiğini göstermektedir. Buna ilave olarak, bankaların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarını kendi iç yapılarında başarılı biçimde uyguladıkları anlaşılmaktadır.

Çalışmanın sonuçları bütün olarak incelendiğinde banka performansını açıklamada makroekonomik unsurlardan daha çok mikro unsurların etkili olduğunu belirtmek

mümkündür. Bankaların performanslarının daha çok kendi aktif kalitelerine, maliyetlerini ve karlarını kontrol etmelerine, verdikleri kredi miktarına ve gerçekleştirdikleri bilanço dışı faaliyetlere bağlı olduğu sonucundan hareketle, banka yöneticilerinin bankacılık sektörünün performansında anahtar rol üstlendiklerini belirtmek mümkündür. Dolayısıyla bankaların idaresini ele alacak kişilerin seçimi ve bankacılık sisteminde aktif yeterliliğini düzenleyecek ve denetleyecek mekanizmalar bu sektörün sağlığını belirlemede önemli rol oynamaktadır.

Çalışmanın sonuçları, bankalarda personelin iş tatmin düzeyinin pek de yüksek olmadığını göstermektedir. Bu sonucun, oldukça zor ve stresli işlerde çalışan personel ve çalıştıkları bankalar için olumlu bir tablo olmadığı söylenebilir.

SONUÇ

Günümüzde organizasyonların başarısını artırmada en önemli unsurlardan biri olan insan kaynağının verimli kullanılmasının gerekliliği, performans değerlendirme sistemini işletmeler açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konu haline getirmiştir. Bu açıdan Türkiye'deki bankalarda uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin yeniden ele alınması ve çağdaş bir değerlendirme sisteminin özelliklerine sahip hale getirilmesi gerektiği ileri sürülebilir. Ayrıca, geçmişte Türkiye'de başarı değerlendirmesine yeterince önem verilmemesi nedeniyle bankalarda hizmetlerin niteliğine ve yeterliliğine ilişkin önemli sorunların yaşandığı da söylenebilir.

Günümüzün küresel rekabet koşullarında başarılı olabilmenin ve başarıyı sürdürülebilir kılmanın yolu, değişimleri yakından takip edebilen ve hızla uyarlanabilen dinamik bir organizasyona sahip olmaktan geçmektedir. Bu gerçeğin farkında olan işletmeler, herşeyin hızla değiştiği günümüz dünyasında organizasyonel verimlilik ile yönetsel etkinliğin anahtar faktörünün "insan" olduğu gerçeğini de kabul etmek durumundadırlar.

Performans yönetim sisteminin bir parçası olan "performansa dayalı ücretlendirmede", ücret ve ikramiye, prim gibi ek ödemeler, işgörenlerin performansının önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda değerlendirilmesiyle belirlenmektedir. İşle ilgili belirlenmiş hedefler doğrultusunda ölçülen performansa göre ücret ve ek ödemelerin belirlenmesi performansa dayalı ücret sisteminin temelini oluşturmaktadır. Performansa dayalı ücret sisteminde genel olarak iki temel hedefin gerçekleştirilmesi amaçlanır. Bunlardan birincisi, sistemin yönetsel değişim çabalarında sembol olarak algılanmasıdır. Geleneksel olarak merkezde toplanan güç daha alt yönetsel birimlere aktarılmakta ve yöneticiler kendi astlarının ücretlerini belirlemede daha fazla yetkiyle donatılmaktadırlar. Diğer yandan, performansa göre ücret yüksek performansın teşviki ve personelin daha iyi motive edilmesinin bir aracı olarak algılanmaktadır. Yönetim, personel ile daha yakın ilişkiye girmekte ve işin amaçlarını daha açık olarak ortaya koyabilmektedir.

