

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
LETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM BİLİM DALI**

**PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÜCRET
YÖNETİMİNDEKİ ÖNEMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Pelin KARAHASANOĞLU

İstanbul, 2007

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSADİ İLİMLER ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM BİLİM DALI**

**PERFORMANS DEĞERLEMEİNİN ÜCRET
YÖNETİMİNDEKİ ÖNEMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Pelin KARAHASANOĞLU

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Canan ÇETİN

İstanbul, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi PELİN KARAHASANOĞLU'nun PERFORMANS DEĞERLEMEDE ÜCRET YÖNETİMİNİN ÖNEMİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2007 tarih ve 2007-8/30 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 23.11.2007

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. CANAN ÇETİN

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. NEVİN DENİZ

3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ. DR. FATMA URFALIOĞLU

Canan Çetin
N. Deniz
Fatma Urfalıoğlu

ÖZET

Belirli bir görev ve i tan,m, çerçevesinde, bireyin bu i ve görev tan,m,n, ne düzeyde gerçekle tirdi inin belirlenmesi çabas, olarak de erleyen sistem olan performans de erleme insan kaynaklar, yönetiminin en önemli fonksiyonlar,ndan birisi olmaktadır. Çal, anlar,n harcad, , eme in kar ,l, , olarak al,nan para ücret dü ünüldü ünde, harcanan emek ile ücretin aras,ndaki ili kinin önemi ortaya ç,kmaktadır. Bu eme in de erlendirmesi gerekmekte ve kazan,lan de ere kar ,l,k ücrette bir farklı,k yarat,ımas, gerekmektedir. Bu da performans de erleme sonuçlar,n,n ücret sistemindeki yerinin ölçülmesi gereklili ini öne plana ç,karmaktadır.

letme yönünden çal, anlardan en yüksek verimi alabilmek, çal, anlar yönünden de çal, t, , i yerinden mutlu olabilmesini sa layabilmek için ücretin performans de erlemedeki önemini ele alan bir çal, ma yap,ı olarak bu alandaki olumlu ve olumsuz yanlar tespit edilmi tir.

ABSTRACT

Performance assessment is one of the most important functions of human resources management which is a system evaluating how the individual realizes his/her duty and job definition which is described beforehand in a certain frame. When the money/compensation paid to the employees against their labour is considered, the importance of the relation between the labour and the compensation comes out. It is needed to evaluate this labour and a difference must be brought against the added values. This prioritizes the necessity of measuring the site of the performance assessment results in the salary system.

A study has been made on receiving the utmost productivity from the employees for the benefit of employer; and being satisfied from their employers for the benefit of employees to determine the positive and negative sides of this field.

Ç NDEK LER

	Sayfa No
G R	1
BÖLÜM I: PERFORMANS DE ERLEME	3
1. Performans,n Tan,m,	3
2. Performans De erlemenin Tan,m, ve Amac,	4
3. Performans De erlemenin Önemi	5
4. Performans De erleme Sistemi	6
4.1 Performans De erleme Sisteminin Amaçlar,	6
4.2 Performans De erlemenin Yararlar,	7
4.3 Performans De erleme Sisteminin A amalar,	10
5. Performans De erleme Süreci	11
5.1 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	11
5.2 Performans De erleme Standartlar,n,n Belirlenmesi	12
5.3 De erleme Periyotlar,n,n Belirlenmesi	14
5.4 De erlemecilerin E itimi	14
5.5 Yönetici ve görenlere Bilgi Verilmesi	15
5.6 De erleme Teknikleri	15
5.6.1 Yöneticilerce De erleme	16
5.6.2 Öz De erleme	16
5.6.3 Tak,m Arkada lar,nca De erleme	17
5.6.4 Astlarca De erleme	17
5.6.5 Mü terilerce De erleme	18
5.6.6 360 Derece De erleme	18
6. Performans De erleme Yöntemleri	19
6.1 kili Kar ,la t,rma ve S,ralama Yöntemi	19
6.2 Grafik De erleme Yöntemi	20
6.3 Zorunlu Da ,l,m Yöntemi	20
6.4 Geleneksel ve Davran, sal De erleme Skalalar, Yöntemi	21
6.5 Kritik Olay Yöntemi	23
6.6 aretleme Listesi Yöntemi	24
6.7 Direkt ndeks Yöntemi	24
6.8 Standartlar Yöntemi	25
6.9 Amaçlara Göre Yöntem	25
7. Performans De erleme Sisteminin Kullan,m Alanlar,	27
7.1 Stratejik Planlama	27
7.2 Personel Planlama ve E itim htiyac,n,n Belirlenmesi	28
7.3 Kariyer Geli tirme Sistemi	28
7.4 Rotasyon, Geni letme, Tasar,m,	29
7.5 Sözle me Yenileme ve ten Ç,kartma	29
7.6 Ücret Yönetimi	29
7.7 Ücret Yönetimi ve Performans li kisi	30

BÖLÜM II: ÜCRET ve ÜCRET YÖNETİMİ	32
1. Ücret Kavramı,	32
2. Ücret Politikası, Amaçlar,	33
3. Ücret Yönetimi	35
4. Ücret Sistemleri	36
4.1 Ana-Baz Ücret Sistemleri	36
4.1.1 Zamana Göre Ücret Sistemi	36
4.1.2 Parça Bazına Ücret Sistemi	37
4.1.3 Götürü Ücret Sistemi	38
4.2 Özendirici Ücret Sistemleri, Primli Ücret Sistemleri	38
4.2.1 Halsey Sistemi	39
4.2.2 Rowan Sistemi	39
4.2.3 Taylor Sistemi	39
4.2.4 Emerson Sistemi	40
4.2.5 Ganti Sistemi	40
4.2.6 Bedaux Sistemi	41
4.3 İşçilere Kardan Pay Verme	41
5. Ücret Skalası,	42
6. Ücret Derecelemesi	43
7. Performans Derecelemeye Bağlı Ücret Sistemi	44
8. Ücret Analizleri	46
BÖLÜM III: DEĞERLEME SÜRECİ ve ÜCRET LİSTESİ	48
1. Değerlemenin Tanımı,	48
2. Değerleme Yöntemleri	52
2.1 Faktör Puanlama Yöntemi	53
2.2 Faktör Karşılaştırma Yöntemi	56
2.3 Sıralama Yöntemi	56
2.4 Sınıflama Yöntemi	57
3. Değerleme Uygulama Süreci	57
BÖLÜM IV: PERFORMANS DEĞERLEMENİN, ÜCRET SİSTEMİNDEKİ YERİ	60
1. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Genel Esasları,	60
2. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Özellikleri	62
2.1 Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri	62
2.2 Özendirici Ücret Sistemleri	62
2.3 Uzun Dönemli Özendirici Ücret Sistemleri	62
2.4 Kar Paylaşım Sistemleri	65
2.5 Performans Primi	66
3. Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri	66

3.1. Çal, anlar Aç,s,ndan Tercih Edilme Nedenleri	66
3.2. Örgüt Aç,s,ndan Tercih Edilme Nedenleri	67
4. Performansa Dayal, Ücret Sisteminde Kar ,la ,labilecek Zorluklar	68
5. Performansa Ba l, Ücret Sistemlerinde, Sistemin Uygulanmas,	70
BÖLÜM V: PERFORMANS DE ERLEMEN N ÜCRET YÖNET M NDEK	
ÖNEM N BEL RLEMeye YÖNEL K B R UYGULAMA	72
1. Ara t,rman,n Amac, ve Önemi	72
2. Ara t,rman,n Yöntemi	72
3. Ara t,rman,n Ana Kütlesi ve Örneklemi	72
4. Veri Çözümleme Yöntemi	73
5. Ara t,rman,n K,s,tlam,	73
6. Ara t,rman,n Tan,t,m,	73
7. Bulgular,n Yorumlanmas,	74
7.1 Üst Yönetimle Strateji Belirleme Toplant,lar,	74
7.2 Anket Formlar,n,n Doldurulmas,na Dönük Bilgilendirme	
Toplant,lar,	74
8. Analizleri ve Tan,mlar,n,n Yaz,lmas,	75
9. De erlendirme Çal, malar,	75
9.1 Faktörlerin Seçimi	75
9.2 Faktörlerin Puanlanmas,	76
9.3 lerin (Pozisyonlar,n) Görev Tan,mlar, Belirlenerek Faktör	
Puanlar,na Göre S,ralanmas,	76
9.4 Sekiz Grubu Yönünden, Ücret E risinin Ç,kar,lmas,	76
10. Performans De erlendirme Çal, malar,	77
10.1 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	77
10.2 Performans Kriterlerinin Aç,klanmas,, Puanlanmas, ve Ki isel	
Performans De erlerin Bulunmas,	78
10.3 Performansa Ba l, Olarak Ücret Art, lar,n,n Belirlenmesi	79
SONUÇ	81
KAYNAKÇA	84
EK L STES	
Ek I: Form Doldurma Klavuzu	89
Ek II: Beyaz Yakal,lar çin De erleme Formu	91

TABLO L STES

Tablo 1: (ABC) yerinde Faktör Gruplar,, Faktörler ve Faktörlere Verilen Puanlar	92
Tablo 2: (ABC) yerinde Beyaz Yakal, Yöneticileri için Belirlenen Performans Kriterleri	93
Tablo 3: Performans De erlendirme Kriterleri ile İlgili Genel Plan	94

G R

Çal, anlar,n gerek kendilerini gözden geçirmeleri, gerekse kurum taraf,ndan zaman zaman gözden geçirilmeleri, sahip olduklar, i in gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bak,m,ndan önemlidir. Performans de erleme; belirli bir görev ve i tan,m, çerçevesinde, bireyin bu i ve görev tan,m,n, ne düzeyde gerçekle tirdi inin belirlenmesi çabas, olarak de erlendirilebilmektedir. Ayn, zamanda da çal, an,n tan,m,lanm, olan görevlerini, belirli zaman dilimi içinde gerçekle tirmesinin ölçümlenmesi olarak da görülebilir. Ücret ise harcanan eme in kar ,l, , olarak al,nan para olarak dü ünüldü ünde, harcanan emek ile ücretin aras,ndaki ili kinin önemi ortaya ç,kmaktadır. Bu eme in de erlendirmesi gerekmekte ve kazan,lan de ere kar ,l,k ücrette bir farkl,l,k yarat,lm,as, gerekmektedir.

Çal, mam,z be bölümden olu maktadır. Birinci bölümde; performans ve performans de erleme kapsaml, olarak incelenmi tir. Performans de erleme yöntemleri, performans de erleme süreci ve performans de erlemenin kullan,m alanlar, anlat,lmaya çal, ,lm, t,r. Özellikle de performans de erlemenin ücretle olan ili kisi üzerinde durulmu tur.

İkinci bölümde; ücret ve ücret yönetimi ele al,nm, t,r. Ücret sistemleri detayl, olarak incelenmi , özellikle de çal, man,n ana kapsam,n, olu turan performansa dayal, ücret sistemi ayr,nt,lar,yla ele al,nm, t,r.

Üçüncü bölümde; i de erlemeye yer verilmi tir. de erlemenin yöntemleri incelenmi ve ücretle olan ili kisi kurulmaya çal, ,lm, t,r.

Performans de erleme ve ücret önceki bölümlerde detayl, olarak ele al,nm, oldu undan, dördüncü bölümde performans de erlemenin ücret sistemindeki yeri ve performansa dayal, ücret sistemleri konu edilmi tir. Bu sayede bu iki olgu aras,ndaki ili ki ayr,nt,lar,yla gözlemlenebilmi tir.

Be inci bölümde ise; 2007 y,l,da otomotiv alt sektöründe faaliyet gösteren (ABC) firmas,nda performans de erlemenin ücret yönetimindeki önemini belirlemeye yönelik yap,lan ara t,rman,n detaylar, anlat,lm, t,r.

BOLUM I: PERFORMANS DE ERLEME

1.Performans,n Tan,m,

Performans; çal, an,n yapt, , i için harcamas, gereken maksimum enerji, bilgi, ki isel yeterlilik ve i ten ald, , doyumdur.

Bir çal, an,n performans,n, ölçebilmek için; çal, an,n i ine ne kadar hâkim oldu u, kendi meslek alan,nda ne kadar yeterli oldu u bilinmelidir. Bir çal, an,n yapt, , i ten ald, , doyum; onun mesle ini ve i ini sevmesine, daha sa l,kl., nitelikli ve en iyi ekilde çal, mas,na neden olmaktadır. Bunun için de yöneticiler taraf,ndan, çal, an,n yapt, , i ler için te vik edilmesi gerekmektedir.¹

Bir i letmenin performans, ise; bu i letmede belirli bir zaman sonucunda olu an ç,kt, ya da çal, man,n sonucuna göre, i letme amac,n,n ya da görevinin yerine getirilme derecesini göstermektedir. Bu sonuç, i letmeyi olu turan unsurlar,n bir bütün olarak ortaya koydu u sonuçtur ve bilimsel esaslara göre yap,lacak sistematik bir ölçme ve de erlendirmeye dayanmal,d,r.²

Her i letme ba ,ms,z bir sistemdir ve iç yap,s,n,n ve d, çevrenin etkisinde belli bir amaç do rultusunda çal, ,r ve üretir. ç çevre; çal, anlar, makine ve malzemeler, bina ve donan,m, teknoloji, bilgi ve yönetimden, d, çevre; do al çevre, sosyal, ekonomik ve idari yap,dan olu maktadır.

Bir sistem kendisini olu turan çe itli alt sistemlerden olu ur. Her alt sistemin performans, i letmenin toplam performans,n, etkiler. Aralar,nda mutlak bir ba ,nt, olmal,d,r ve vard,r. Örgüt alt sistemler (bireyler) olmadan, alt sistemler de, ana sistem olmadan bir sonuç elde edemez.

Her alt sistem ayr, bir görev yüklenerek, i letmenin ortak amac, için bütünle erek ana sistemi yürütür.

¹ *leti im ve Performans*,<http://rehberpsikolog.blogspot.com/2005/11/makale-iletiim-ve-performans.html>, (May,s 2007)

² Zühal Akal, *öPerformans Kavramlar, Ve Performans Yönetimi*, 2003, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, (May,s 2007)

Alt sistemlerin (bireylerin) performans,, i letmenin toplam performans,n, olu turur. Çünkü toplam performans bütün parçalar,n toplam,ndan olu ur. Burada toplam performans,n geli tirilmesinde örgütsel performans,n geli tirilmesi mi, yoksa bireysel performanslar,n geli tirilmesinin mi daha etkili oldu u sorusu önemlidir. E er her alt sistem, kendi görevini ba ar,yla yerine getirirse ve bu bütün alt sistemler dengeli ve uyumlu bir biçimde çal ,rlarsa; i letme de yüksek performansa kavu ur. Bir zincir, ancak en zayıf halkas, kadar kuvvetlidir. Performans de erleme, bu kabul üzerine kurulmaktad,r.

2.Performans De erlemenin Tan,m, ve Amac,

Performans de erleme; ökurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çal ,malar,n,n, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlal,klar,n,n, yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.³

Bir tan,m ise; öyöneticin, daha önceden belirlenmi standartlara göre düzenlenmi raporlar,ndan ald , bilgilerine dayanarak, i davran ,lar,n, analiz ederek personelin ba ar,s,n, ölçme ve de erleme olgusudur⁴ eklindedir.

Günümüz i letmelerinde performans de erleme; yöneticinin performans hedef ve standartlar,n,n ortaya konmasıyla, çal ,an,n kişisel performans,n,n arttır,ılması,n, amaçlar. Bu yönüyle performans de erleme; maa -ücret, terfi, i e son verme, deneme, transfer ve di er i a amalar,nda yöneticinin karar vermesinde temel olu turur.

Bu sebeple i letmelerde strateji belirlemek için, sürekli olarak performans de erleme çal ,malar, yapılarak, çal ,an,n de i ken performans de erleri, periyodik aral,klarla kaydedilir. Bunlara bakarak çal ,an,n gelecekteki performans, ve geli imi izlenmektedir.⁵

³ İhami F,nd,kç,, **nsan Kaynaklar, Yönetimi**, 3.Bask., stanbul: Alfa, 2000, s.297.

⁴ Margaret J. Palmer, **Performans De erlendirmeleri**,1.Bask., Çeviren Do an ahiner, stanbul: Rota Yay,n, 1993, s.9.

⁵ J.W. Walker, **Human Resource Strategy**, McGraw Hill, 1992; s.273-274.

Bu noktadan hareketle, bir işletmede performans değerlendirilmesinin amacı;

- Hedeflere ve sonuçlara odaklanma,
- Mü teriyeye odaklanma,
- Katılımcılık (katılımla performans hedeflerini belirleme),
- Sürekli değerlendirim için esneklik,
- Çalışanlara yönelme,
- Çalışanları geliştirmeye özendirme ve ödüllendirmeye odaklanma,
- Sürekli öğrenmeye odaklanma,
- Sorumluluk alma ve hesap vermeye odaklanmak olmalıdır.⁶

3. Performans Değerilmesinin Önemi

Performans değerlendirme, aslında olarak bireyi odak noktası olarak seçmektedir. Bireyin örgüte karşı uyumsuzluğunun, örgütün çalışmasını, anlamda bozabileceği ve örgütün başarısını hemen azaltabileceği için, bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu arttırmaya yönelik bir çalışması olan performans değerlendirilmesi bu açıdan önemli olmaktadır. Üst kademe yöneticileri açısından da; çalışanlardan mümkün olduğunca yüksek fayda elde edebilmek, etkili ve gerekli kazanımları sağlanması için de performans değerlendirme önem taşımaktadır.⁷

⁶ Akal, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm

⁷ Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Çeviren Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta, 1999, s.57.

Ayrıca işletmeler yönünden de; işletmede verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve yerinde işleme kararlarında esaslar belirlemek bakımından, performans değerlendirilmeden önemli ölçüde yararlanılmadığı görülmektedir.⁸

4. Performans Değerleme Sistemi

Performans değerlendirme kavramı; statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alınmaktadır. Çalışmaların performansları, planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde **Performans Değerleme Sistemi** olarak adlandırılmaktadır.⁹

4.1 Performans Değerleme Sisteminin Amaçları,

Performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken temel noktalar:¹⁰

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Herhangi bir pozisyon için sözkonusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde, gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Önceden belirlenen ölçümlene kriterlerine göre çalışmaların adil, etkin ve zamanında değerlendirilmesi,

⁸ Asuman Uluç, N. Türkel, **Yöneticiler için: İnsan Kaynakları, Etkin Kullanımı**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998, s.50.