Türkiye’de bankalarda uygulanan performans ölçüm sistemleri, kurumun performansını çok farklı boyutlarda ve bu boyutlar arasındaki karmaşık ilişkileri ölçebilecek bir şekilde tasarlanmalıdır. Performans ölçüm sisteminin işletme çevresi ile ilişkisi de sistemin başarısını etkilemektedir. Performans ölçüm sistemi, kurumun stratejilerini desteklemeli, organizasyonun kültürüne uyum göstermeli, teşvik sistemleri ile uyuşmalıdır. Performans yönetiminin sonuçlarına göre, ödüllendirme veya ceza sistemleri geliştirilebilir. Bankanın üst yönetimi veya birimlerin yöneticileri, kurumun sorumlu oldukları alanlarda yüksek performans göstermesi durumunda ödüllendirilebilirler. Performans odaklı kurumlarda, maaş ve terfi sistemleri performansa bağlı olarak geliştirilmektedir. Ancak, yöneticilerin kısa vadeye odaklanmalarına ve kurumun stratejik hedeflerini göz ardı etmelerine izin vermeyecek bir ödüllendirme sistemi bulunmalıdır.

Günümüzdeki küresel rekabet koşullarında firmaların ayakta kalmaları büyük ölçüde uyguladıkları yönetim sistemlerine bağlıdır. Bu sistemler; insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi, bilişim sistemleri, çevre yönetimi, ücret yönetimi ve ödül yönetiminden oluşmaktadır. Firmaların tüm bu sistemleri birlikte ele almaları ve uygulamaları büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla bu sistemlerin birbirinden bağımsız olarak ele alınmasının doğru olmayacağı söylenebilir. Bu çalışmada incelenen ücret ve ödüllendirme yöntemleri firmaların önemli maliyet kalemlerinden birini oluşturmaktadır. Bunu, firmanın insan kaynağına yönelik tüm harcamaları şeklinde düşünmek gerekir. Günümüzde firmaların temel amaçlarından biri olan verimlilik, az kaynak kullanımı ile daha çok ve kaliteli hizmet veya ürün üretmeyi ifade etmektedir. Firmanın verimlilik hedefine ulaşması performansı yüksek bir insan kaynağını gerekli kılmaktadır. Firma ve işgörenler için, doğru ücret yönetimi araçlarından oluşan ücret yönetimi sisteminin tasarlanması konusunda dikkatli olunmalıdır. İstenilen davranışların özendirilmesi, işletmenin performansının geliştirilmesi ve işletme başarısına katkıda bulunan çalışanların elde tutulmasını sağlayan ücret yönetimi sistemlerinin tasarlanması ve işletmeye özel hale getirilmesi amaçlanmalıdır.

Performans yönetim sistemi; yöneticinin çalışanından ne kadar verim aldığı, çalışanın eksik ve olumlu yönleri, beklentileri, sorunları konusunda bilgi sahibi

olduğu, çalışanın da içindeki güven duygusunu pekiştiren, onu motive eden, şirketin bir parçası olduğu hissini veren, başarisının dln alacağı güvencesini kazandıran bir sistemdir. Sonuç olarak organizasyonun başarisının yöneticinin ve tüm çalışanların ortak performansına bağlı olduğu söylenebilir.

Bunlara rağmen, değerlendiriciler arasındaki anlayış ve yaklaşım farklılıklarının ortadan kaldırılması ve bir standart yakalanması durumunda performansa dayalı ücret sistemlerinin gelecekte de yaygın uygulama alanı bulacağı tahmin edilmektedir. Bu çerçevede, yöneticilerin insan psikolojisi konusunda bilgi ve sürecin gerektirdiği bilgi ve niteliklere sahip olmaları büyük önem arz etmektedir. İşgörenlerde ise söz konusu uygulamalar konusunda bilincin oluşması, sistemin kötüye kullanılmaması konusunda duyarlılığın sağlanması ve gerekli eğitim seviyesinin temin edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Performans kavramı günümüzde hem özel sektör hem de kamu bankaları için çok önemli hale gelmiştir. Öncelikle bu kavram özel sektör tarafından değerlendirilmeye başlanmıştır. Yaşanan teknolojik, ekonomik değişimlere bağlı olarak işletmeler mevcut durumlarını gözden geçirme, ellerinde bulunan kaynakları arttırma yollarına yönelmişlerdir. Bu nedenle kurumlar faaliyetlerini daha kolay analiz edebilmek için performans değerlendirmelerine başvurmuşlardır. Performans değerlendirme, kişi yi hangi konuda olursa olsun bir bütün olarak ele alıp tanımlanmış olan iş ve görev tanımının bir süreç için ne düzeyde gerçekleştirildiğini belirlemeye yönelik sistemli ve dinamik bir çabadır. Performans değerlendirme yapılırken hata ve yanılığlarla karşılaşılabilme riski olabilir; buna rağmen değerlendirmenin yapılması gerekir.

Performansa dayalı ücret uygulamalarının başarılı olabilmesi, her şeyden önce performansın rasyonel, adil ve objektif bir biçimde llmesine bağlıdır. Performans değerlendirmenin etkin işlemesini engelleyebilecek konular üzerine yöneticilerin titizlikle eğilmeleri çok önemlidir. Dolayısıyla performans yönetiminde yapılacak bir hata (rneğin değerleme sistemlerinden veya değerleyicilerden kaynaklanan) sistemin güven ve motivasyon üzerine dayanan temel dinamiklerini olumsuz yönde etkileyebilir. Bankacılık sektörüne özgü olarak gerçekleştirilen bu çalışmanın,

bankacılıkta performansın doğasını anlamak açısından önemli bulgulara sahip olduğu söylenebilir.



KAYNAKÇA

- Ada Burcu, **Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi**, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2008 .
- Afşar Bilge, Dede Ayşegül, **Performansa Dayalı Yönetim Sistemi, Araştırma Raporu**, Konya Ticaret Odası Yayınları, Konya, 2008 .
- Ağca, Veysel ve Tunçer, Ender, “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2006, Cilt:8, Sayı:1
- Akal, Zühal, “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri”, **Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2000, No: 473
- Akbal Bilge, **Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Finansman Bilim Dalı, Ankara, 2010 .
- Akçakaya Murat, **Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar**, **Karadeniz Araştırmaları**, 2012 , Kış, Sayı:32
- Akdemir, Ali, **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Çanakkale, Biga İ.İ.B.F. Yayınları , 2004 .
- Akpınar, Haldun, “**Daha Hızlı, Daha Güçlü, Daha Yüksek**”. Ankara, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları , 1993 .
- Akyıldız Hüseyin, **Ücret Yapısının Oluşumu**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın , 2001 ,No:11

- Ateş, Hamza, “Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi: Uygulamada Başarı İçin Öneriler”, **Kamu Yönetimi Yazıları**, (Ed.B.Eryılmaz-M.Eken), Ankara, Nobel Yayınevi , 2007 .
- Bağdadioğlu Enis, **İşçiler Açısından Ücret**, Ankara, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Eğitim Yayınları No:30, Demircioğlu Matbaacılık, 1999 .
- Bakan İsmail, Doğan İnci Fatma, Erşahan Burcu, A.Melih Eyitmiş, Bankalarda Performans Değerleme ve Ücretleme İlişkisine Dair Çalışanların Algılamaları: Yerli ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2012 , C.17.
- Baltacı Adem, Burgazoğlu Hüseyin, **Performans Değerlendirmenin Etkinliği Açısından Değerlendirme Amacının ve Cinsiyetin Rolü**, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 2014, Cilt: IX, Sayı: I
- Barutçugil İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004 .
- Barutçugil, İsmet, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları,2002 .
- Baydar Gökcan, “**Kamu Hastanelerinde Personel Performans Değerlendirmelerinde Mevcut Uygulama, Çağdaş Yaklaşımlar ve Hastane Yöneticilerinin Konuyla ilgili Değerlendirmeleri**” (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1995 .
- Bayındır, Hülya, **Performans Değerleme Sonuçlarının Ücret Yönetimine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004 .
- Bedir, Eyüp, **Verimlilik ve Ücret Sistemleri, İş Değerlendirmesi Verimlilik ve Ücret Semineri**, Ankara, Kamu-İş (Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası) Yayınları, 1990 .