⁹ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi Yayın No:262, 1994; s.2.

¹⁰ Uyargil, s.2.

- Kiinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile, fiili başarı, durumunu karşılaştırabilmesi için; üst ile alt (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,

- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve altların birlikteliğinde olmaları,,

- Çalışanların başarıları, tanınması, ve ödüllendirilmesi,

- Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,,

- Geri-besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi,

- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması,d,r.

Sistemin asıl amacı; çalışan bireysel performansının sağlıklı ve adil kriterler aracılığıyla belirlenerek ölçülmesi, bu çalışmalardan kişilere bilgi vererek, kişisel performanslarının geliştirilmesi ve örgütsel etkinliğin artırılması, sağlamaktır.

4.2 Performans Değerlemenin Yararları,

Günümüz işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan performans değerlemenin yararları; değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (altlar) ve organizasyon açısından aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹¹.

Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları,

- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi,

- İletimin iyileştirilmesi,

¹¹ A. Doğan CANMAN, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme Dairesi Enstitüsü, 1993, s.35-36.

- İli kilerin iyile tirilmesi,
- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Varolan ve potansiyel sorunların ortaya konması,,
- Gelişme gereksinimlerinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması,,
- Hizmet birimi-örgüt hedefleri ile iletişime artan bir olanak kazandırılması,,
- Yetki devrini artırılan alanların bulunması,, öğrenilmesi,
- Değerleme ve düzeltici önlemler için bolca fırsatın kazanılması,,
- Doyumunu artırmaya ilkin daha geçerli bilgi sağlanması,,
- Personelin tutumlarının ilkin daha geçerli bilgi edinilmesi,
- Yöneticilik becerisini sergileme olanakları, kazanılması,.

Değerlendirilen (Astar) Açısından Yararlar,

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilikilerinin iyile tirilmesi,
- Kendi elde edilen doyumun artması,,
- Kendine güven duygusunun artması,,
- Kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanakları,,
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanakları,,
- Sağlanan eğitimle ilikilerin görülmesi,

- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi,
- Kişisel düzeyde bireysel psikolojik bir ihtiyaç görülmesi.

Örgüte Sağladığı Yararlar

- Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Birimlerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Karlılığının artması,
- Verimin artması,
- Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi,
- Personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi,
- Örgütteki eğitim ihtiyaçlarının daha güvenilir hale getirilmesi,
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması,
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artması,
- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı, daha doğru olarak değerlendirilmesi,
- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi,
- Kısa vadeli gereksinmelere uyarlama yeteneğinin artması,
- Ücret skalalarının gerçekçi bir şekilde planlanması ve daha yetenekli hale getirilmesi,
- Kurum düzeyinde motivasyona yönelik ihtiyaç görülmesidir.

Ancak performans de erlemesinden tam anlam,yla yararlanabilmek için; güvenilir ve kolay performans ölçütleri gerekmektedir. Bu sebeple ölçüm sisteminin güvenilir olmas, için; performans sonuçlar, ayn, bulunmal,d,r. Di er yandan, kritik davran, lar da rapor edilmelidir.¹²

4.3 Performans De erleme Sisteminin A amalar,

letme, performans de erleme sistemini kullan,rken, genellikle a a ,da belirtilen a amalar, takip etmektedir;

- Bireysel performans plan,n,n olu turulmas, (Dönem ba ,nda ast ile, üst aras,nda gerçekte en hedef belirleme görü meleri yolu ile),
- Bireysel performans, de erlendirebilmek için, gerekli kriterlerin belirlenmesi (Performans de erleme yöntemlerinin seçimi ile),
- Seçilen yöntemler do rultusunda, performans,n gözden geçirilmesi (De erleme formlar,n,n önceden belirlenen ilkeler do rultusunda doldurulurak, performans,n de erlendirilmesi ile),
- De erlendirilen bireye performans,na ili kin bir geri-besleme sa lanmas, (De erleme mülakatlar,n,n yap,lmas, ile),
- Bireye sa lanan geri-besleme do rultusunda performans,n geli tirilmesi için ki inin yönlendirilmesi (Coaching ile),
- Performans de erleme sonuçlar,n,n bireye ili kin kararlar,n al,nmas,nda temel olu turmas, (Ücretlendirme, terfi, kariyer geli tirme, e itim vb.) ile.¹³

¹² Willim b.Werther ve JR.Keith Davis, **Human Resources and Personel Management**, Fifty Edition, USA: McGraw, 1989, s.346.

¹³ Uyargil, s.5.

Bu amaçlar performans yönetimi sisteminin ana unsurlarını oluşturmakta olup, sistemin başarısı için bu faaliyetlerin, insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir.

5. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için; öncelikle belirli bir sürecin belirlenmesi, ve ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Rasgele bir performans sistemi kurmak yerine, hiçbir girişimci daha yerinde bir karar olacaktır. Bu nedendir ki performans değerlendirme sistemini sağlıklı bir şekilde kurmaya çok özen gösterilmelidir.¹⁴

5.1 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için, öncelikle görev ve iş analizinin yapılması, iş ve görevlerin tanımlanması, ölçülmesi, arttırılması. Daha sonra çalışmaların değerlendirilebilecekleri (ölçümlenecekleri) kriterlerin tanımlanması, belirlenmesi gerekmektedir.

Kriterlerin seçiminde gözönünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir¹⁵:

- Kriterler; işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları, ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.

¹⁴ Luis R.Gomez, Meija,David B.Balkin ve Robert L.Cardsy, **Management Human Resources**, Fifth Edition, USA: Prentice Hall, 2004, s.204-205.

¹⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları, Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s.163.

- Kriter seçiminde sadece i verimi de il, ayn, zamanda i gören davran, lar, da gözönüne al,nmal,d,r.

- Kriterler aç,k ve anla ,l,r olmal,d,r.

- Kriter say,s, s,n,rland,r,lmal, ve 10'u geçmemelidir.

Kriterlerin say,sal de erlemesi yan,lg,lara yol açabilir. Örne in 1'den 10'a kadar bir not verilecekse, 9 ile 10 aras,ndaki fark, anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin say,sal de erlemeye tabi tutulmas, pek iyi kar ,lanmamaktad,r.

Yazarlar ve ara t,rmac,larca, performans kriterlerinin çe itli ba l,klarda topland, , görülmektedir. Bu kriterler, dört grupta toplanabilir:

- Çal, an,n temel nitelik ve niceli i grubu,

- bilgisi ve yetene i grubu,

- Bireysel özellikler grubu,

- Bireyin ili ki ve davran, lar, grubu.

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayr,l,r ve i in yap,s,na göre de i ik say,da olur. Örne in bireyin özellikleri temel kriterinin, alt kriterleri olarak unlar, öyle s,ralanabilir: birli i, güvenilirlik, çal, kanl,k, uyabilirlik, davran, , ki ilik, yarg,lama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sa l,k, fiziksel görünü vb. gibi.¹⁶

5.2. Performans De erleme Standartlar,n,n Belirlenmesi

Kriterlerin belirlenmesinden sonra, bu kriterlerin de erlendirilmesine, esas al,nacak de erleme standartlar,n,n tespiti gerekmektedir. Performans standartlar, hem üstler, hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi öneyin yap,lmas, gerekti idirö. Bu da ki inin yapmakla sorumlu oldu u görevleri yani görev tan,mlar,n,

¹⁶ Sabuncuo lu, s.163.

içermektedir. Kiinin görev tanımları, bir başka deyişle yapılmaması gereken görevler iyi bilinmelidir bu sayede değerlendirilme buradan hareketle yapılabilir. İkincisi ise " görevlerin nasıl yapılması gerektiğidir". Performans standartları,, ikinci sorunun cevabını, vermeyi amaçlar.¹⁷

Standartların anlaşılabilir olmadığı durumlarda, iş analizi için endüstri mühendisi ya da denetçilerden yardım alınmalıdır.¹⁸

Görev tanımları ile ilgili standartların başarılabilmesi için;

- Standartlar çalışan ve yönetimin ortak çabalarıyla geliştirilmeli, yöneticilerin tek yönlü kararları ile belirlenmemelidir,
- Standartlar işlerden beklenen sonuçları somut anlatımları olmalıdır,
- Standartlar ölçü yöntemlerine gönderme yapmalı,, bu araçlarla kesin olarak ölçülebilmelidir,
- Standartlar elde edilen başarıların nitelik, nicelik ve süresini gösterebilmelidir,
- Standartlar bilimsel yöntemle saptanmalı,, gerçekçi olmalı, ve normal yeteneklere sahip her çalışan tarafından verilen süre içinde gerçekleştirilmelidir.
- Standartlar sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.¹⁹

¹⁷ Sabuncuoğlu, s. 163-164.

¹⁸ Werther ve Davis, s.133.

¹⁹ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 3.baskı,, İstanbul: Beta Basın Yayın, 1997, s.224.

5.3. De erleme Periyotlar,n,n Belirlenmesi

Ça da i letmeleri yönetenlerin zaman, s,n,r,l,d,r ve de erlidir. Çal, an de erlemesi ise ço u kez zaman al,c, ve zor bir görevdir. Bu nedenle de erleme çal, malar,n, çok s,k yapmak pek verimli olmamaktadır. Birbirine çok yak,n periyotlara s,k, t,r,lm, de erleme çal, mas,, zaman al,c, oldu u kadar k,sa dönem içinde de er yarg,lar,nda da önemli de i iklikler getirmemektedir. Kald, ki, s,k s,k yap,lan de erlemeler çal, an üzerinde bask, etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot, alt, ayl,k veya bir y,ll,k uygulamalard,r. Dönem sonunda çal, an,n çal, mas,, ba ar, ya da ba ar,s,zl, ,, davran, lar, ve kar ,la ,lan de i iklikler gözden geçirilir ve de erleme formlar,na i lenir.

De erleme periyodunu belirlemede etkili olabilecek di er unsur, i letmede uygulanan yöntemdir. Seçilen yönetimin gerektirdi i i lemlerin uzun bir süreyi içermesi ve toplu de erlendirme gerektirmesi, uygulama periyodunu belirlemede ve uygulanmas,nda s,n,r,l,y,c, bir unsur olabilir. Ayr,ca, de erlendirme sonuçlar,n,n uygulanma zamanlar, da de erleme periyodunu belirleyebilir.²⁰

5.4. De erlemecilerin E itimi

De erlemeyi yapacak grubun yeti tirilmesi amac,yla; kullan,lacak de erleme yöntemlerine ili kin kriterler, dereceler tan,t,l,r, kullan,lan kavramlar aç,klan,r, de erleme formlar,n,n doldurulmas, ö retilir ve bir tak,m yararlı, ö ütler verilir. Bu sebeple e itici toplant,lar düzenlenir ve de erleme s,ras,nda objektif davranmalar,, baz, pe in yarg,lara ve duygusal nedenlerle haks,z de erlemelere gitmemeleri önerilir. Yap,lan de erleme bir yandan çal, an,n denetimini sa larken, öte yandan de erlemeyi yapanlar yönünden de özdenetim (otokontrol) niteli i ta ,maktadır. De erlemeye tabi tutulacak çal, anlara kar , iyi davranma, onlar,n güven ve anlay, ,n, sa lama yönünden önemli olup, bunun önemi de erlendirmecilere iyi anlat,lmaya çal, ,lmal,d,r.²¹

²⁰ smail Durak Atay, **de erleme ve Ba ar, De erleme Yöntemleri**, 2.bask,, stanbul: Küre Matbaac,l,k Yay,n,, 1990, s.242.

²¹ Sabuncuo lu, s.165.

5.5. Yönetici ve Görenlere Bilgi Verilmesi

Performans de erlemesinde başar, kazanmak için; alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler, ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi al, -veri i bulunmal,d,r. Bu amaçla zaman zaman toplant,lar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans de erlemesinin gere ine inanç a ,lan,r. Toplant,larda i letmede yap,lan i ler, bunlar,n gerektirdi i ustal,klar ve çal, anlar,n de erlemesinde kullan,lacak de erleme yöntemleri tan,t,lmaya çal, ,l,r.

Yetkili ki ilerin yapacaklar, bilimsel ve objektif aç,klamalarla; çal, anlar,n ku ku, önyarg, ve gereksiz yorumlar,na gerek kalmaks,z,n konular ve sorunlar ayd,nl, a kavu turulmal,d,r. Aksi takdirde, performans de erlemesi sisteminin uygulanmas,ndan etkilenecek olan ki iler, akla gelen her türlü yorumu yapabilirler. Bu nedenle, sistemin başar,ya ula abilmesi için; çal, anlara gerekli bilgiler varsa i letme gazeteleri arac,l, , ile, yoksa bro ür, sirküler ve baz, notlarla yaz,l, olarak ya da tart, mas,z veya tart, mal, toplant,larla sözlü olarak verilmeli ve onlar,n i birli i sa lanmal,d,r.²²

5.6. De erleme Teknikleri

Performans yönetim sisteminde de erlemelerin kim ya da kimler taraf,ndan yap,laca , organizasyonun yönetim ve personel politikalar,na ba l, olarak seçilecek de erleme tekni ine göre belirlenir. Burada belirtilmesi gereken en önemli husus, de erlemeleri yapacak ki i ya da ki iler, çal, anlar, yeterli bir süre gözlemeleme imkan,n, ve performans,na ili kin gerekli kanaati elde edebilmi olmal,d,r²³.

De erlemenin kim ya da kimler taraf,ndan yap,lmas, konusunda çok de i ik alternatifler sunulabilir:

²² Sabuncuo lu, s.165 -166.

²³ Uyargil, s.31.

5.6.1. Yöneticilerce De erleme

Her çal, an, n performans,, ba l, bulundu u bir yönetici taraf,ndan de erlendirilir. Bu yöntem; çal, anlar, n performans, n, n bir üst yöneticisi taraf,ndan daha iyi bilindi ini esas almaktadır. Ancak yap, lan de erlemenin güvenilirli i ve objektifli i tart, maya aç, labilir. Çünkü bir yönetici i inde ba ar, l, bir çal, an,, aralar, ndaki çeki me ve sürtü me nedeniyle duygusal kararlarla ba ar, s, z diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici taraf,ndan ortak de erleme yap, lmas, na, ikinci bir uygulama türü olarak bak, labilir. Bu durumda e er puanlama yöntemi uygulan, yor ise; birden çok yöneticinin verdi i puanlar, n ortalamas, al, n, r. ²⁴

5.6.2. Özde erleme

Ki inin kendi kendini de erlemesi, giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici, ast, na kendi kendisini de erlemek üzere bir de erleme formu verir ve ki i kendisini nas, l alg, l, yor ve görüyorsa o ekliyle de erlendirir. ²⁵

Yönetici ast, taraf,ndan doldurulan formu, daha sonra kendi yapt, , de erlemeyle örtü en veya çat, an noktalar, saptama ans, elde eder. Örtü meyen noktalar,, isterse ast, yla aç, k bir görü me yaparak tart, abilir.

Ara t, rmalar göstermi tir ki, kendi kendini de erlemekteki as, l sorun; çal, anlar kendilerini üstlerinin de erlemesine oranla daha yüksek puanlarla de erlendirebilmektedirler. Çal, anlar performans de erlerini standartlara uymadan, kendi kafalar, na göre yapabilmektedirler ²⁶.

²⁴ Sabuncuo lu, s.166.

²⁵ Palmer, s.54.

²⁶ Mohamed Zairi, **Measuring Performance For Business Results**, London: Chapman & Hall, 1994, s.520.

5.6.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme

Birlikte çalışmaları birilerinin performansını değerlendirme; birbirlerini daha yakından tanıması, nedeniyle istenebilmektedir. Takım arkadaşlarının devamlı, veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması, gibi etkinlikleri değerlendirebilir.

Ancak çalışmaları diğer takım arkadaşlarını değerlendirirken, negatif veya pozitif yönde duygusal taşıyabilir. Bu nedenle terfi ve ücret artışı, konularında, bu tür değerlendirmelere dayanılmaması önerilmektedir²⁷.

5.6.4. Üstlerce Değerleme

Bu model, çalışanların üstler tarafından değerlendirilmesini esas alır. Üstler, üstler tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik üstler üzerinde otorite kurmaları da zorlaşacağından, bu model çok kabul görmemektedir. Bu modelin yararları; üstlerin üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynaklar, salamadaki becerilerini değerlendirilme fırsatı, edinmeleridir.

Üstlerin performans değerlendirme konusunda eğitimli olması gerekmektedir. Aksi takdirde üstler, üstlerin kişisel özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarına göre ölçüde kararlılıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaz, değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlendirmede üstlerin görüşlerini yorumlarken dikkatli olunması gerekmektedir.²⁸

²⁷ Uyargil, s.34.

²⁸ Sabuncuoğlu, s.168.

5.6.5. Mü terilerce De erleme

Çal, anlar,; mü teriler de de erleyebilirler. Örne in hizmet sektöründe ki ilerinin i e ilgisi, mü teriye yakla ,m tarz,, i i yapma h,z, ve i kalitesi, bir form arac,l, ,yla mü terinin de erlemesine sunulabilir.

Mü terilerin amaçlar,; organizasyonun amaçlar,yla tam olarak uyu masa da, mü terilerin sa lad, , bilgiler terfi, transfer, e itim gibi personel kararlar, için önemli bir girdi olabilmektedir.

5.6.6. 360 Derece De erleme

360 derece de erleme yöntemi, geleneksel de erleme yöntemlerinin sak,ncalar,n, ortadan kald,rmaya yönelik olarak, alternatif bir performans de erleme yöntemi olarak kabul görmektedir. Bu yöntemde çal, an personel sadece üstleri tarafından de il, ayn, seviyede çal, an tak,m arkadaş lar,, di er departmanlarda çal, an üstler, mü teriler ve çal, anlar,n kendileri tarafından da de erlendirilmektedir.²⁹

360 derece de erleme yöntemi, insan kaynaklar, yönetimi için verilen kararlarda devaml,l, , ve bütünlü ü sa lamaktad,r. Organizasyonel hedeflerle, bireysel hedefleri uyumla t,rarak organizasyonun ba ar,s,n, mümkün k,lmaktad,r. Ayr,ca gelecekte yöneticilerin performans de erleme ve e itim ihtiyaçlar,n, belirlemek için ihtiyaç duyaca , yüksek kalitede bilgi birikimini olu turarak, yöneticinin çal, anlar hakk,nda do ru kar ,la t,rmalar yaparak, do ru kararlar vermesini sa lamaktad,r. Bu sistem, yap,s, itibariyle de organizasyonun tüm alt sistemleri aras,nda, bir bilgi ileti imi etkile imini meydana getirmektedir.³⁰

Performans de erleme sisteminin önemli parçalar,ndan biri olan 360 Derece De erlemeö de geleneksel yakla ,mlardan farklı olarak, bireylere kazançl, ,kacıklar,

²⁹ Hakan Turgur, 6 Geleneksel Performans De erlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternati: 360 Derece Performans De erlemeö, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf>,s.61.