- Bekir Buluç, **İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, II. Türkiye, Türk Cumhuriyetleri ve Asya Pasifik Ülkeleri Uluslararası Eğitim Sempozyumu. Elazığ, 24-26 Eylül 1997 .
- Benligiray, Serap, **Ücret Yönetimi**, Eskişehir, A.U İİBF Yayınları, No:178 ,2003 .
- Bilgin, M. Huseyin, “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt: 16; Sayı: 1; Ocak 2002 .
- Bingöl Dursun, **Personel Yönetimi**, (5.Baskı), İstanbul, Beta Yayınevi, 1997 .
- Bingöl Dursun, **Personel Yönetimi**, (3. baskı), İstanbul, Beta Yayınları, 1997.
- Bolat Gülşen, **Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi**, **Atılım Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012 .
- Can Halil, Akgün Ahmet ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1998 .
- Canman Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Yayınevi ,2000 .
- Cascio, F. W, **Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits**, McGraw-Hill, (2. Baskı), New York ,1992 .
- Celep Hatice, **Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü Mesleki Yeterlilik Tezi**, Ankara, Maliye Bakanlığı, 2010 .
- Coleman, Garry, Stetar, B, Costa, J, “The Measure Of Performance”, **Industrial Engineer**, 36 (11) , 2004 .
- Coşkun Ali, Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı, **Bankacılar Dergisi**, 2006 , Sayı 56
- Çakır Özlem, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Ankara, Kamu-İş, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası ,2006 .

- Çalık, Temel, **Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık ,2003 .
- Çırak, Furkan; Performans Değerlendirme - Performans Yönetim Sistemi – Ücretlendirme Sistemi, www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama2.htm
- David. Holland, “İşletmelerde Süreç Yönetimi ve Performans”, **Excellence**, 2004 ,Sayı.92
- Demir Serdar, **Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi (Yönetim Bilimleri) Anabilim Dalı, Ankara, 2007 .**
- Doğan, Selen, İşletmelerde Çalışan İlişkileri Yönetiminin Önemine İlişkin Bir Araştırma. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 17-27 ,2009 .
- DPB , **Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Denetimi, Değerlendirme**, Ankara , 1998 .
- Drucker, Peter. , **Managing for Future: The Nineteen Nineties and Beyond**, New York: Truman M. Talley Books/Dutton ,1992 .
- Efil, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (6.Baskı), İstanbul, Alfa Yayınları, 1999 .
- Ege İlhan, Şener Zeynep, Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması, **Muhasebe ve Finansman Dergisi** Ocak 2013 .
- Ekici, Birol, “Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği”, **Türk İdare Dergisi**, S.436, Eylül 2002 .
- Eren, Veysel-Filiz Çalık, “Kamu Kesiminde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Kamu Yönetimi Yazıları**, (Ed.B.Eryılmaz-M.Eken-M.L.Sen), Ankara, Nobel Yayınları ,2007 .

Giran Mehmet Cahit, **Kamu Hizmetlerinde Performans Ölçümü. Türkiye'deki Kamu Üniversiteleri İçin Bir Performans Ölçümü Uygulaması**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 2005 .

Gurak, Hasan, “**Küreselleşme Nereye Götürüyor? Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Verimlilik ve Gelir Dağılımı**”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=409 (05/10/2006)

Ghalayini Alaa, Noble James, The Changing Basis of Performance Measurement. **International Journal of Operations and Production Management** 16(8),1996 .

Güran, Mehmet. Cahit. , **Kamu Hizmetlerinde Performans Ölçümü, Türkiye'deki Kamu Üniversiteleri İçin Bir Performans Ölçümü Uygulaması**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayınları , 2005 .