³⁰ Lepsinger R. ve Anntoinette D.Lucia, **The Art and Science of 360° Feedback**, San Francisco, 1997, s.97.

f,rsatlar, sunmakta ve çal, anlar,n,n zay,f yönlerini stratejik bir ekilde geli tirmeyi sa lama yoluna gitmektedir³¹.

6. Performans De erleme Yöntemleri

Performans,n do ru alg,lanmas, ve do ru olarak de erlendirilmesinde sorun ya amamak için, organizasyonlar kullanacaklar, performans de erleme sistemleri aras,ndan kendilerine en uygun yönetimi seçme yoluna gitmi lerdir.³².

6.1. kili Kar ,la t,rma ve S,ralama Yöntemi

kili kar ,la t,rma ve s,ralama yöntemleri, iki biçimde uygulan,r. Basit s,ralama yönteminde; yöneticiler çal, anlar,n,, en iyiden en kötüye do ru s,ralar. kili kar ,la t,rma yönteminde ise; her bir ki i, di eriyle tek tek kar ,la t,r,l,r. Ki i say,s, artt,kça kar ,la t,rma say,s, da artar.³³.

Kar ,la t,rma say,s, a a ,daki formülden bulunabilir:

$$\text{Kar ,la t,rma say,s,} = \frac{n(n-1)}{2}$$

n = kar ,la t,r,lacak ki i say,s,

Bu yöntem az say,da çal, an,n oldu u i letmelerde uygulanabilir. kili kar ,la t,rma yöntemi ile, performans geli imi belirli kriterlerle s,n,r,l,d,r. S,ralama yönteminde de ki iler say,sal olarak de erlendirilmedikleri için, ki iler aras, ba ar, farklı,l,klar, anla ,lamamaktad,r. Bu gibi sebeplerden dolayı, ikili kar ,la t,rma ve

³¹ Lepsinger ve Anntoinette, s.199.

³² Nesime ACAR, **nsan Kaynaklar, Yönetimi**, Ankara: MPM Yay,nlar, No:640, 2000, s.65.

³³ Sabuncuo lu, s.172.

s,ralama yöntemi; i letmelerde di er performans yöntemlerinin sonuçlar,n, kontrol etmek ve kadrolama gibi konulardan faydalanmak için kullan,lmaktadır.³⁴

6.2. Grafik De erleme Yöntemi

Grafik de erleme yönteminde; bir bölümde veya küçük bir i letmede çal, an elemanlar listeye alt alta yaz,lr ve kar, lar,nda yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi be ölçekli de erleme tablosunda i aretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda ki ilerinin buldukları, performans noktaları, görülür ve di erleriyle kolayl,kla kar, la t,r,labilir.

Pratik görünmesine kar, n bu yöntemin t,pk, ikili kar, la t,rma yönteminde oldu u gibi, ki iyi bir bütün olarak de erlendirmesi nedeniyle çok sa l,kl, oldu u söylenemez³⁵.

6.3. Zorunlu Da ,l,m Yöntemi

Zorunlu da ,l,m yöntemi; organizasyonlarda bireylerin ki ilik özelliklerinde oldu u gibi, performans düzeylerinde de normal da ,l,m e risine uygun bir da ,l,m göstermeleri gerekti i varsay,m,ndan hareketle, yöneticilerin çal, anları, derecelere ay,rması,d,r. Büyük organizasyonlarda çal, an say,s,na ba l, olarak normal da ,l,ma yakla ,ld, ndan, tekdüze sonuçlara ula may, sa layan oldukça kullan, l, bir yöntemdir³⁶.

Zorunlu da ,l,m yöntemi Amerikan Ordusu Psikologlar, tarafından, II. Dünya Sava , s,ras,nda s,ralama yöntemleriyle elde edilen sonuçlar,n genel bir tatminsizli e

³⁴ David A.Cenzo ve Stephen P. Robbins, **Human Resources Management**, Seventh Edition, New York: John Wiley Inc., 2002, s.322.

³⁵ Sabuncuo lu, s.173.

³⁶ Zairi, s.503.

sebepler, sonuçta, basit grafik ölçekli yöntemlerin geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır.³⁷

Ücretlere ilişkin kararların alınmasında, bu yöntemden yararlanmanın sağlanması, sonuçlar yaratabileceği ileri sürülmektedir. Başarı, sırasıyla konulmuş standartlar, performans düzeyleri arasındaki farklılıklar açık ve belirgin olmadıkça, bu sıralamalara dayalı olarak belirlenecek ücret artışlarının da adil olmayacağı belirtilmektedir.³⁸

Bu yöntemin, kadrolama ve terfi kararlarında diğer yöntemlerle birlikte, sonuçlar desteklemek ve/veya kontrol etmek için kullanıldığı görülmektedir.

6.4. Geleneksel ve Davranışsal Değerleme Skalaları, Yöntemi

Çalışanların performansları, çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Performansın ölçülmeye çalışılması, bu kriterler, değerlendirme kriterleri ya da değerlendirme faktörleri olarak adlandırılır. Daha önce değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi örneğinde de görüleceği gibi; bu kriterler çeşitli bağlamlarda toplanmaktadır. (Bak.s.13) Bu yöntemde performans kriterleri; değerlendirilen kişinin kişisel özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin sonuçları, ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler olarak üç grupta toplanmaktadır.³⁹

Burada değerlendirme kriterlerinin seçimine özen gösterilmesi oldukça önemlidir. Öncelikle seçilen kriterlerin işlerin yapılması için gerekli gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olması dikkat edilmelidir. Böylece aynı faktörler, farklı değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacaktır. Fedakarlık, güvenilirlik gibi soyut kavramların kullanılması, değerlendirme hatalarına neden olacaktır.

³⁷ Atay, s.258.

³⁸ Uyargil, s.40.

³⁹ Sinan Artan, **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:239, 1981, s.161.

Ayrıca faktörler arasında geçişim olmamasına da dikkat edilmelidir. Diğer bir deyişle kişinin performansının aynı özelliği, birden fazla faktör ile ölçülmemelidir.⁴⁰

Ancak değerlendirme skalaları içeren yöntemlerde, bir işletmede çalışan tüm personeli tek bir form ile değerlendirmek, kullanılan performans kriterleri açısından çeşitli güçlükler yaratabilir.

Geleneksel değerlendirme skalaları, olumlu ve olumsuz yönleri ölçülebilir:

- Yöneticilerin çalışanların performansları, çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip, çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü bir değerlendirme yapmalarına olanak veren bir yöntemdir,
- Değerlendirme faktörleri iyi seçilip, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılabilir, sağlayacak tanınmalar, yapıldığında, tekdüze değerlendirmelere ulaşılabilir,
- Skaladaki sayısal değerlerle, kişilere puan verilmesi mümkün olduğundan, değerlendirmelerin sayısal sonuçlarından yönetsel kararlarda kolaylıkla yararlanılır,
- Yöntem değerlendiricileri, skaladaki değerleri seçerken serbest bırakıldığında, çeşitli değerlendirme hatalarına rastlanabilir.⁴¹

Davranış Beklenti Skalaları yönteminde diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansını çeşitli boyutlar açısından ölçülmeye çalışılır. Davranış Değerlendirme Skalaları, kişilerin çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre belirli, spesifik ihtiyaçlarını etkinlikle yerine getirecek davranışları, ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirilmektedir. Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir.

⁴⁰ Sabuncuoğlu, s.174.

⁴¹ Sabuncuoğlu, s.174.

Davran, sal De erleme Skalalar, kendi içinde de Davran, sal Gözlem ve Davran, sal Beklenti Skalalar, olmak üzere ikiye ayrılır.

Davran, sal Gözlem Skalalar,, Davran, sal Beklenti Skalalar,n,n sak,ncal, yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geli tirilmi bir de erlendirme yöntemidir. Davran, sal beklenti skalalar,nda ki iden çe itli performans boyutlar,nda beklenen kritik olaylar, içeren alternatif davran, lar belirlenmekte ve bu davran, lar skalada de erlendirilmektedir. Davran, sal Gözlem Skalalar,nda ise i davran, lar,na ili kin çe itli kritik olaylardan yararlan,lmakta ve de erlendirici bu davran, lar, gözleme derecesine göre de erlendirme yapmaktadır.⁴²

6.5. Kritik Olay Yöntemi

Yöneticilerin kendilerine ba lı, çal, anlar, sürekli olarak yak,ndan izlemeleri ve kritik nitelik ta ,yan i ler ya da olaylar kar ,s,ndaki davran, ve ba ar,lar,n,n kaydedilmesiyle yap,lan bir de erleme yöntemidir.

Kritik olay yöntemi ilk kez kinci Dünya Sava ,nda ABD Hava Kuvvetlerinde görev alan havac,lar,n, ba ar, ya da ba ar,s,zl,klar,na neden olan önemli olaylar,n izlenmesi ve liste düzenlemesiyle uygulamaya konmu , daha sonra bu yöntem endüstri alan,nda performans de erlemesi konusunda kullan,lm, t,r. Çal, anlar,n i te ba ar,l,, ba ar,s,z ya da ikisi aras, farklar gösteren bir tak,m eyleri yapt,klar, ya da yapamad,klar, öngörülmektedir.

Bu yöntemde kritik olaylar,n önceden saptanm, olmas, gerekir. Örne in, bir sat, eleman,n,n mü teriye davran, ,, tak,m arkada lar,yla ili kileri, olumlu ve olumsuz i tutumlar, ele al,nabilir.⁴³

Kritik de erleme yöntemi; zaman al,c, ve maliyetli bir yöntemdir. Yöntemin ba ar,s, için de erleyicinin iyi analitik becerileri olmal,, düzgün ve dürüst tan,mlar

⁴² Uyargil, s.47-48.

⁴³ Sabuncuo lu, s.178.

yapabilmelidir. Ayr,ca kritik olarak nitelendirilecek olay ve davran, lar,n seçimine de dikkat edilmelidir.

6.6. aretleme Listesi Yöntemi

aretleme listesi yönteminde de erlendirmeyi yapacak ki i, çal, anlara uygulamak üzere, çal, anlar,n çe itli nitelik ve davran, lar,n, içeren bir liste olu turur. Ço unlukla bu listedeki ifadeler, yukar,da aç,klanana kritik olaylara dayal, olarak geli tirilmi tespitler olmaktadır. nsan kaynaklar, yönetimi sorumlular,, bu ifadelerden hareketle, ki iye uygun olanlar, seçerek de erlendirmelerini yapmaktadırlar.⁴⁴

aretleme listesi yönteminin; güvenilirlik ve geçerlilik aç,s,ndan, nispi olarak baz, yöntemlerden daha üstün oldu u dü ünülürse de, bu yöntemde ki ilere geribesleme sa lamak son derece güçtür. Ayr,ca baz, yazarlar kendilerine sunulan ifadelere ba l, yöneticilerin de erlendirmede bulunmu olmas,n, ele tirirler. Bu sebeple de bu yöntem organizasyonla, de erlendiriciler aras,ndaki güven duygusunu sars,c, bir yöntem olarak görürler.⁴⁵

6.7. Direkt ndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartlar,; ya yönetici taraf,ndan tek ba ,na ya da yönetici ile ast,n,n birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartlar, i in gerektirdi i ç,kt,ya/sonuca göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayan,r. Örne in verimlilik, devams,zl,k ve i gücü devri gibi. Yöneticiler için astlar,n,n devam ya da i ten ayr,lma oranlar, birer de erleme kriteri olu tururken, yönetici olmayan çal, anlar da gene ayn, ekilde kalite ve miktar standartlar,na göre de erlendirilebilmektedirler.⁴⁶

⁴⁴ DeCenzo ve Robbins P., **Human Resource Management**, 6.Bask., USA: 1996, s.296.

⁴⁵ Uyargil, s.49-50.

⁴⁶ Uyargil, s.51.

6.8. Standartlar Yöntemi

Direkt indeks yöntemine benzetmekle birlikte, bu yöntemde global ç,kt, kriterleri ve say,sal standartlar kullan,lmak yerine, fiili sonuçlar daha ayr,nt,l, performans kriterleri ile kar ,la t,r,l,r. Söz konusu kriterler ise; i gören ile amiri ya da i görenlerin olu turdu u bir grup ile, amirleri aras,ndaki müzakereler sonucu belirlenmektedir⁴⁷.

6.9. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim üst yöneticilerin hedefleri, alt yöneticilerle birlikte belirlemesi, her birinin görev alanlar,yla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklar,n,n saptanmas, sürecidir⁴⁸.

Amaçlara göre yönetim; bir yönetim yakla ,m, olmas,n,n yan,sa, sonuçlara dayal, performans de erleme yakla ,m,n,n da en tipik örne idir. Amaçlara göre yönetim alt, temel ad,mdan olu maktad,r. Bunlar, öyle s,ralayabiliriz⁴⁹:

1. **Organizasyon Hedeflerinin Belirlenmesi:** Bir sonraki sene için organizasyonun geli me plan,n,n ve hedeflerinin belirlenmesidir.
2. **Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi:** Burada bölüm sorumlular, kendilerine ait hedefleri belirlerler.
3. **Bölüm Hedeflerinin Tart, ,lmas,:** Bölüm yöneticileri kendi bölümlerine ait hedeflerle di er bölümlerin hedeflerini kar ,la t,r,rlar. Geli me ve gereksinimler belirlenir, i çilerin departmanlara göre da ,l,m, yap,l,r.
4. **Faaliyet Planlamas,:** Bölüm yöneticileri k,sa dönem performans hedeflerini, yani ne yapacaklar,n, ortaya koyarlar.

⁴⁷ Uyargil, s.51.

⁴⁸ smail EF L, **letmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6. Bask., stanbul: Alfa, 1999, s.189.

⁴⁹ Za,r,; p.510-511.

5. **Sonuçlar,n Ölçümü:** Departman yöneticileri tüm çal, anlar,n beklenen sonuçlar,yla, gerçekte en sonuçlar,n, kar ,la t,r,rlar.

6. **Feedback:** Beklenen sonuçlarla gerçekte en sonuçlar periyodik olarak kar ,la t,r,l,r ve farklı,k gözleniyorsa, daha sonraki a amalar için düzeltici faaliyetler gerçekte tirilir.

Performans Yönetimi Sistemi içinde amaçlara göre yönetimin rolü oldukça önemlidir. Performans,n planlanması, a amasında, özellikle hedef belirleme sürecinin sisteme katkı, dü ünüldü ünde, amaçlara göre yönetimi sisteminin önemi daha iyi anlaşıl,lmaktadır.

Yöntemin Yararları,:

- Çal, an ve değerlendirici, değerlendirme sürecine beraber katkı,rlar.
- Değerlemenin oda ,nda çal, an,n kişisel özellikleri de il, spesifik amaçlar vardır.
- Geleneksel yöntemler, performans sergilendikten sonra değerlendirme konurlar. Oysa bu sistemde değerlendirme performans,n ortaya konmas,ndan önce yapılır, bu sayede çal, an istenen şekilde yönlendirilebilir.
- Çal, an,n kişisel sorumluluk alanlar,n, ortaya koyar ve gerçek katkı,lar,n,n ölçülmesini kolaylaştır,rlar.
- Çal, an,n işine anlam kazandır,larak, motivasyonu sağlar, ve başarı, ihtiyaç,n, karşılar,rlar.
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir.
- Ara basamak yöneticilerinin gelişimine yardımcı, olabilir.
- Beklenen performans,n çal, anlarca daha iyi anlaşıl,mas,na yardımcı, olabilir.

7. Performans De erleme Sisteminin Kullan,m Alanlar,

letmelerde performans de erleme sonucu, elde edilen bilgiler, farklı alanlarda kullan,labilmektedir.

7.1. Stratejik Planlama

Stratejik Planlama; bir kurumda görev alan her kademedeki ki inin kat,l,m,n, ve kurum yöneticisinin tam deste ini içeren, sonuç almaya yönelik çabalar,n bütünüdür. Bu anlamda çal, anlar,n ihtiyaç ve beklentileri; performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamas,n, sa lar. Bir stratejik plan, a a ,da yer alan be temel soruya verilen yan,tlar,n yer ald, , bir rehber niteli i ta ,r:

- u anda neredeyiz?
- Nerede olmay, istiyoruz?
- Geli memizi nas,l ölçebiliriz?
- Olmak istedi imiz yere nas,l ula abiliriz?
- Geli memize yönelik yol haritam,z, nas,l saptayabiliriz ve denetleyebiliriz?⁵⁰

Performans yönetimi sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performans,n hedefler belirlenerek planlanmas, faaliyeti, i letmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yak,ndan ili kili olup, her iki sistemin etkinli i önemli ölçüde birbirine ba lıdır.⁵¹ Bu sebeple performans de erleme çal, malar,, stratejik planlaman,n gerçekleştirilmesinde insan kayna , yönünden vazgeçilmez eri kaynaklar, olmaktadır.

⁵⁰ Stratejik Planlama Rehberi, http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm (21Mayıs 2007)

⁵¹ Strategic Planning, http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm (6Nisan 2007)

7.2. İnsan Gücü Planlaması, ve Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İnsan gücü planlaması; işletmede çalışanlar ve yeni gireceklerin, bir düzen içinde planlanmasıdır. Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amaç, ile yapılan planlama çalışmaları, varolan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları; terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile işletmelerde insan kaynakları sistemine önemli katkıda bulunmaktadır.

Bir kişinin ele alındıktan sonra o kişinin eğitim ve gelişimi açısından eksikliklerini ve ihtiyaç duyduğu eğitim türlerini tespit etmelidir.⁵² Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler tüm kurumdaki çalışanların beklentilerine kadar, eksik/yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. İşte bu yetersiz olunan alanlar, aynı zamanda birer eğitim ihtiyacı konusudur. Bu bakımdan performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanların düzeyinde ele alınması, kurumdaki genel yetersizliklerin görülmesi bakımından önem kazanmaktadır. Eğitim ihtiyacının tespiti ve yetkinliklerin belirlenmesi yönünden, performans değerlendirme sonuçları önemli veriler olmaktadır.⁵³

7.3 Kariyer Geliştirme Sistemi

Kiinin kurum içindeki statüsü itibarıyla yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun koşulların uygun statüye göre yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkların yapılması, içeren zorlu bir süreçtir.

Performans değerlendirme sonuçları; kişinin beklentilerine ilişkinleri hakkında veriler içerdiğine göre; onun gelecekteki beklentilerini gerçekleştirmek amacıyla da kullanılmalıdır. Bu hem işletme, hem de kişi için gereklidir. Bu yönüyle de performans sonuçları, açısından da ele alınmak zorundadır.⁵⁴

⁵² Hodgetts, s.580.

⁵³ Fındıkçı, s.340.

⁵⁴ Fındıkçı, s.339.

7.4 Rotasyon, Geni letme, Tasar,m, Gibi Uygulamalar

Performans de erleme ile ula ,lan sonuçlar,n; bireysel düzeydeki de erlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan, ancak ba ka bir görevde ba ar,l, olaca ,na inan,lan personelin rotasyonu için de kullan,lmaz, mümkündür. Çal, anlar aras,ndan belirli sorunlar,n,, performans de erleme sonucuna yans,tanlar olabilir. Vazgeçilemeyecek ve kazan,lmaz, arzu edilen bu çal, anlar,n halinde rotasyona tabi tutulmalar, sa lanabilir. Ayn, kurumun farklı bir görevinde, bu çal, anlar,n daha ba ar,l, olmas, böylece sa lanabilir. Ayn, biçimde i ini yetersiz gören yetenekli çal, anlar,n i leri zenginle tirilebilir veya i leri geni letilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans de erleme sonunda ki ilerle yap,lan görü melerden edinilen bilgilerin, bu uygulamalara temel olu turdu u ve bu de erleme sonuçlar,ndan yararlan,ld, , görülmektedir.⁵⁵

7.5 Sözl e me Yenileme veya i ten Ç,karma

Performans de erleme sonuçlar,n,n kullan,ld, , önemli bir alan da; sözl e melerin yenilenmesi veya i ten ç,karma kararlar,d,r. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da, performans, yüksek olan ki iler ile i e devam edilmesi, ancak belirli sürede sürekli olarak dü ük performans gösteren ki iler ile de, çal, ,lmamas, do al bir sonuç olarak de erlendirilmektedir.⁵⁶

7.6 Ücret Yönetimi

Ki ilerinin maddi kazançlar,n,n oran,, onlar,n performanslar, ile bir biçimde ili kilendirilmektedir. Dolay,s,yla kurumlar,n ço unda performans de erleme sonuçlar,, do rudan ya da dolayl, olarak ücret art, ,nda kullan,lmaktad,r. Buradaki önemli ilke; performans, dü ük olanlar,n dü ük ücret almalar,, performans, yüksek olanlar,n yüksek

⁵⁵ F,nd,kç., s.341.

⁵⁶ Seçil Ta tan, **Performans De erleme Sonuçlar,n,n Kullan,lmaz,** http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje2_1.html, (Nisan 2007).

ücret almalar, gibi basit bir ileri ki kurulmaması, gerektirir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarıyı teşvik etmektir. Bu amaçla ücretler, başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performans, arzulanan düzeyde olmayanların ücretlerine ortalama bir artış, performans, yüksek olanların ise daha yüksek bir ücret almaları, tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı, performans değerlendirme zammı, uygulaması, yararlı sonuçlar verdiğini belirlemiştir.⁵⁷

7.7 Ücret Yönetimi ve Performanslı Kişi

Performans değerlendirme sonuçları, ücrette yansıtılmaması, performans değerlendirme sisteminin en kritik noktalarından birisidir. Ücretlerin çoğunda doğrudan ya da dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları, kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için; performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmalıdır ve kişilerin de bu bağa açıkça görebilmelidir. Bu bağlamda, kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde, kişilerin performans değerlendirme sonuçları, bir veri olarak kullanılmasıdır.

Çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücretten memnun olmama durumu sonrasında, giderek ciddiyeti artan itirazlar ve bunun sonucunda da hem psikolojik, hem de fiziksel rahatsızlıklar görülebilmektedir. Ücretin adaletsiz olması durumunda; iş memnuniyetsizliğinin ortaya çıkması, ücrette adalet sağlanmasını gerektirir. Bu anlamda çalışan bireylerin örgütün amaçlarına ulaşmalarını birbirleriyle paylaşarak, örgüt içinde kendi pozisyonlarını belirlemeleri, gösterdikleri performansa bağlı olarak alacakları ücretin değerlendirilebileceğini düşünmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda da önemli olan, örgüt içinde bulunan tüm çalışanların performansla ücret ilişkisini anlamasıdır.

⁵⁷ Fındıkçı, s.338.

Belirtilen sebeplerle günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle, işletmelerin yoğun bir rekabet ortamı, yalın, verimli ve verimliliğe odaklanarak, günümüzde, çalışanlar ve işletmelerin memnuniyeti, bireylerin ve işletmelerin göstereceği yüksek performans, yüksek başarıya bağlı olarak olmaktadır. Bu yönüyle bireysel performans, toplumsal performans olan işletme performansıyla da çok yakından ilişkili olarak olmaktadır.

Sonuç olarak günümüzde yüksek performans sağlanmasında yalnızca çalışanlar yönünden değil, işletmeler yönünden de göz önüne alınması ve çözülmesi gereken önemli bir sorun olmaktadır.

BOLUM II: ÜCRET ve ÜCRET YÖNETİMİ

1. Ücret Kavramı,

Personelin teknik bilgi, yetenek, deneyim ve emek güçlerini i verenin emrine vermelerine karşılık elde ettikleri nakdi ve ayni ödemelerin tümü ücreti olmaktadır.⁵⁸

Emek faktörünün bu özelliklerinin varlığına her zaman gereken önem verilmemesi ve emek in de diğer birçok mallar gibi, arz ve talep yasasına bağlı olduğu düşünülmekte, t. r. te bu görüş, yüzyıllardır büyük sorunlardan biri olan işçi ile işveren arasındaki ücret anlaşmazlıklarının doğmasına neden olmaktadır.⁵⁹

Ücret işverenler ve çalışanlar olmak üzere iki ayrı açıdan ele alınabilir. İşveren açısından ücret; çalışan ana bedensel veya zihinsel olarak yaptığı iş ya da işler karşılığında ödenen bir giderdir. Gider olarak ücretin işletmenin çalışanları üzerinde önemli etkisi bulunur. Ücretlerden kaynaklanan maliyet artışı, fiyat artışı olarak tüketicilere aktarılmazsa, işletme giderleri artacağından kazanç oranı düşer. Bu oranın düşmesi, işletmenin gelecekte tehlikeye sokabilir. Çalışanlar açısından ücret; kendisinin ve ailesinin belirli bir yaşam düzeyindeki gereksinimlerini karşılayan bir araçtır. Çalışanlar emek karşılığında, olarak belirlenen ücretin adil olması ve emeğin ücret ödenmesini bekler.

Ücret toplum açısından da önemlidir. Ücretlerin yükselmesi, hem ücretli kesimi, hem de toplumun başka kesimlerini de farklı biçimlerde etkiler. Yüksek ücretler, çalışanları satın alma gücünü artırırken, ödenen vergilerin artması toplumun sosyal amaçları, hizmetlere daha çok kaynak ayırabilmesine olanak tanımaktadır.⁶⁰

Ücret, çalışanların çalışmaları karşılığında şirketten sağladıkları ekonomik yararlar arasında en önemli yeri tutmaktadır. Diğer ekonomik yararlar ise; primler ve ödüller ile

⁵⁸ Hüseyin Akyıldız, **Ücret Yapısının Oluşumu**, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın No:11, 2001.

⁵⁹ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul: Beta Basın Yayın, 1994, s.171-172.

⁶⁰ Oktay Alpugan, **İşletme Bilimine Giriş**, Trabzon: Per Yayınları, 1998, s.275.

sosyal imkanlar (yemek, ulaşım, özel sağlık sigortası, lojman, araç, telefon vb.) dır. Ücret, özellikle alt düzey çalışanlar için hala büyük önem tağımakta ve ücret politikası, çalışanların motivasyonunda önemli bir yer tutmaktadır.

Çalışanlar ırketten ekonomik yararlar dışında, sosyolojik ve psikolojik yararlar da sağlarlar. Bir gruba ait olma, statü, i doyum bu tür yararlarla örnek olarak verilebilir. Çalışan ırkete yaptıkları katkıları, ırketten elde ettiği tüm yararlarla karılaştırır ve bunlar arasında bir denge kurar. Çalışanlara iyi bir çalışma ortamı yaratılması, nın önemi de burada yatmaktadır. İyi bir çalışma ortamı, sağlayan ırket, daha kötü çalışma ortamı olan bir ırkete nazaran çalışanlara daha az ekonomik yararlar sağlayarak faaliyetlerini sürdürebilir. İnsan kaynakları politikaları, nın çalışanların huzur ve mutluluğunu öne çıkarması, nın önemi bundandır.⁶¹

Ücret, yukarıda da belirtildiği gibi sadece ekonomik yararlar yönünden önem kazanmaktadır. Ekonomik yararlar kadar sosyolojik ve psikolojik yararlar yönünden de ele alınmakta ve i letmelerin başarısı da başarısızlıklarında da etkili olmaktadır. Bu yüzden de ücret politikaları, insan kaynakları yönetiminin önemli araçlarından biri olmaktadır. Ayrıca, da ücret politikası, nın amaçları, nın öyle belirlendiği görülmektedir.

2. Ücret Politikası, nın Amaçları,

- Potansiyel i le beraber aday kalitesini yükseltme,
- Başarılı olanları i letmede tutabilmek,
- Verimliliğini ve çalışan performansını arttırmak,
- Maliyet açısından rekabet avantajı kazanmak,
- Ödeme konusunda yasal yükümlülükleri yerine getirmek,
- Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak,

⁶¹ Fındıkçı, s.352.

- Organizasyonun yap,s,n, peki tirmek,
- letmenin hizmeti gerek k,sa, gerek uzun vadede en ucuza alabilmesini sa lamak,
- letmedeki ücretleri i de erlemesine göre saptamak ve özellikle i gücü pazar,ndaki de i ikliklere göre ücreti ayarlamak,
- Hizmeti sunan ki iyi motive etmek,
- letmedeki ücret ahengini bozmamak, ancak i letmenin de maliyetlerini yükseltmemek⁶²

Bu amaçlar, gerçekte tirmek için de uyulmas, gereken ilkeler vard,r. Ücret politikas,n,n ilkeleri olarak, unlar say,labilmektedir;

- **E itlik ilkesi:** E it düzeydeki i e, e it ücret ödenecek, (e göre ücret)
- **Dengeli ücret ilkesi:** görenin ya am düzeyini yükseltecek kadar doyurucu olacak, ancak i letmenin durumu da olumsuz etkilenmeyecek, dengesiz kazanma olursa, dengesiz de harcama olaca , unutulmayacak,
- **Bütünlük ilkesi :** letme de bireyler aras, fark olmayacak,
- **Objektiflik ilkesi:** Dü manl,k ya da yak,nl,k duygusuyla ücretlerle oynanmayacak,
- **Yükselmeyele ücret art, ,n,n sa lanmas, ilkesi:** Terfi ile birlikte, ücretin de artmas, sa lanacak,
- **Piyasa ücretleriyle kar ,la t,rma ilkesi:** Nitelikli personelin i letmede kalmas, için, di er firmalardaki ücretlerle önemli farklıklar olmayacak,
- **Aç,kl,k ilkesi:** letmede çal, an herkes, alaca , ücretleri bilebilecek,
- **Esneklik ilkesi:** Ücret politikas,nda çevre ko ullar,na göre de i ikli e gidilebilecek⁶³ ekinde olmal,d,r.

⁶² nsan Kaynaklar,nda Ücretlendirme ve De erlemesi,
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=235> (Nisan 2007).

⁶³ Mustafa Köksal, öVerimlilik ve Ücret Yönetimiö, **Ders Notlar,,** Kocaeli Üniversitesi, 2001.

3. Ücret Yönetimi

Çal, anlara verilecek ücretlerin belirlenmesi için; ücret politikas,n,n olu turulmas,ndan, piyasa ücret ara t,rmlar,na ücret sisteminin kurulmas,ndan i letilmesine kadar yap,lan tüm çal, malar ücret yönetimini olu turmaktadır.⁶⁴

Ücret yönetimi; çal, anlar,n ya am,n, do rudan etkiledi i gibi, i letmeleri de bir gider kalemi oldu undan do rudan etkileyen önemli bir konudur. Çal, anlar ald,klar, ücretin artt,r,lmas,, i letme ise bu giderin azalt,lmas, yönünde çaba sarf eder.⁶⁵

Ücret yönetiminde göz önünde bulundurulmas, ve yap,lmas, gereken çal, malar u ekilde s,ralanabilir;

- Ücret yönetimi için; bu konuda uzmanla m, ki i, kurum ve yay,nlardan yararlan,lmal,d,r.
- Ki ileri i e almadan önce, sa l,kl, bir organizasyon emas, olu turulmal, ve i e al,nacak ki ilerin konumlar netle tirilmelidir.
- Kurumdaki statülere uygun, ücret aral,klar, belirlenmelidir. Bu aral,klar belirli zamanlarda revize edilmelidir.
- Ücret art, lar, geli igüzel olmamal,d,r. Bir mant, a ve sisteme dayand,r,lmal,d,r.
- Ayn, düzeyde ve e it artlara sahip iki çal, an,n ücretleri aras,ndaki farklı,l, ,n gerekçelerine, öncelikle yöneticilerin inanmalar, gerekmektedir.
- Ücret yönetiminin; önemli bir konu oldu u kabullenilmelidir. Ücret yönetiminin anl,k dü ünceler de il, uzun vadeli bir planlama i i oldu una inan,lmal,d,r.⁶⁶

⁶⁴ Mehmet Cemil Özden, Ücret Yönetimi, http://www.mcozden.com/INSANKAYNAKLARI/ikf_5_uy.htm, (May,s 2007)

⁶⁵ F,nd,kç,, s.352.

⁶⁶ F,nd,kç,, s.352-353.

4. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, çal, ana ücretin nas,l ödenece ini belirleyen kural ve düzeni ifade etmektedir. Ücretin olu umu ile, ücretin ödenme biçimini ifade eden ücret sistemleri, birbirinden ba ,ms,z ve ancak birbirini tamamlayan iki parçad,r. Bazen her iki parça iç içe girebilir, bazen ise birbirinden ba ,ms,z olabilir. Ücret yap,s, ise; i görene ödenecek ücretin, i in ve i görenin özelliklerine göre di er i ve i görenlerle kar ,la t,rma yap,larak belirlenmesini sa lar ve bu aç,dan ücret adaletini, i görenin tatminini hedef al,r.⁶⁷ Ücret sistemleri çe itli ekillerde gruplanabilir.

4.1. Ana-Baz Ücret Sistemleri

4.1.1. Zamana göre ücret sistemi

Bilinen ücret türlerinin en eskilerinden olan bu sistemde ücret saat ba ,na, gündelik, haftal,k veya ayl,k olarak ödenir. Bu sistemde i in niteli i ve verimi ile, ücret tutar, aras,nda do rudan bir ili ki söz konusu de ildir⁶⁸.

Zaman birimi esas,na göre belirlenen ücret sistemlerinde; istenen miktar ve kalitede üretim veya hizmetin elde edilmesi yönünde, çal, anlar,n ücret arac,l, ,yla isteklendirilmesi zordur. Çünkü çal, anlar,n ba ar,s, ve i ini daha k,sa zamanda, daha h,zl, yapmas, ile ücret geliri aras,nda ba ,nt, yoktur. Çal, anlar,n daha h,zl, veya daha yava çal, malar,, kaliteli i yapmalar,, ba ar, düzey farklılıklar, zaman ücretlerini de i tirmez. Bu nedenle zamana dayal, ücret sistemlerinde, özendirici bir nitelik yoktur⁶⁹.

Zamana göre ücret sistemi; genellikle a a ,daki u durumlarda kullan,l,r:

- çiden çe itli i lerin yap,lmas, istenildi i zaman,

⁶⁷ Tu ray Kaynak, Zeki Adal ve smail Ataay, ö nusan Kaynaklar, Yönetimiö, stanbul: stanbul Üniversitesi nusan Kaynaklar, Yönetimi Anabilim Dal,, s. 302-303.

⁶⁸ Alpugan, s.279.

⁶⁹ Kaynak, Adal ve Ataay, s. 306-307.

- Sürat yerine, daha çok özen ve dikkat isteyen i lerde (örne in, saat,radyo-televizyon endüstrisinde)
- çinin görevinin, i yerinde haz,r bulunmaktan ibaret oldu u durumlarda (Denetim, bekçilik, telefon santrali operatörlü ü)

4.1.2.Parça ba ,na ücret sistemi

Bu sistemde ücret, herhangi bir i in yap,lmas, için gerekli zamana pek bak,lmaks,z,n, sadece üretilen parça miktar,na göre hesaplan,r. Parça ba ,na ücret belirlenmesinde; parçan,n üretimi için harcanan zaman bir rol oynamakla beraber, bu sistem zamana göre ücret sisteminden ilke olarak farklıdır. Zira burada i çi harcad, , zamana göre de il, üretti i parça say,s,na göre ücret alır.

Bu ücret sistemi, özellikle i veren için birim ba ,na dü en kar oran,n,n çok dar oldu u endüstri kollar,nda uygulan,r. Böylece i veren kendisini, birim ba ,na dü en maliyet giderlerindeki art, lara kar , bir dereceye kadar korumu olur. ç i fazla ücret almak için üretti i parça miktar,n, arttır,r, bunun sonucunda üretim artm, olur. Bu nedenle sistemin üretimi özendirici niteli e sahip oldu u kabul edilir. ç i ne olursa olsun, üretece i parça say,s, üzerinden ücret alaca ,n, bildi i için, kendisini bir dereceye kadar güvencede hisseder. Bunlarla beraber sistemin sak,ncalar, da vardır:

- Üretimdeki fazla sürat, üretilen mallar,n kalitesini dü ürür. ç i bu şekilde çal, ma zorunlulu unda kald, , ve i ine gereken özeni göstermedi i için, moral bir memnuniyetsizlik duyar.
- ç i fazla ücret almak arzusu ile; çok hızlı, çal, aca , için bedenen çabuk y,pran,r. kazalar,n,n artmas,na neden olur, hatta i in bir bölümünü mümkünse evine götürür ve dinlenmesinden bile fedakarlık eder.