Güzel Dilşad, Fatma Yazıcılar Gül, **Ecza Depolarında Ücret Yönetimi**, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:2 S:5 Güz 2013

Halis, Muhsin. “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinden İşletme Performansı”. **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:9, Sayı:4 , 2007 .

Helvacı Mehmet. Akif, Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, **Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**,2002 , Cilt:35, Sayı:1-2.

<http://tebkariyer.com/tr/tebde-calisma-hayati/calisanlarimizi-nasil-odullendiriyoruz>

<http://www.denizbank.com/hakkimizda/ucretlendirme-politikasi.aspx>

<http://www.denizyatirim.com/docs/duyuru/040912170025.pdf>

<http://www.teb.com.tr/Document/ky/ucretlendirmepolitikasi2013.pdf>

<http://www.yapikredileasing.com.tr/pdf/Ucretlendirme-Politikasi.pdf>

Hume, David. A. (1998), **Reward Management**, Blackwell Publishers Ltd., USA

- Işığışok Erkan, **Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi**, Ekonometri ve İstatistik Sayı:7 , 2008 .
- İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (7. Baskı), İstanbul, Alfa Yayınları, 2009 .
- İzmen Kerem, **KKTC Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi**, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Haziran , 2009 .
- Kahraman Abdullah, “Genel Olarak Ücret ve Ücretin Tahakkuku”, **Kamu İş Dergisi**, C: 7, S: 2/2003
- Kaplan, Mehmet, **Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara , 2007 .
- Karabulut Tahsin, Ömer Faruk Okka, Halis Başel, **Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama**, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 11 Yıl 9 Aralık 2006
- Karavardar Gülşah, **Çalışan İlişkileri ve Bilgi Paylaşımı: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, Bahar 2012
- Kaymaz Kurtuluş, Yücel Sayılar, **Beceriye Dayalı Ücretleme Sistemi ve Tasarım Süreci, Yönetim Bilimleri Dergisi** (3:2) , 2005 .
- Kestane Doğan, **Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği**, **Maliye Dergisi**, Sayı:142 , 2003 .
- Korkmaz Adil, Ayşegül Turan, Ahmet Turunç, **Ücret ve İstihdam**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları , 1985 .

Köroğlu Özlem, Avcıkurt Cevdet, Turist Rehberlerinin Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 39, Ocak 2014 .

Mondy, R. Wayne ve Noe, Robert M, **Human Resource Management**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA , 2005 .

Özer M. Akif, Çalışanların Verimliliği İçin Performans Yönetimi, **Kamu-İş**, 2013 ,C:13, S:1.

Örücü Edip, Kanbur Aysun, “Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:15 Sayı:1, 2008 .

Özdemir Müjgan Sağır, “Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı”, **Endüstri Mühendisliği**, Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, Sayı:2 , 2002 .

Özer Ali, Öztürk Meryem, Kaya Abdulkadir, İşletmelerde Etkinlik ve Performans Ölçmede VZA, Kümeleme ve TOPSIS Analizlerinin Kullanımı: İMKB İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14 (1) , 2010 .

Özmutaf Nezh Metin, “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı:2 , 2007 .

Öztürk Namık Kemal, “Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye’de Durum”; **Türk İdare Dergisi**; Sayı 428, Eylül 2000 .

Paksoy Ali, **Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Eylül 2006 .