- süratli, becerikli i çinin verimi üzerinden tespit edildikten ve buna al, ,ld,ktan sonra i çii, i verenin ücret miktar,n, kendi aleyhine olarak ayarlamas,ndan kayg, duyar.⁷⁰

4.1.3. Götürü ücret sistemi

Götürü ücret sisteminde; i çii belirli bir zamanda önceden saptanan bir i i yapmay, taahhüt eder. Ücret de bu zaman içerisinde hesap edilir. E er üretim, önceden belirlenen düzeye ulaş, ise, i çinin ücreti k,s,l,r. Buna kar ,l,k üretim belirlenen düzeyi aş, ,nda, i çiiye hiçbir fazla ek ücret ödenmez. Görüldü ü gibi bu sistemde, zaman göre ücret sistemine göre i verenin lehine bir durum vard,r. Çünkü i çii, taahhüt etti i i i zaman,nda bitiremez ise, i veren i çinin ücretini azaltma hakk,na sahip bulunmaktadır. Bu sistemin sak,ncas,, ancak belirli üretim miktar, a ,ld, ,nda i çiiye fazla, ek bir ücret ödenmesi olana ,n,n sağlanmas, durumunda ortadan kald,r,lm, olmaktadır.⁷¹

4.2. Özendirici Ücret Sistemleri, Primli Ücret Sistemleri

Özendirici ücret sistemleri deyimi, genellikle ücretlerin ya do rudan do ruya, ya da dolayl, olarak verimlilik standartlar,na ya da i letmenin karl,l,k durumuna ba land, , durumlarda kullan,l,r. Baz, özendirici sistemler ücretleri ki ilerin verimine, baz,lar, gruplar,n verimine ve di er baz,lar, da bütün örgütün, k,sacas, i letmenin karl,l,k durumuna ba lar. Genellikle özendirici sistemlerin amac,; örgütün amac,na ulaş,na katkıda bulunabilmek için parasal özendirme yolu ile, baz ücret ve maa lar,n üstesinde ve ötesinde, personelin motivasyonunu artt,r,maktadır.⁷²

A a ,da çe itli özendirme yollar, seçilerek uygulanan sistemler çok k,sa olarak belirtilmektedir.

⁷⁰ Yalç,n, s.176.

⁷¹ Yalç,n, s.177.

⁷² Yalç,n, s.177.

4.2.1.Halsey sistemi

1887 y,l,nda Towne taraf,ndan ortaya at,lm, , sonra Halsey taraf,ndan geli tirilmi tir. Zamandan yap,lan tasarrufun kazand,rd, , kazanç, prim olarak kullan,lmaktad,r. Bu kazanç çal, an ve i veren aras,nda %50 ve %25 oranlar,nda payla t,r,l,r. Sistemde her i çiyeye, zamana göre kök ücret garanti edilmi tir.⁷³

4.2.2.Rowan sistemi

İlk kez 1901 y,l,nda Glaskow'da geli tirilmi olup, çal, ana standart zaman için belli bir ücret ödenmektedir. Tasarruf edilen zaman,n, standart zamana oranlanmas,yla prim yüzdesi elde edilir ve bu da toplam ücretle çarp,larak, prim miktar, bulunur. Böylelikle i çiyeye hak etti i toplam ücret ödenmi olur.

Rowan sistemi Halsey'e göre, i çiyeyi daha çok koruyan bir sistemdir. Bu sistem özellikle i yapma standartlar, dü ük ve yönetimin ücreti yükseltmek istedi i zaman kullan,lr.⁷⁴

4.2.3.Taylor sistemi

Bu sistemde i çiler için, farklı ücret tarifesi düzenlenmi tir. Ücret i çilere eri tikleri verime göre, bu verime rastlayan ücret tarifesi üzerinden ödenmektedir. Bu sistemde zaman tasarrufu de il, i çinin etkinli i sözkonusudur. Ayr,ca sistemde i çinin belirli bir zamanda, ne kadar i görece i bilimsel olarak belirlenmeye çal, ,lm, ve her parçan,n ne kadar zamanda yap,laca , ölçülerek standartlar belirlenmi tir. Bu sistemin amac,; i çileri standart parça üretiminin üzerinde üretim yapmaya te vik etmektir. Uygulamada parça ba ,na iki ücret tarifesi vard,r. Standartlara eri en ve a an i çilere yüksek ücret tarifesi, bu standarda ula amayan i çilere ise dü ük ücret tarifesi uygulanmaktadır.

⁷³ Yalç,n, s.179.

⁷⁴ Yalç,n, s.180.

Bu sistemin dezavantajlar, olarak; çal, anlara belirli bir kök ücret verilmiyor olmas,d,r. Bu yönüyle sistemin biraz ve insani olmad, , söylenmektedir.

Taylor sistemi i çiler taraf,ndan hiç de olumlu kar ,lanmam, t,r. Her ey ve bütün hareketler, kronometre üzerine hesaplanm, oldu u için, i çiler bu sistemde tamamen otomat gibi çal, mak zorunlulu unda olup, ço unlukla belirlenen standartlara eri ebilmek için de azami çaba harcamak zorunda kalmaktad,rlar.

4.2.4.Emerson sistemi

Bu sistemde i çiyeye kök ücret garanti edilmektedir. Bu sistemde de t,pk, Taylor ve Gantt'da oldu u gibi, üretimin tüm evreleri dikkatle bilimsel incelemeye tabi tutularak, belli standartlar saptanm, t,r. Bu standartlara eri ildi inde, i çiyeye prime hak kazan,r. Ancak standard,n alt,nda kalan i çilere de, az da olsa bir prim verilmektedir.

Sistemin i leyi i söyle olmaktadır;

- Verim standard,n %66,na eri inceye kadar, i çiyeye kök ücretten ba ka fazladan prim verilmemektedir.
- Verim standard,n %66,na geçti i zaman bu standard,n tamam,na (%100üne kadar) kadar i çiyeye küçük bir prim öngörülür.
- Verim standard,n tamam,na (%100ünü a arsa) , %20 ile s,n,rlan,r,larak prim verilir. Ancak tasarruf edilen zaman, kök ücreti üzerinden ayr,ca ödenmektedir.

4.2.5. Gantt sistemi

Bu sistem Taylor sisteminde oldu u gibi; zaman tasarrufuna de il, i çinin etkinli i temeline dayan,r. Ayr,ca sistemde her i için, ko ullar incelenmi ve standart zamanlar belirlenmi tir. Her i çiyeye zamana göre kök ücret garanti edilmi tir. çiyeye

standartların %60'ını, geçerse, saat başına dü en ücret artmaktadır. Eğer verim standardının %100'üne erişir veya a arsa o zaman işçiye saat başına ödenen baz ücretin %20 ile, %80'ine kadar varan ek bir prim ödenmektedir. Bu sistem Taylor'ın insanca, olmayan sert sistemine göre, daha çok tercih edilmektedir. Ayrıca zamana göre baz ücretin işçiye garanti edilmesi, çalışana güven duygusu vermektedir.

4.2.6. Bedaux sistemi

Bedaux sistemi, Halsey sistemine yaklaşımaktadır. Bu sistemin Halsey sisteminden farkı, yapılan tasarrufun bir kısmının işçilere ve diğer kısmının da memur ve hizmetlilere dağıtılmasıdır. Sistem, tasarruf edilen zamanın kazandığı, kazancının %75'ini iş yapan işçilere, %25'ini de memur ve yardımcı işçilere verilmesini öngörmektedir. Sistemde insan gücünü ölçmek için bir birim gelitirilmiş ve adına bedaux denilmektedir. Bu ölçüye göre; normal koşullarda bir iş görenin 1 dakikada yaptığı iş, 1 Bedaux'dur. O halde 1 işçi 1 saatte 60 Bedaux'luk iş yapabilir. Ayrıca sistem bir işçinin 1 saatte en fazla 80 bedauxluk iş yapabileceğini vurgulamaktadır.

4.3. İşçilere Paydan Kar Verme

Bu sistem işçilere, bu işletme benim duygusunu kazandırır. Böylelikle işçinin bu duygudan hareketle davranışları, ve çalışmaya ekli de işçiyi daha fazla motive olur. Bu da verimliliği artırır. Kar paylaşımı, şirketin karının belli bir yüzdesini, çalışanlara dağıtarak çalışanları teşvik etme esasına dayanmaktadır. Bu amaçla şirket, vergilendirilmemiş karının bir kısmını, seçilmiş çalışanlara dağıtmak üzere bir havuza aktarmaktadır.

Her çalışanına verilen yüzde, kendi taban maaşıyla orantılıdır. Böylece yüksek taban maaşlı çalışanlar, havuzdan daha yüksek bir pay alırlar. Paylaşım her yıl yapılır.

Bu sistemin avantajlar, öyle özetlenmektedir;

- Çi ile i veren aras,nda ortaklık özendirilir ve bu da i gücü devrini önler,
- Çal, anlar,n, mali güvenli ine katkıda bulunulur.

Bu sistemin dezavantajlar, ise öyledir;

- Yıl sonunda elde edilen kar, i çinin gösterdi i çabayla uyu mayabilir,
- Kar da ,t,m,nda çal, kan i çi ile, tembel i çiye da ,t,m adil olmayabilir,
- Her dönem sonunda kardan pay alan i çiler, yeni dönemde zarar eden i letmenin zarar ettik laf,na inanmazlar. Bunu patronun bu dönemde kardan pay vermemesi ekinde alg,layabilirler. Bu da i çi ile, i veren aras,n,n aç,lmas,na yol açabilir.

Bu sistemin uygulanma ekli ise; ertelenmi da ,t,m, karma da ,t,m ve hisse senedi verilmesi ile gerçekte tirilir.⁷⁵

5. Ücret Skalası,

Bilindi i gibi her i letmede ücret sistemleri ne olursa olsun, çal, anlar,n mevki ve statülerine göre ücretlerin alt ve üst s,n,rlar, belirli aral,klarla belirlenir. Bu aral,k içerisinde dereceleme yapıld, ,nda; her bir derece veya basamak, ücret baremi ya da kademesi olarak adlandırılır. Ücret barem ve kademelerinden oluşan sisteme, ücret skalası, denilmektedir.

Adil bir ücret politikası; öncelikle i analizleri ve tanımlar, de erlendirilerek yapılan bir ücret skalası, ile sağlanabilir. Bunun için öncelikle i tanımlar,ndan hareketle, i lerinde erlendirecek faktörler seçilir. Her i , faktörlere verilen faktörler puanlar,ndan hareketle puanlandırılır ve sonunda i lerin derecelendirilmesi yapılır. Her derecedeki i in kar ,l, , olarak belirlenen ücretler, böylece ücret skalaları, oluşturulmaktadır.

⁷⁵ Köksal, 2001.

Görülece i gibi ücret skalalar,n,n olu turlmas, öncelikli olarak, i lerin faktör puanlar,na göre derecelendirilmesini gerektirmektedir.

Bir ücret skalas,n,n, objektif esaslara göre haz,rılanmas,, yukar,da da belirtildi i gibi; i de erlemesi yap,larak gerçeikle ir. de erleme, mevcut i lerin (pozisyonlar,n), o i in yap,lmas, için gerekli e itim, beceri (kazan,lan tecrübe), i in sorumluluklar, (idari, mali,hukuki) ve çal, ma ko ullar, dikkate al,narak s,ralamas,n,n yap,lmas,d,r. de erlemenin yap,lmas, için; öncelikle i analizlerinin yap,larak, i tan,mlar,n,n ve pozisyonun gerektirdi i niteliklerin ortaya konmas, gerekir.

Ücret skalas, belirlenirken, her bir mevki ve statünün ücret aral,klar,n,n olabildi ince geni olmas,na dikkat edilmelidir. Bunun yarar, nitelikli personeli i e al,rken, prosedürleri bozmadan esnek davranabilmek ve ba ar,l, mevcut çal, anlar, terfi etmek zorunda kalmaks,z,n ücret aç,s,ndan ilerletebilmektedir. Bir çal, an,n ücretinin artt,r,lmas, gerekti inde, bu ki inin mutlaka terfi edece i göreve haz,r oldu u anlam,na gelmez. Ücret art,r,m, ve terfi birbirinden farklı kavramlar olup, ücret baremleri çal, anlar,n ücretlerinin reel olarak art,r,lmas,na olanak verecek esnekli i sa layabilmelidir.

6. Ücret Derecelemesi

Ücret derecelemesi; çal, an veya i e yeni giren bir personelin tabi oldu u ücret baremi içinde, uygun bir ücret kademesine yerle tirilmesidir.

e yeni giren personelin kural olarak, o ücret baremindeki en alt kademededen ba lat,lmas, gerekir. Bununla birlikte aday personelin nitelikleri (geçmi i tecrübesi, e itimi, becerileri) daha üst bir kademededen i e ba lat,lmas,n, gerektirebilir. Ancak nitelikli personeli irket bünyesine çekebilmek ve di er firmalarla rekabet edebilmek için esnek bir ücret politikas,n,n da uygulanmas, zorunludur. Ancak üst kademelerden i e almak için de; hangi kademelere, kadar hangi makamlar,n yetkili oldu u önceden belirlenmelidir.

Mevcut al, anlar hazırlanan ücret skalasına bir kez yerleştirildikten sonra, eğer performans primleri kök ücrete dahil edilip, deşiklikler olursa bu deşiklikler kademelere de yansıtılır.

Ücret skalası, belirli periyotlarla (örneğin altı ayda bir) firmanın genel ücret artış politikasına uygun olarak güncellenmelidir. Bu her al, anın ücretinin, genel ücret artış oranında artacağı anlamına gelir. Ayrıca kendisinden beklenen görevleri normal bir performansla yerine getirmeyen bir personelin de, en az bir kademe ilerletilmesi düşünülebilir. Buna, firmaya bir yıl daha hizmet etmesi olarak bakılabilir. Bu uygulama, personelin firmaya kalmasını sağlayan önlemlerden biri olabilir.

7. Performans Değerlemeye Bağlı Ücret Sistemi

Performans değerlendirme sistemlerinin bir parçası olarak görülen performansa dayalı ücretlendirme sistemi; al, anların ücret, prim ve ikramiyelerinin önceden koydukları ya da konulan hedeflere, ne derece yaklaştıkları ya da ulaşılmadıklarına göre belirlenmesidir. Birçok içi ve dışı veren; kurumlardaki hantallaşmanın düzenin tazelenmesi, al, anların performanslarının iyileştirme konusunda teşvik edilmesi gibi sebeplerle, gibi artış yönleri olan bu ücretlendirme sisteminin, çok daha adaletli bir sistem olduğu konusunda görüş birliğine varılmış durumdadır. Hizmetin ağırlığı, riski, önemi, sorumluluğu, içinde bulunduğu şartlar ve gerektirdiği niteliklere bakarak ücret tespiti ve farklılaşması sağlanabilir. al, mamulün Performans Kriterlerinin Belirlenmesi örneğinde değerlendirme esas alınacak kriterlerden söz edilmiş olup, bu kriterlerin nasıl değerlendirileceği ve ücret sistemi ile ilişkisinin nasıl kurulacağına ilişkin IV. Bölümünde de Performans Değerlemenin Ücret Sistemindeki Önemi örneğinde ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

Bu gerekçelere bakılarak yapılacak ödemeleri belirlemek için gruba ayrılmak mümkündür.

- in ve hizmetin kendisine ba l, olarak yap,lan ödemeler,
- i ve hizmetin normal mesai saatleri d, ,na ta an k,sm, veya farklı türleri için yap,lan ödemeler,
- ve hizmetin arz ettiği önem, sorumluluk, nitelik, güçlük, risk, içinde bulundu u tabii ve co rafi artlar, ki ide gerektirdi i özel nitelikler vb. sebeplerle yap,lacak ödemeler,
- Ola anüstü gayret ve çal, ma sonucu sa lanacak yarar, ba ar,, verimlilik vb sebeplerle yap,lacak ödemeler,
- Herhangi bir hizmetin ve i in kar ,l, , olmamakla birlikte, sosyal niteli i a ,r basan sosyo-ekonomik amaçl, ödemeler.⁷⁶

Performansa göre ücretlendirme sisteminde; performanslar,n belirlenmesi konusunda de erlendiriciler ve de erlendirilenler aras,ndaki yakla ,m ve uygulama farklılıklar,, performansa dayal, ücret sisteminin standartla mas,n, zorla t,rmaktad,r. Performansa dayal, ücretlendirme sistemi, di er ücretlendirme sistemlerinde olmayan bir özellik olarak çal, anlar,n kendi geli imine ve i letme içerisindeki yerlerine önem vermektedir. Bunun için sistemin ba ar,s,nda, hiç üphesiz yöneticilerin gerekli bilgi ve vas,flara sahip bir konuma gelmesi, insan psikolojisi konusunda bilgilenmesi gerekmektedir. Aynı, ekilde çal, anlarda da bu konuda gerekli bilincin olu mas,, gerekli e itim düzeyinin olu turulmas, ve bu ücretlendirme sistemini kötüye kullanmamalar, konusunda duyarlı hale gelmeleri sa lanmalı,d,r.

letmeler performans de erleme sisteminin kurulmasıyla; a a ,daki avantajlara sahip olabileceklerdir;

⁷⁶ Do an Kestane, **Performansa Dayal, Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirli i**, <http://193.255.144.134/calismalar/yayinlar/md/md142/performansadayali..pdf>, (May,s 2007)

- Çal, anlar, n i tatmininde ve i letmelerine ba l, l, klar, nda art, görülecektir,
- E itim ve geli im ihtiyac, n, n tespiti, daha kolay yap, labilecektir,
- Çal, ma artlar, na, daha kolay uyum sa lama olana , elde edilebilecektir,
- Bireysel olarak çal, anlara, odaklanma olana , sa lanabilecektir,
- Çal, anlara daha adil ücret sa lanabilecektir,
- Çal, anlar ile yöneticiler aras, nda etkin ileti imin kurulmas, gerçeikle tirilebilecektir.⁷⁷

8. Ücret Analizleri

Ücret analizleri; irketteki her bir pozisyon türünün ücretinin;

- irketteki di er pozisyonlar, n ücretleri ile,
- Grup içindeki di er irketlerdeki, benzer pozisyonlar, n ücretleri ile (Holding veya grup irketlerinde),
- Ayn, sektörde di er irketlerdeki, benzer pozisyonlar, n ücretleri ile,
- Di er sektörlerdeki benzer pozisyonlar, n ücretleri ile, kar ,la t, r, lmas, suretiyle incelenmesidir.

Ücret analizleri irketin ücret yap, s, n, n; kendi içindeki, holding içindeki, sektör içindeki ve genel ekonomi içindeki konumunu ortaya koymakla, daha adil ve dengeli bir ücret yap, s, n, n kurulmas, na olanak haz, rlar. Ayr, ca mevcut ücret yap, s, n, n, seçilen ücret politikas, (sektör ortalamas, n, n alt, nda, civar, nda veya üstünde) ile insan kaynaklar, politikas, na uyumlu olup olmad, , n, n ortaya ç, kar, lmas, n, sa lar. lave

⁷⁷ A. Tu rul Sava , 360° Performans De erlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi, İstanbul: Çantay, 2005, s.118 6 119.

olarak irket içi ücret analizleri, personel bütçesinin haz,rılanmas,nda da önemli bir rol oynar. Yap,labilecek ücret art, lar,n,n, personel bütçesine ne ekilde yans,yaca ,, irket içi ücret analizlerinin kullan,m alanlar,ndan birisi olmaktadır.⁷⁸

⁷⁸ Sabahattin Zaim, **al, ma Ekonomisi**, Istanbul: Filiz Kitabevi, 1986, s.267.

BÖLÜM III: DE ERLEME SÜRECİ ve ÜCRET LİSKESİ

Daha önce Ücret Skalası anlatılırken de belirtildiği gibi; adil bir ücret politikasının oluşturulmasında ve bir ücret skalasının ortaya çıkarılmasında en önemli alt yapı, çalışmaları; işletmede, çalışanların yaptıkları işlerin analizinin, bir başka deyişle iş tanımlarının (görev analizlerinin) yapılması, olmaktadır. Bu yönüyle ücret sistemlerinin kurulmasında iş analizleri; sürecin ilk safhasını oluşturmaktadır.

Yine daha önce belirtildiği gibi iş analizlerinden yola çıkarak, kabul gören faktörlerden hareketle, analizleri yapılan işler, faktör derecelerine göre derecelenmekte ve puanlanmaktadır ki, bu sürece iş de erlendirmesi süreci denmektedir. İş de erlendirme kısmına mevcut işlerin, seçilen bazı faktörlerden hareketle önem derecesine göre sıralanması, olaydır. Buradan hareketle de bilindiği gibi ücret sistemleri kurulmakta ve ücret skalaları oluşturulmaktadır. İş de erlemesi yapılmadan, adil bir ücret skalasının gerçekleştirilmesi mümkün görülmemektedir.

1. İş De erlemenin Tanımı,

Günümüzde modern işletmelerin yönetiminde geniş bir uygulama alanı bulan ve bugün artık yöneticilerin değerli bir yardımcı aracı haline gelmiş olan iş de erlemesi yöntemi, ilk olarak Amerika Birleşik Devletlerinde 1915 yıllarında doğrudan kamu kuruluşları tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Bu kullanılışın nedenlerini; bir dereceye kadar, vergi veren vatandaşlara, çalışanlara ödenen ücret ve maaşların gerekliliğinin açıklanmasında aramak gerekir. Yöneticiler karar ve davranış biçimlerini gerek pay sahiplerine ve gerek sendika temsilcilerine karşı savunurken, iş de erlemesi sistemini son derece faydalı bulmuşlar ve bu sistemden önemli ölçüde yararlanma yolunu tutmuşlardır. Bu sebeple de günümüzde yöneticiler, ücretle ilgili kararlarında daima iş de erlemesi ilkelerini kullanmayı tercih yoluna gitmişlerdir.

de erlemesine ili kin çe itli dü ünceler ileri sürülmü tür. Hatta bu konuda, ço unlukla birbirine kar ,t olan fikirlerde görülmektedir. Baz, sendikalar ücrete ili kin sorunlar,, ki isel olmayan bir ekilde ele almay, kabul etmedikleri halde, bir k,s,m sendika liderleri de i de erlemesinin, sendika üyelerinin ileri sürdükleri ücret farklar,na ait sorular kar ,s,nda, i de erleme sistemini savunarak, mant,kl, cevaplar verebilmi lerdir.

de erlemesi; ara t,rmac,lar taraf,ndan de i ik biçimlerde tan,mılanmaktadır. Bir tan,ma göre i de erlemesi; i letmedeki i lerin görelî (nispi) para de erinin saptanmas, için yararlan,lan bir süreçtir. Yukarda belirtildi i gibi; bir ba ka tan,ma göre de; i letmelerdeki ücret düzeyleri aras,ndaki farklar, saptamak ve tutarlı, bir ücret politikas, izlemek amac,yla, tüm i lerin öi tan,mılar,n,ö yapmak, tan,mılar, yap,lm, i leri gruplamak ve bunlara ba l, olarak ücret yap,s,n, olu turmakt,r.

Tan,mılardan da görülece i gibi, i de erleme ile ücretlendirme aras,nda yak,n bir ili ki sözkonusudur. Ancak burada dikkat edilmesi gereken konu, i de erlemenin bir ücret sistemi de il, iyi bir ücret sisteminin geli tirilmesinde kullan,lan bir yöntem oldu udur⁷⁹.

Bir ba ka ifadeyle ise i de erlemesi; bir organizasyon (i letme , i yeri) içindeki ayr,, ayr, i lerin birbirlerine göre de erlerini, nesnel ölçütlere dayanarak, belirleme i lemidir. Görülece i üzere i ler için belirlenecek de erler, o organizasyon için hem birbirlerine göre önemini; hem de en önemliden, önemsiz do ru bir kademelendirmeye yönelmektedir .

de erlemesi ile hedeflenen amaçlar nelerdir? Hiç ku kusuz ücretlere ait yönetsel sorunlar,n çözümü, eri ilmesi arzu edilen amaçlar,n,n en önemlisini olu turmaktadır. Sonuç olarak i de erlemesi; i letmede çe itli i lere ödenen ücretleri do rudan do ruya kesin bir ekilde saptamamakla beraber, ücretlerin özellikle tatminkar bir biçimde hesaplanmas,nda ba l,ca etken olmaktadır,⁸⁰.

⁷⁹ Alpugan, s.277.

⁸⁰ Yalç,n, s.101-102-103.

Bu amaçlar öyle özetlenebilir:

- Yapılan işler arasında, ücret bakımından adil bir ayarın yapılması,
- Ücret adaletsizliklerinin saptanarak, bunların ortadan kaldırılması,
- İşletmede tutarlı, bir ücret politikasının izlenmesi,
- Yöneticilerle sendika temsilcileri arasında yapılan görüşme ya da toplantılarda, ücretlere ait belli bazı önemli sorunlarda kullanılacak, yapılmakta olan işlerle ilgili bir sorunların, rüma yönteminin meydana getirilmesi,
- Etkin bir ücret kontrol aracının ortaya konması,
- Eskiden beri işletmelerdeki al, kanlıklar, kı işi kayırma gibi faktör ve dü ünelere dayanan belirsiz ücret yapısı, yerine, rasyonel esaslara dayanan bir ücret yapısının kurulması,
- İşçerik bakımından de iş en ya da yeni ortaya çıkan işler için, ödenmesi gereken ücretlerin belirlenmesini gözönüne alan anlaşma esaslarının sağlanması,
- İşletmedeki maa ve ücret kademeleri arasında, gerçek bir kar, la tırma yapmak olana nın, sağlayacak bir aracın sağlanması,
- Ücret ve maa kademelerine ait konularda huzursuzluk, talep ve şikayetlerin önlenmesi,
- İşçilerin seçimi, eğitim, yer de iş tirme ve yükseltilmesinde kullanılacak, iş ilikilerine ait belgelerin sağlanması,
- Yasal gerekliliklerle uyum sağlanması, (Ço u ülkede benzer de erdeki görevleri yapan kişilerin, benzer şekilde ücretlendirilmesini sağlayan düzenlemeler bulunmaktadır.)

- Her i in karma ,kl, ,na, önemine ve irkete katt, , objektif de ere göre de erlendirilip, irket çal, ma plan,na yerle tirildi i rasyonel ve sürekli bir yap, kurulmas,,

- Performansa göre, ücretlendirme sistemi için temel olu turulmas,,

- e al,m süreçlerinde, bo pozisyonlara yerle tirilecek ki iler için, gerçekçi kriterlerin olu turulmas, ve gerekli yetkinliklerin belirlenmesidir.

de erleme konusunda özellikle unutulmamas, gereken nokta, de erlemeye konu olan,n, i i yapan kimse olmay,p; i in kendisi oldu udur. Daha önce de belirtildi i gibi; i de erlemeden hareketle yap,lacak ücret sisteminin olu turulmas,nda önemli bir yere sahip olan i analizleri ve i tan,mlar,n,n yap,lmas,na ihtiyaç vard,r. Ancak sa l,kl, i tan,mlar,n,n yap,lmas, sonras,nda, i lerin görelide erleri bulunabilecektir. de erleme sonras,nda bulunacak görelide erlerin parasal kar ,l,klar,n,n (ücret) saptanmas, ise; piyasa ara t,rmas, ve i letmenin kendi ko ullar,n,n saptanmas, sonras,nda gerçeikle tirilecektir.

Unutulmamal,d,r ki, görelide erleri saptanan i lerin parasal kar ,l,klar, maksimum ve minimum marjlar ekinde ortaya koyulacakt,r. Ayn, i pozisyonunu i gal eden çal, anlar,n, söz konusu marjlar aras,nda alacaklar, ücretlerin belirlenmesinde ise; k,dem, performans ve verimlilik gibi kriterler etkin olacakt,r.⁸¹ de erlemesi yap,lan bir i letmede ise öncelikli ölçüt, performans kriterleri olacakt,r.

de erlemesi sürecinde i veren - sendika ili kileri, yasal konular, firman,n büyüklü ü ve yap,s,, yönetim stili, zaman ve maliyet gibi konular önemli rol oynar. de erlemesi; yönetim, çal, anlar, uzmanlar ve sendikalar aras,nda ortak bir çal, may, ve uzla may, gerektirir. de erlemesi; çal, anlar,n görevlerinin irkete katt,klar, de erlerin, i lerin içeri ine göre belirlendi i resmi bir süreçtir. Bu süreçte beceri, çaba, sorumluluk ve çal, ma ko ullar, gibi kriterler baz al,nabilir.

⁸¹ Ahmet Sevimli, ̄ De erlemesinin Ücret Sistemi çindeki Rolü ve E it Davranma lkesi Aç,s,ndan Önemī, **Endüstri li kileri ve nsan Kaynaklar, Dergisi** (-Güç), Cilt 3, Say,:2, 2001.

de erleme sürecinden ç,kan sonuçlarla, i piyasas,ndaki ücretler kar ,la t,r,ld, ,nda uyum görülebilece i gibi, z,tl,klara da rastlan,labilir. Piyasadaki ücretlendirme sürecinde; rekabet kavram, ön plandadır ve i lerin de erleri, ayn, görevdeki çal, anlar kar ,la t,r,larak belirlenir. Bu ekilde yap,lan bir de erleme her ne kadar yararlı olsa da, bir irkette bulunan tüm görevler için piyasada yeterli ve güvenilir bilgi olmamas,, piyasa ücretlendirmesi yönteminin yetersiz kalmas,na sebep olmaktadır.

Bu sebeple, piyasadaki ücretlendirme sistemine ek olarak, irket içi i de erleme sistemlerinin varl, ,, bir irket için gerekli olmaktadır. lerin içeri ini de erleyen sistemlerinin en önemli yararlar,ndan biri; irket içi e itli in sa lanabilmesidir. Di er bir fayda ise; çal, anlar,n görevlerinin sistematik bir ekilde kar ,la t,r,labilmesidir. Burada tüm görevler içeriklerine göre de erlendirilmektedir.

de erlemesi, günümüzde ücret sistemlerinin temeli olarak nitelendirebilece imiz bir süreç olmaktadır. Sistem esas olarak i lerin organizasyon içinde, birbiriyle k,yaslanarak s,ralanmas,na dayan,r. Sonuçta bu s,ralama irketin, hangi i e daha fazla ücret ödemek istedi ine yönelik bilgi vermektedir.

de erlemesi yap,l,rken dikkat edilmesi gereken nokta; de erlenen pozisyonda çal, an ki inin performans,na göre de il, pozisyonun kapsad, , görev/sorumluluklara ve organizasyon içindeki varolu sebebine dayanarak i in de erlemesinin yap,lmas,d,r.

Çünkü burada gözden kaç,r,lmamas, gereken konu, öncelikli olarak i in de erlemesidir. de erlemesi ve i de erlemesinin sonuçlar,na dayan,larak olu turulan ücret yap,s,; pozisyonlar, olmalar, gerekti i yani ideal / ortalama performans seviyesine göre de erlendirir. deal yap, olu turulduktan sonra, bireyler bu ideal yap,ya ne kadar uyduklar,na, o pozisyonun gereklerini ne derece yerine getirdiklerine ba l, olarak ücret skalas,ndaki yerlerini al,rlar.

2. De erleme Yöntemleri

Günümüzde i letmeler taraf,ndan, de i ik i de erleme yöntemlerinin kullan,ld, , görülür. Her yöntemin kendine göre yarar ve sak,ncalar, olabilir.

Uygulanmak istenen yöntemin tercih ve seçilmesinde çeşitli faktörler rol oynar. Bu konuda seçimi, işletmede eskiden beri kullanılan ve alışılmadık olan bu tür sistemleri; işletmenin türünü, cinsini, özelliklerini ve hatta işletme de elemlerini yapacak kişiler ya da işletmelerin bu alandaki bilgi ve becerileri belirler.⁸² Değerleme için kullanılan yöntemler; sayısal ve sayısal olmayan yöntemler olarak ikiye ayrılarak incelenmektedir. Sayısal (niceliksel) yöntemlerde; her bir işletme önceden belirlenen faktör planına göre, puanlar verilerek (Puan Yöntemi, Point Method) veya faktörlerden her birine göre işletmelerin karşılaştırılmasıyla (Faktör Karşılaştırma Yöntemi, Factors Comparison Method) kademelendirme yapılır.

Sayısal olmayan yöntemler de ise; her işletme bir bütün olarak değerlendirilir ve diğer işletmelerle karşılaştırılarak sıralanır (Sıralama Yöntemi, Ranking Method) veya derecelendirilir (Derecelendirme Yöntemi, Grading Method)⁸³.

2.1 Faktör Puanlama Yöntemi

Puanlama yönteminde öncelikle, hangi faktörlerin değerlendirilmede kullanılacağı, tespit edilmekte ve faktörlerin göreceli önemleri belirlenmektedir. Sonrasında işletmeler içerdikleri faktörlere göre puanlar verilmekte ve sonuçta puanlar paraya çevrilmektedir. Ülkemizde de yaygın şekilde uygulanan puanlama yöntemi, doğrudan uygulanmadığında nesnel sonuç alınması, nedeniyle avantajlı bir yöntemidir. Ancak bu yöntemin uygulanması, ciddi bir hazırlık ve uzmanlık gerektirmesi ve dolayısıyla ucuza mal olmaması, gibi sakıncaları ile sürülmektedir. Ayrıca karmaşık yapıları, nedeniyle, sayısal olmayan yöntemlerdeki (sıralama ve derecelendirme yöntemi) gibi kolay değildir.

Çeşitli biçimlerde uygulanmakla birlikte, en fazla kullanılan puanlama yönteminde; değerlendirilecek olan işletmeler genellikle dört gruba ya da karakteristiğine göre ayrılır ve her grup da çeşitli alt gruplara bölünür. Bu ayrılmaya dayalı şekilde gösterilebilir;

⁸² Yalçın, s.113.

- 1) Beceri Grubu
 - i. Ö retim
 - ii. Tecrübe
 - iii. Yarat,c,l,k
- 2) Çaba Grubu
 - i. Bedensel çaba
 - ii. Zihinsel çaba
- 3) Sorumluluk Grubu
 - i. Ekipman ve i lemler için
 - ii. Gereçler ve üretim için
 - iii. Di er ki ilerin güvenli i için
 - iv. Di er ki ilerin çal, mas, için,
- 4) Ko ullar, Grubu
 - i. Çal, ma ko ullar,
 - ii. Önlenemeyen kaza ve tehlikeler

de erlemesinin hangi yöntemle yap,laca ,n, belirlemek, irketler için önemli bir süreçtir. Ancak i de erleme yönteminin seçiminde dikkat edilmesi gereken unsurlar özetlenmek istenirse; a a ,daki stratejilerin ba lang,çta seçilmesi gerekmektedir.

1. Ücret Stratejileri Yönünden:

Çer ve d, rekabet dengesine yönelik ücret stratejisi : irket ücret stratejisini olu tururken tamam,yla piyasadaki ücretlerin dikkate alınmas, gerekti ini belirtmi se, seçilen i de erleme yöntemi de piyasadaki ücretleri en fazla dikkate alan i de erleme yöntemi olacaktır,r.

2. irket Stratejisi Yönünden:

de erleme sisteminin esnekli i : lerideki ihtiyaçlara göre de i iklik yap,labilecek bir yöntem ile tamam,yla standart olan yöntem aras,nda ay,r,m yapmak gerekecektir. Burada irketin gelece e dönük vizyonu ön plana ç,kmaktad,r.

3. Sistem Tercihi Yönünden:

Sistemin kredibilitesi ve aç,klanabilirli i : Aç,klamas, zor ve karma ,k bir sistem yerine, daha basit sistemler tercih edilebilir. Ancak burada dikkate alınmas, gereken ba ka bir husus da, basit sistemlerin geçerlili inin daha az olabilece i dir.

4. Yasal Zorunluluklar Yönünden:

Yasal zorunluluklar: Yasada öngörülen bir yapt,r,m bulunmas, durumunda, i de erleme yöntemi de i ebilecektir.

5. irket Kültürü Yönünden:

leti im ve yönetime yönelik konular: Yönetimin daha önce denedi i ancak memnun kalmad, , bir yöntem, bu uygulamada alternatifler aras,na alınmayabilir. Ya da çal, anlar,n alg,lay, ndaki farklılıklar, yöntem seçiminde önemli bir etken olabilmektedir.

6. Çal, anlarla leti im Yönünden:

Yönetimin ve çal, anlar,n kabulü: Çal, anlar,n yöntemi benimsemesi ve sonuçlar,na güvenmesi gerekmektedir. Çal, anlar,n sonuçlar,n, kabullenmeyece i bir yöntem, daha ba tan ba ar,s,zl, a u ram, demektir.