- Palmer, Margaret. J. ve Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**. (Çeviren:Doğan Şahiner), İstanbul, Reprosal Matbaası, 1993 .
- Pieperl, Maury. , “Getting 360 Degree Feedback Right”. **Harvard Business Review**, Vol: 179, No:1 ,2001 .
- Polat Tuncer, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:88/ Ocak-Mart 2013 .
- Prokopenko, Joseph, **Verimlilik Yönetimi. Uygulamalı ElKitabı** (Çevirenler: Olcay Baykal v.d.). Ankara, MPM Yayınları, Yayın No:476 , 1992 .
- Rakif Ferecov, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama**, Bakü, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, 2011 .
- Rosander, Aryln, **The Quest for Quality in Services**, Wisconsin, Quality Press, 1989 .
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tokol, Tüncer, **İşletme**, Bursa, Furkan Ofset, 2003 .
- Sabuncuoğlu Zeyyat , **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi , 2000 .
- Schuler Briscoe, Dennis, Randall , **Managing Human Resources**, Cincinnati, South Western Publishing Company ,1998 .
- Schermerhorn, John.R, **Management and Productivity**. United States of America: Third Edition , 1989 .
- Talas Cahit , **Toplumsal Ekonomi**, (7.Baskı), Ankara, İmge Kitabevi ,1997 .
- Taner, Bahar., **Ağırlama Endüstrisinde Verimlilik Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 2005 .
- Taşkın. Dilvin, Türkiye’de Ticari Bankaların Performansını Etkileyen Faktörler, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 11, Sayı: 2, Nisan 2011 .
- Tekin, Ahmet, "Performans Ölçüm Kriterleri ve İngiltere Yerel Yönetimlerinde Uygulama Sonuçları", **Yerel Gündem**, Yıl 2, S.10, Ekim 2000 .

Torrington, Laura, Derek Hall, **Personel Management: HRM in Action**,
Prentice Hall International (UK) Ltd., 3. Baskı, Londra , 1995 .

Tunay Batu, Silpagar Murat, **Türk Ticari Bankacılık Sektöründe Karlılığa Dayalı Performans Analizi –I**, Araştırma Tebliğleri Serisi Sayı:2006–01,
Türkiye Bankalar Birliği Yayınları , 2006 .

Uyargil Cavide vd, **Performans ve Kariyer Yönetimi**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2586 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1555 ,2014 .

Uyargil Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İst. Üniv. Fakültesi Yayın No: 262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:154, İstanbul , 1994 .

Uyargil, Cavide, **Performans Değerlendirme İnsan Kaynakları Yönetimi** (4.Baskı), İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2009 .

Ünal Ayşe, “İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi”, **Kamu İş Dergisi**, Cilt:5, Sayı:4 , 2000 .

Ünal, Ayşe, **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara, Kamu-İş Sendikası Yayını, 1998 .

Ünsal, Aydın, Duman, Sibel, “Türkiye’deki Bankaların Performanslarının Temel Bileşenler Yaklaşımı İle Karşılaştırmalı Analizi”, **İstanbul Üniversitesi VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu**, 26-27 Mayıs 2005 .

Ünsar Sinan, “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1 ,2009 .

Ünver Yeşim, **İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara , 2005 .

Williams, Richard Symonds, **Performance Management Perspectives on Employee Performance**, London, International Thomson Business Pres, 1998 .

www.insankaynaklari.com İçerik Ekibi, Performansa Dayalı Ücret Artışları,

www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp?Bodyıd=234

Yalçın Azmi ve Kılıç Tamer, “**Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma**”, 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:4 , 2002 .

Yatkın Ahmet, **Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri**, Elazığ, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları , 2008 .

Yenice Ebru, “Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi”, **Maliye Dergisi**, Sayı 150, Ocak-Haziran 2006 .

Yenice Ebru, “Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı”, **Bütçe Dünyası**, Cilt 2 Sayı 25 Bahar , 2007 .

Yıldız Sebahattin, “İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 36, Ağustos-Aralık 2010 .

Zaim Halil, “Performansa Dayalı Ücret” Uygulamasının Doktor Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, No. 53, October 2011 .

Zaim Sabahattin, **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul, Filiz Kitabevi, 1986 .

ÖZGEÇMİŞ

1971 İstanbul doğumlu olan Murat İçtenlik, 1994 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde mezun olmuştur. Yüksek lisans çalışmalarına İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı'nda başlayan İçtenlik, 2018 yılında "Performansa Dayalı Ücret -Türk Bankacılık Sektöründeki Uygulama." başlıklı tezi ile yüksek lisans derecesini almıştır. 1995 yılından beri bankacılık sektöründe çalışmaktadır.