7. Finansal Kaynak Yönünden:

Sistemin kurulması, ve bakım, için gerekli finansal kaynak : Standart bir değerlendirme metodolojisini kullanmanın getireceği finansal yük ile, şirketin ihtiyaçlarına göre dizayn edilen bir metodun finansal yükü farklı olacaktır.⁸⁴

2.2 Faktör Kar Analiz Yöntemi

Faktör kar analiz yönteminde, öncelikle bir takım anahtar faktörler seçilip, önceden tespit edilen faktörler esas alınarak, söz konusu anahtar faktörlerin analizi yapılmaktadır. Bir anahtar faktör için gerekli olan her faktörün göreceli önemi, diğer bir anahtar faktörle karşılaştırılmakta ve kar analiz sonucunda her faktörün seçilen anahtar faktör için ifade ettiği önem, parasal olarak ortaya konulmaktadır. Böylece anahtar faktörlerin değerlendirilmesi yapılmakta, daha sonra diğer faktörler seçilen anahtar faktörlerle karşılaştırılmaktadır. Seçilen anahtar faktörlerin faaliyet gösterilen endüstride bilinen ortak özellikler olması, benzer sorumluluklar, ve becerileri gerektirmeleri ve iş gücü piyasasında değerlerini az çok bilinir olması gerekmektedir.

2.3 Sıralama yöntemi

Değerleme yöntemleri arasında, en basiti olan sıralama yönteminde, işletmede yerine getirilen işler göreceli olarak zorluk derecelerine, yetki, sorumluluk ve iş koşullarına göre birbirleriyle karşılaştırılarak sıralanmaktadır. Yöntemin anlaşılması, kolaydır ve gerçekleştirilmesi önemli harcamalar gerektirmez. Sıralama işlemi sırasında, değerlendirme kapsamına alınan işler, bir bütün olarak ele alınır ve bu amaçla özellikle iş analizlerinden önemli ölçüde yararlanır. Bu yöntemin zayıf yönü, işlerin değerlerinin ölçülmesinde çok sağlıklı bir ölçü olmayışıdır.

⁸⁴ Alpugan, s.280.

2.4 Sınıflama yöntemi

Bu yöntem sınıflama sisteminin daha geliştirilmiş biçimidir. Sınıflama yöntemi, i lerini önceden hazırlanmış sınıflara veya derecelere göre gruplama temeline dayanır. Her sınıfı girecek i ler tanımlanmış, kendi grupları, içerisinde sınıflandırılır. Yapılan bu sınıflama, ücretler arasındaki farkların belirlenmesindeki temel oluşturacaktır, bundan, sınıflar, birbirinden ayrılan kriterlerin neler olacağı, önemli olmaktadır.⁸⁵ Sistem bu yönüyle sakıncalı görünmemektedir.

3. Değerleme Uygulama Süreci

Değerleme yönteminin seçimini takiben, uygulama sürecinin nasıl ilerletileceği de önemli bir karar noktasıdır. Tüm çalışanlar, süreçte katılmaları, ya da bir değerlendirme komitesinin kurulması, faaliyetlerin bu komite bünyesinde yürütülmesi gibi alternatifler bulunmaktadır. Uygulama sürecinin gerçekleştirilmesinde, seçilen değerlendirme yönteminin de dikkate alınması gerekmektedir.

Örneğin tamamıyla piyasaya dayalı bir değerlendirme yöntemi seçilmişse, tüm çalışanlar, bu süreçte katılmaları, mümkün olmamaktadır. Bu ancak piyasa verilerini derleyip, sonuçları üst yönetimle paylaşarak, kararları alınması, sağlanarak mümkün olabilir. Burada tüm çalışanlar, katılım, söz konusu olmamaktadır.

Çalışanlar, süreçte katıldıkları uygulamalarda, çalışanların eğitim seviyesine ve sistemin anlaşılabilirliğine dikkat etmek gerekir. Büyük oranda eğitim seviyesi düşük olan çalışanlar, buldukları yöntemlerde çalışanlar, süreçte katılmaları sistemin geçerliliği açısından problem olabilir. Bu tür yerlerinde çalışanlar, karar verici olarak ya da karara katkı sağlayıcı olarak süreçte katılmaları yerine, ortaya çıkan sonuçlar konusunda bilgilendirmek daha uygun olabilir.⁸⁶

Zaman kısıtlı da yöntemin ve sürecin ilerletilmesinin seçiminde önemli bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir değerlendirme projesi dikkate alınırken, süreçte

⁸⁵ Alpugan, s.278.

⁸⁶ Yalçın, s.102

tamamıyla pozisyon sayısına, i de erleme yöntemine ve uygulama planına bağlı olarak, r.

Tüm çalışmaların sürece katılması, bir uygulamanın alacağı zaman ile, sadece üst yönetimin karar verici olarak katılması, uygulamanın alacağı zaman arasında büyük bir fark olmaktadır. Kısa zamanda çalışmalar yapılması ve uygulamaya geçmek isteyen firmaların sürece katılacak olan kitleyi sınırlaması, gerekecektir.

de erlemesi sürecinde iletişim, en önemli unsurdur. Çalışmalar genellikle i de erlemesini bir ücret artışı olarak görür ve adil bir de erlendirme sonucunda kendilerinin yaptıkları işin de erinin anlaşılabilirliği, ücret skalasında daha üst seviyelere yerleştirileceğine inanır. Bu inancın kırılması, ve i de erlemesinin her zaman ücret artışı demek olmadığı, aktarılmaması ise zaman almaktadır. de erlemesini bir ölçü birimi olarak görüp, işlerin de erinin bu birim doğrultusunda ölçüldüğünü düşünen çalışmalar bulunmaktadır. Aslında işleri ölçen bir birim yoktur. de erlemesi sadece karar verme sürecini, sistematik bir şekilde getirerek, sonuçların güvenilir olmasını sağlar.

de erlemesinin ne olduğu, ne gibi sonuçlar doğurabileceği, ne olmadığı, çalışmaların düzenli bir şekilde aktarılması, bir iletişim planı oluşturulmasıdır.⁸⁷

de erlemesi daha önce de belirtildiği gibi; ücret sistemlerinin temelini oluşturmaktadır. de erlemesi yapıldıktan sonra, sonuçlar, ücret sisteminin tasarımı, kullanılmaktadır. Sıralama, ikili karşılaştırma ve sıralama yöntemleri sonucunda ortaya belli bir sıraya dizilmiş ya da gruplandırılmış işler çıkmaktadır. Faktör puan ya da yetkinlik bazlı iş de erlemesi yöntemi kullanıldığında ise; her işin bir puanı bulunmaktadır. Bu sonuçlar bize işlerin şirket içi de eri konusunda bilgi vermekte iken, doğru bir ücret sistemi için piyasadaki ücret verilerine de ihtiyaç duyulmaktadır.⁸⁸ Bu amaçla belirlenen kıyasa (benchmark) esaslı işler için piyasa verisinin elde edilmesi gerekmektedir.

Ancak karşılaştırma puanı olmayan sıralama, ikili karşılaştırma ve sıralama yöntemleri gibi iş de erleme yöntemleri için daha farklı yöntemler kullanılmaktadır.

⁸⁷ Yalçın, s.103.

⁸⁸ Yalçın, s.103.

Bu yöntemler sonucunda elde edilen piyasa ücret verileri ile, ücret e risi ç,kar,amaz. Ancak piyasa ücret verileri, ücret aral,klar,n,n minimum ve maksimum s,n,rlar,n, belirlemekte kullan,l,r. Piyasa ücret verileri bir ücret sisteminin dizayn,nda vazgeçilmez olup, i de erlemesini tamamlay,c, bir unsurdur. Ayr,ca elde edilen piyasa verileri ile, i de erleme sonuçlar, kar ,la t,r,larak irketin içerde önem verdi i bir pozisyon ile piyasadaki de eri aras,ndaki farklar ortaya ç,kar,labilmektedir.

Ücret aral,klar, belirlenirken i de erleme sonuçlar,na, raporlama ili kilerine dikkat edilmesi gerekir. Birbiriyle raporlama ili kisine sahip iki pozisyonun, ayn, aral,k içinde bulunmamas,na, buna kar ,l,k birbirine çok yak,n i de erleme puan,na sahip iki pozisyonun, ayn, aral,k içinde bulunmas,na dikkat edilmelidir. Ayr,ca kariyer planlama da dikkate al,narak aralar,nda geçi olan pozisyonlar,n, geçi in yatay veya yükselme ekinde olmas,na göre; farklı aral,klarda ya da aral,k bant içinde bulunmas, gerekebilecektir.

analizinden ba layarak, i de erlemesi, piyasa verilerinin elde edilmesi ve ücret aral,klar,n,n olu turulmas, ekinde irdeledi imiz süreç; ücret sisteminin kurallar,n,n belirlenerek, çal, anlar,n bu aral,klara yerle tirilmesine kadar devam etmektedir.

Ücret sistemlerinin kurulmas,nda ilk ad,m olan i de erlemesini do ru ve amaca uygun bir ekinde gerçekte tirdikten sonra, di er ad,mlarda da ayn, titizli i ve özeni göstermek gerekmektedir. Çal, anlar taraf,ndan kabul gören adil, rekabetçi, anla ,lmas, ve yönetilmesi kolay bir ücret sisteminin olu turulmas, uzun, yorucu ama günümüz i dünyas,nda sahip oldu u insan kayna ,n, elinde tutmak ve varolan insan kayna , ile daha da ileriye yürümek isteyen firmalar için gerekli ve vazgeçilmez bir süreç olmaktadır.⁸⁹

⁸⁹ Ebru Delikta , De erleme ve Ücret Sistemleri, www.insankaynaklari.com (Haziran 2007)

BOLUM IV: PERFORMANS DE ERLEMEN N, ÜCRET S STEM NDEK YER

1. Performansa Dayal, Ücret Sistemin Genel Esaslar,

Performansa dayal, ücret sistemleri; ücret ile performans aras,nda ili ki kurarak, olu turulan ücret sistemlerini içerir. Genellikle performans yönetim sisteminin bir parças, olan performansa dayal, ücretlendirme sisteminde ücret seviyeleri, çal, anlar,n performans,n,n, i letmelerin daha önce konulmu olan hedeflere göre de erlendirilmesiyle belirlenir. le konular, hedeflere ba l, olan performanslar do rultusunda ücreti farklıla t,rmak, performansa göre ücretlendirmenin mant, ,n, olu turur.

Genel olarak performansa göre ücret sisteminde, iki temel amac,n gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bunlardan birincisi; sistemin, yönetsel de i im çabalar,nda sembol olarak alg,lanmas,d,r. Bunun gere i olarak, geleneksel olarak merkezde toplanan gücün, daha alt yönetsel birimlere aktar,lmas, ve yöneticiler kendi astlar,n,n ücretlerini belirlemede, daha fazla yetkiyle donat,lmas,n,n sa lanmas, olarak görülmektedir. Di er yandan ise performansa göre ücret, personelin daha iyi motive edilmesinin bir arac, olarak alg,lanmaktadır. Çünkü yönetim personel ile daha yak,n ili kiye girmekte ve i in amaçlar,n, daha aç,k olarak ortaya koyabilmektedir.⁹⁰

Günümüzde birçok ülkede hizmet süresinin uzunlu una göre belirlenen ücret sistemlerinden (k,dem ücret sistemi) vazgeçilmekte ve bireysel ya da grup performans,na ba l, ücret (performance based pay systems) uygulamalar,na yönelindi i görülmektedir. Ücret sistemlerinde bu yönde de i imin, büyük oranda OECD ülkelerindeki uygulamalardan etkilendi i gözlemlenmektedir.⁹¹

1980ødi y,llardan itibaren bir çok ülkede yönetsel organizasyonlarda ve ücret sistemlerinde, daha üst düzeylerde yönetsel otonomi ve ücret esnekli i sa lanmas, yolunda - özellikle de performansa göre ücret sisteminde - önemli ad,malar at,lm, t,r.

⁹⁰ Nam,k Kemal Öztürk, öKamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiyeøde Durumø, **Türk dare Dergisi**, Say, 428, Eylül 2000, s.74.

⁹¹ Öztürk, s.73.

Reformlar birçok ülkedeki de i ik alanlar,n farklı özelliklerinin olmas,, kamu sektörünün de i ik bölümleri tarafından (e itim, vergi toplama hizmeti, emniyet ve adalet hizmetleri gibi) üretilen hizmet türlerinin de i en özellikleri ve spesifik i gücü piyasas,n,n faaliyetleri sonucu do acak yani talepleri kar ,lamas, gerekecek ücret sistemlerine haz,r olunmas, gerekti i yolunda yönlendirilmektedir.⁹²

Çal, mam,z,n birinci bölümündeki "Performans De erleme" k,s,m,nda performans kriterlerinin genellikle dört ana ba lıkta toplandı, , belirtilmi ti. Bunlar da;

- Çal, man,n (i in) temel nitelik ve niceli i,
- Bilgisi ve yetene i
- Bireysel özellikler
- Bireyin ili ki ve davran, lar,

Yine bu temel kriterlerin kendi içinde alt kriterlere ayrıldı, , belirlenmi ti.

Performansa dayalı ücret sisteminde, esas alınacak kriterlerin de a a ,daki özellikleri ta ,mas, gerekmektedir;

- Objektif olmalı,d,r,
- Ölçülebilir ve önemli olan, ölçer olmalı,d,r,
- Performans, do ru bir ekilde ölçebilecek bir de erlendirme sistemi ile birlikte i melidir,
- Sadece yönetime de il, uygulama sonuçlar, çal, anlara ögeri bildirimö yap,lacak ekilde düzenlenmelidir,
- Kolay anla ,labilir olmalı,d,r,
- Kontrol edilebilir alan ile ilgili olmalı,, çal, anlar,n kontrolü d ,nda olan olaylar, hesaba katmamalı,d,r.

⁹² Public Management Occasional Papers No:10; *öPay Reform in The Public Service*; OECD PUMA 1996; s.8

2. Performansa Dayal, Ücret Sisteminin Çe itleri

2.1 Liyakata Dayal, Ücret Sistemleri

Ücret art, lar,nda uzun zamand,r uygulanan genel bir yöntem olan ve bireysel performansa dayal, bir art, gösteren liyakata dayal, ücret sistemlerinin uygulanabilirli i ve etkinli i, uygun bir performans de erleme sisteminin olmas,na ba l,d,r. Çünkü de erlemeye esas al,nacak de erler, ancak performans de erlendirme sisteminin kriterlerinden hareketle belirlenebilecektir. Bu ekilde performans puanlar,na göre, liyakat de erlemesi yap,labilecektir. Liyakata dayal, ücret sistemlerinde amaç; ki inin bulundu u ücret s,n,f, içinde, ücret yap,s,n, bozmadan, belirli bir de i iklik yapmakt,r. Ancak dü ük performans gösterildi inde bu ücret sisteminde de i iklik yap,lmad, , için, ücretin özendiricili i ortadan kalkmaktad,r.⁹³

2.2 Özendirici Ücret Sistemleri

Özendirici ücret sistemleri, i görenin ücreti ve ücret gelirini do rudan etkileyen ve özellikle i görenin ücret tatminine ula mas,nda önemli yeri ve pay, bulunan sistemlerdir.

Liyakata dayal, ücret sistemlerinde kullan,lan bireysel performans kriterlerinden daha farklı olarak, göre daha somut (sat, hacmi gibi...) bir ölçüm kullanan özendirici ücret sistemlerinde al,nan ek ücret kök ücrete dahil edilmez ve al,nacak olan prim daha önceden çal, an taraf,ndan bilinir. Bu sistemde dönemseller olarak performanstaki de i ikliklere göre, dalgalanmalar görülebilir.⁹⁴ Sat, ba l, olarak al,nacak primdeki de i ikli in, çal, an,n performans,na göre de il de daha çok ürünün kalitesi, markas, ve ürünün fiyat,na göre de i iklik göstermesi bu ücret sisteminin ele tirilen taraf olmaktadır.

⁹³ Sriyan Silva, An Introduction to Performance and Skill-Based Pay Systems, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srspaysy.htm>, (May,s 2007).

⁹⁴ Uyargil, s.125.

göremnin çal, ma sonuçlar,n, artt,rmaya yönelik özendirici sistemlerin d, ,nda, i letmenin çal, ma sonuçlar,n, art,rmay, amaçlayan özendirici ücret sistemleri de mevcuttur. Özendirici ücret sistemlerinin temel amac,, üretim maliyetlerini dü ürmek, i letme ve i gören verimlili inin art,r,lmas, ile i letme kârl,l, ,na katkıda bulunmakt,r.

Özendirici ücret sistemi uygulamalar, ile i çileri, normal performans,ndan daha iyi bir performans göstermek için çal, maya isteklendirme ve üstün performans gösterenleri ödüllendirme olana , yarat,lmaktad,r.Özendirici ücret sistemlerinin Teknolojik aç,dan, Örgütsel aç,dan, gören aç,s,ndan, Maliyet aç,s,ndan, Gözetim ve yönetim aç,s,ndan, Ekonomik kararlar aç,s,ndan aç,dan önemi mevcuttur.

Özendirici ücret sistemleri ile ula ,lmak istenen 3 temel amaç vard,r;

- a) Ortalama çal, ma h,z,n, ve i çilerin etkenli ini art,rma
- b) Çal, ma yöntemlerini geli tirmek,
- c) birli ini ve ortak ç,kar duygusunu geli tirmek.

Uygulamada özendirici ücret sistemlerinin i çilerin ortalama çal, ma h,zlar,n, ve etkinliklerini art,rma amac, ile kullan,lmaz,na rastlanmaktad,r. Bu amaçlar iki ekilde s,n,fland,r,labilir.

A-Maddi Amaçlar:

- Üretimin artt,r,lmas,
- Üretim maliyetlerinin azalt,lmaz,
- Ürün kalitesinin artt,r,lmas,

- Makine ve teçhizattan maksimum yararlanma.

B- Maddi Olmayan Amaçlar:

- Çinin i e ilgisini çekme
- gücü devrini azaltma
- e devam, art,rma
- Denetim sorumlulu unu azaltma
- Grup çal, mas,n, art,rma.

Bunlar,n d, ,nda, i letme yönetimi taraf,ndan belirlenmi ba ka amaçlar da olabilir. Ancak tüm i letmeler için geçerli olan en temel amac,, yüksek verimlilik, dü ük maliyet, daha çok kaliteli üretim, yüksek kâd,r.

Özendirici ücret sistemlerinin yararlar, oldu u kadar sak,ncalar, da mevcuttur.

Bunlar, maddeler halinde öyle özetlememiz mümkün:

ÉYararlar,:

- Verimi art,r,r.
- Denetime yard,mc, olur.
- Bo zaman, azalt,r.
- Çal, ma ko ullar,n,n geli mesine yard,mc, olur.
- Çal, an, ödüllendirerek, motivasyon sa lar.

ÉSak,ncalar,:

- Ücret farklılıklar, yaratır.
- Farklı prim dağıtım, gerginlik yaratabilir.
- Her işçinin standardını belirlemek kolay değildir.
- Kişiler arasında rekabet, tatsız bir boyut kazanabilir.

2.3 Uzun Dönemli Özendirici Ücret Sistemleri

Bu sistemler genellikle yöneticilere, örgütün performansını arttırmaları, ve/veya sabit giderleri düşürmeleri halinde verilen ek ücretler olmaktadır.

2.4 Kar Paylaşım Sistemleri

Kar paylaşım, işletmelerde iyi işçilerin ve işçilerin işbirliğinin sağlanması, gerektiren inanan yönetimlerin başarısına, bir araçtır. Bu sistem, çalışan bireysel performansına göre değil, örgütün karlarına bağlı olarak değerlendirilir. Çalışanlara prim adı altında nakit olarak veya sonradan ödenmek üzere belirlenen miktar, belli bir süreli olarak fonda tutularak ödenir.⁹⁵

Kar paylaşımında hedeflenen, kardan bir pay verilmesini garanti ederek personelin verimliliğini ve karlılığını yükseltmeye katkılarıdır. Bu sayede çalışanlar yalnızca üretim miktarını arttırmaktan daha ziyade ürünün kalitesini geliştirerek, karlılığını artırabilmek için başka alanlara da ilgi göstereceklerdir.

⁹⁵ Burcu Kümbül, Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayal Ücret Sistemleri, http://isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=103&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2001, (Nisan 2007).

Kar payla ,m,, kimi i letmelerde yaln,zca yöneticler aras,nda yap,lmaktad,r. Sebebi ise organizasyonu en fazla etkileyen grubun yöneticiler oldu una inan,lmaz,d,r.

2.5 Performans Primi

Bu tip bir prim; bireysel veya grup performans,n, baz alarak verilmektedir. Bireysel bazl, oldu unda bu ücret art, ,, performans ölçülerine dayand,r,lmaktad,r. 1980 y,l,ndan beri A.B.D'de toplu sözleşmeler ile gerçekleştirilen geleneksel maa art, lar,n,n yerini, performans primlerinin ald, , ve büyük ölçekli irketlerin % 97'sinin, orta ölçeklilerin ise % 86's,n,n yöneticilerinin ücretlerini bu ekilde belirledikleri tahmin edilmektedir.

Performansa ba l, olarak belirlenen ücretlerde bu kadar çok art, ya anmas,n,n sebepleri, hem çal, anlar,n, hem de örgütlerin bundan yarar sa lad,klar, ekinde de erlendirilmektedir. Bu aç,dan bak,ld, ,nda; performansa dayal, ücret sisteminin hem çal, an, hem de örgüt için sa lad, , avantajlara k,saca de inilmesi gereklili i ortaya ç,kmaktad,r.⁹⁶

3. Performansa Dayal, Ücretin Tercih Edilme Nedenleri

3.1. Çal, anlar Aç,s,ndan Tercih Edilme Nedenleri

Adaleti Sa lar: Performansa dayal, ücret ile, ba ar,l, ki ilerin ödüllendirilmesi hedeflenmektedir ve çal, anlar da ba ar,lar,n,n kar ,l, ,n, görmek isterler. Tüm iyi niyet ve çal, ma gücünü ortaya koyan bir çal, an, kendisinden daha az ve ilgisiz çal, an biriyle aynı ücreti al,rsa, bu durum kendisinin motivasyonunu olumsuz bir ekilde etkileyecektir. Adalet anlay, ,na göre; ki iler kendi katkı,lar,n, (nitelik, çaba, deneyim, e itim) ve sa lad,klar, sonuçlar, di er ki ilerin katkı, ve ç,kt,lar, ile kar ,la t,racaklard,r.

⁹⁶ Burcu Kümbül, Ücrette Adaleti Sa layan Performansa Dayal, Ücret Sistemleri, http://isgundergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=103&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2001, (Nisan 2007).

Dolayısıyla, performansa dayal, ücret sistemi ki ideki eşitsizlik duygusunu kaldırarak tatmin ve adalet sağlamaktadır.⁹⁷

Motivasyon ve Tevrik Aracı: Çalışanlar, çalışmalarında takdir edilmesi de bir motivasyon aracıdır. Performansa dayal, ücret sistemi, performans değerlendirme sistemi ile birlikte uygulandığından düşük performans artırmaması yönünde tevrik sağlamaktadır.

Güç Devri ve E Devamsızlık, Azaltma: Adaletli ve yüksek artımlar çalışanın işine ve örgüte bağlılanmasını sağlayarak, maliyeti örgüt için yüksek olan hem iş gücü devrini hem de işe devamsızlık, azaltır.

3.2. Örgüt Açısından Tercih Edilme Nedenleri

Rekabet Gücünü Arttırma: Performansa dayal, ücret, çalışan bireysel performanslarına yaptıkları olumlu etki ile, örgütün toplam performansını arttırmaktadır. Bu da kaliteyi artırarak, örgütün rekabet gücünü devam ettirmesini sağlamaktadır.

Karlılık ve Verimliliği Arttırma: Performansa dayal, ücret sistemlerinin kar ve kazanç paylaşımı gibi bir takım uygulamaları, örgütte verimlilik ve karlılık arttırma, tevrik etmektedir.

Yeni Yönetim Teknikleri ile Uyumludur: Toplam kalite gibi yeni yönetim tekniklerinde, ödüllendirme yöntemi olarak performansa dayal, ücret sistemleri uygulanmaktadır. Gerçekten de kalite programlarını uygulayan örgütler, ücret planlarını kaliteyi ödüllendirmek zorunda olduklarını görmektedirler.

Ücret Açısından Örgüte Esneklik Kazandırma: Bireysel performansın önemli olması, örgüt içi çalışanlar arasında rekabet artmakta ve dolayısıyla grup dayanışması azalmakta ve çalışanlar sendikalaşma istekleri artmaktadır. Toplu sözleşmenin kolektif boyutundan giderek uzaklaşan ücret anlaşmaları, bireysel sözleşmeler ile işverenlerin etkilerini arttırmakta ve sendikaların varlığını tehdit

⁹⁷ Burcu Kümbül, Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayal, Ücret Sistemleri, http://isgucegi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=103&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2001, (Nisan 2007).

etmektedirler. Bu durumda sendikalar, n performansa dayal, ücret sistemlerine olan bak, lar, n, n de erlendirilmesi gerekmektedir.⁹⁸

4. Performansa Dayal, Ücret Sisteminde Kar ,la ,labilecek Zorluklar

Performans, n sa l, kl, bir biçimde ölçülmesi oldukça zordur. De erlendiricilerden kaynaklanan de erlendirme hatalar, ve kullan, lan de erleme yöntemlerinin yetersiz yönleri bunlar, n ba l, calar, d, r. Ayr, ca çal, anlar, n performans, n adil, rasyonel ve objektif bir biçimde belirlenmesi konusunda ki güvensizli i sistemin ba ar, s, n, etkileyecektir.

Performans ba l, ücret sistemlerinin, yönetsel performansa etkisini tespit edebilmede de zorluklar vard, r. Çünkü performans kültürünün olu turulmas, nda, performans ba l, ücret sisteminin ba ar, l, olup olmad, , n, sistematize edebilmek kolay de ildir.. Bunun d, , nda özellikle tepe yöneticileri bak, m, ndan, performansa ba l, ücretin gerçek hedefe ula ma m,, yoksa çal, ma piyasas, artlar, n, n zorlamas, sunucunda ba vurulan bir yöntem mi oldu u hususunda belirsizlikler olabilir.⁹⁹

Performans ba l, ücret sistemin önemli problemlerinden biri de, ki inin farklı, çe itte ödeme plan, na tabi olmas, ndan dolayı,, performans, ndaki art, , n do rudan ücretine yans, t, lmamas, d, r. Yöneticiler çok k, sa sürelerde bir eyler yapabilmeyen bask, s, yla, baz, personelin i ten ayr, lmamas, ya da daha yüksek performans göstermesi için bu ki ilere daha yüksek oranlar uygulayabilirler. Ancak bu ekildeki uygulamalara personelin al, mas, nedeniyle sistem, gittikçe daha yüksek ücret taleplerini de beraberinde getirebilir.¹⁰⁰

Bazen de birbirleriyle rekabet eden çal, anlar aras, nda, anla mazl, klar ç, kabilir. Bu durum özellikle ekip çal, mas, n, gerektiren i lerde uyum, h, z ve verimlili i olumsuz etkileyebilir. Tak, m, de il, bireyi ön palana ç, karan bireysel performansa dayal, ücret

⁹⁸ Ay e Ünal, "Performansa Dayal, Ücret ve Uygulamada Kar ,la ,lan Sorunlar", **Kamu-** , Cilt 5, Say, 1, Temmuz 1999, s.2.

⁹⁹ Öztürk, s.75.

¹⁰⁰ Öztürk, s.76.

politikas,, tak,m çal, mas,n, engelleyebilmekte veya en az,ndan tak,m çal, mas,n,n etkinli ini azaltabilmektedir.

Bu sistem ayn, zamanda birtak,m masraflara da yol açabilmektedir. Öncelikle uygulaman,n sa l,kl, i leyebilmesi için i analizi ve norm kadro çal, mas, yap,lmas, zorunludur. Di er taraftan performans ölçümü sürekli bir süreç oldu una göre bunun gerektirece i maliyet unsurlar, da dikkate al,nmak zorundad,r.

Ço u zaman, yöneticiler üzerinde ek bir bask, da olu abilmektedir. Yöneticilerin personeli de erlendirme puanlar, üzerinde önemli bir role sahip olmas,, çal, anlar,n yöneticilere subjektif bask,lar kurmas,n, yo unla t,rabilmektedir.

Bireysel ba ar,lar,n ödüllendirilmesi, tak,m çal, mas,n,n önemli oldu u hallerde grup dayan, mas,n, zay,flatmaktad,r. Ayr,ca performansa dayal, ücret sisteminin uyguland, , gruplarda, farklı ücret alan ki iler aras,nda olu an a ,r, rekabet, i bölümü ve yard,mıla maya da engel olabilmektedir.¹⁰¹

Bu sistemin motivasyonu bozabilece ine (demotivasyona) yol açabilece ine dair görüş ler de bulunmaktad,r. Taylor'ın geleneksel motivasyon kuram,n,n art,k i lemedi ini iddia eden modern kuramlara göre; performansa dayal, ücret uygulamalar, motivasyonu dü ürmektedir. Bu kuramlara göre; performans,n çok yak,ndan izlenmesi ve denetlenmesi, çal, anlarda olumsuz duygular uyand,rmakta ve bu da motivasyonu olumsuz olarak etkilemektedir. Çal, anlar,n performans kriterlerine odaklanarak, yarat,c,l,klar,n, ve inisiyatif kullanma yeteneklerini kaybettikleri üzerinde duran bu kuramlar, ara t,rnak için yap,lan çal, malar bulunmaktad,r. Bu çal, malar,n sonuçlar,na göre; performansa dayal, ücret sistemi nitelik ve yetkinlik düzeyi dü ük çal, anlara uyguland, ,nda onlar, motive etmekte ve performanslar,n, art,rılmaktad,r. Ancak bu sistem nitelik ve yetkinlik düzeyi yüksek olan çal, anlara uyguland, ,nda ise; motivasyon ve dolay,s,yla da performans,n dü tü ü görülmektedir.¹⁰²

¹⁰¹ Ünal, s.16.

¹⁰² Gülten ncir; *öPerformansa Dayal, Ücret Sistemi Bir Demotivasyon Arac, m,d,r?ö*, **MPM Anahtar Dergisi**, ubat 2000, s.5.

5. Performansa Ba l, Ücret Sistemlerinde, Sistemin Uygulanmas,

Performansa ba l, ücret sistemlerinde temel ilke; ücret ile performans aras,nda bir ili kinin kurulmas,d,r. Bu ili kinin amac, da; çal, anlar,n performanslar,n,n i letmelerin daha önceden belirlenmi olan temel hedeflerine göre de erlendirilmesiyle, bir ba ka deyi le çal, anlar,n ücretlerinin farklıla t,r,lmas, yoluyla gerçekleştirilece ine inan,lmas,d,r. Böylece çal, an daha iyi motive olmakta ve bu sayede de i letmelerin amaçlar,na ulaşmalar, sa lanabilmektedir.

Bu sürecin gerçekleştirilmesi için öncelikle de erlemeye esas al,nacak performans kriterleri seçilmektedir. Kriterlerin, de erleme yap,lacak gruplara göre farklılık göstermesi gerekmektedir. Çünkü her çal, andan beklenen beklentiler, farklılık gösterebilmektedir. Bunun sebebi de her i in (görevin), farklı yetkinliklere sahip olduğudur. Bu yetkinlikler do rultusunda da, performans kriterlerinin farklıla t,r,lmas, gerekecektir.

Kriterler seçildikten sonra da, bu kriterlere puanlar verilmektedir. Daha sonra bu puanlar her kriter yönünden de erlemeye al,nmakta, çal, anlar,n toplam puan de erleri bulunmakta ve buna göre çal, anlar,n performans puanlar, ortaya ç,kmaktadır.

Burada önemli bir konu da bu, kriterlerin nasıl seçilece i dir. E er kriterlerin seçiminde çal, anlar,n da görü leri al,n,rsa, sisteme kar , güvenilirlik artacaktır.Bir önemli konu da; kriterlerin tan,malar,n,n aç,kça yaz,lm, olmas,d,r.

Performansa dayal, ücret sisteminin en yay,n ve kullanılan ekli; dereceleme yöntemidir. Bu yöntemde bireysel performans düzeyi, ücret art, ,na esas al,nmaktadır. Bunun için de performansa ba l, olarak yap,lacak art, ,n bir sisteme ba lanmas, gerekecektir.

Çal, anlar,n performanslar, genellikle be dereceli bir skala üzerinde de erlendirilmekte ve dereceler için önceden belirlenen oranlarda ücret art, , sa lanmaktadır. Genel olarak beklenen performans düzeyinin alt,nda kalan çal, anlara

herhangi bir ücret artışı, verilmemektedir. Bu konuda aşağıdaki örnekte olduğu gibi, performans derecelerine göre yüzdeli olarak ücret artışı yapılmaktadır.¹⁰³

Performans Derecesi	Kabul Edilemez	Ortanın Altı	Yeterli	Ortanın Üstü	Üstün
Ücret Artışı Oranı	0%	2%	4%	6%	8%

Performansa dayalı ücret sisteminin genellikle kuruluşlarda beyaz yakalı, personel için kullanıldığı bilinmektedir.

¹⁰³ Sabuncuoğlu, s. 220-221.

BÖLÜM V: PERFORMANS DEĞERLEMEİNİN ÜCRET YÖNETİMİNDEKİ ÖNEMİNİN BELİRLENMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Özellikle Performans Değerleme Ücret Yönetimindeki Önemi konulu tez çalışması, için, ÖZGEN A. . Beyaz Yakalı, Personel Değerlendirme Ücret Sistemi ve Performans Değerlendirme Sisteminin Kuruluşu isimli araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bununla amaçlanan, ülkemizde performans değerleme nasıl yapılmaktadır ve ücret sistemimiz içinde, ücret-performans ilişkisine ne kadar önem verildiğinin belirlenmesidir. Çalışmada yeteri kadar teorik bilgilere yer vermekle birlikte, bu teorik bilgilerin uygulamada ne kadar kullanıldığını da göstermek amaçlanmıştır.

2. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada anket ve görüşme yöntemi kullanılmıştır. Çalışanlara önce yapılmış ve anlatılmamış amaçlayan bir anket formu dağıtılmıştır. Daha sonra çalışanlar 2008 yılı grupları halinde araştırmaya katılmışlar ve üst yöneticilerinin katılımıyla görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde anket formlarında boş kalan yer doldurulmuş, yapılan görüşmeler daha detaylı olarak ortaya çıkmış ve çalışanlara detaylı bilgi verilmesi sağlanmıştır.

3. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Bu araştırmanın ana kütlesini, Kocaeli Gebze'de faaliyet gösteren ve otomotiv alt sektöründe bulunan firmalar olmaktadır. Gebze Sanayi Odasından alınan bilgilere göre Gebze'de bu alanda çalışan 82 tane firma bulunmaktadır.

Örneklem olarak seçilen firma; 1955 yılından beri motor yatağı üretiminde faaliyet göstermektedir. Şirket bugün 1000'den fazla motor yatağı, kaliteye sahip olup,

dünyada kullanılmakta olan pek çok benzinli ve dizel araç motoruna ürün sağlamaktadır.

4. Veri Çözümleme Yöntemi

Araştırmanın yöntemi kapsamında da belirtildiği üzere, verilerin toplanması ve çözümlenmesi öncelikle çalınanlar tarafından doldurulan anket formları ve 200 farklı gruplarla yapılan yüz yüze görüşmeler sayesinde olmuştur. Görüşmeler tamamlandıktan sonra veri analizi ve yorumları yapılmıştır, faktörlerin seçimi ve puanlaması yapılarak bir ücret girişi oluşturulmuştur. Performans kriterlerinin belirlenmesinin ardından puanlama anahtarları ile çalınanların performansları ölçülmüştür.

5. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar sadece araştırılan firmayı etkileyen ve ilgilendiren sonuçlardır. Kocaeli ve Gebze'deki bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda kullanılamaz.

6. Araştırmanın Tanıtımı

ABC A.Ş. Beyaz Yakalı Personel Değerlendirme Ücret Sistemi ve Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulumu konulu çalışmada, 120 civarındaki beyaz yakalı personel için, otomotiv yan sektöründe, Kocaeli Gebze'deki bir iş yerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya Temmuz 2007 tarihinde başlanılmış ve Kasım 2007 tarihinde çalışması sonlandırılmıştır.

7. Bulgular,n Yorumlanmas,

7.1 Üst Yönetimle Strateji Belirleme Toplant,lar,

Anonim irket olan kurulu un beklentilerini belirleyebilmek amac, ile; önce yönetim kurulu ba kan,, direktörler ve müdürler düzeyinde strateji toplant,lar, yap,lm, t,r. Bu toplant,larda; i de erlendirme, performans de erlendirme ve ücret ili kilerinin önemi üzerinde durulmu , bu çal, malar sonunda insan kayna ,ndan daha etkin yararlanabilece i vurgulanm, t,r.

Bu toplant,lar,n sonunda ilgili kurulu a bir çal, ma plan, sunulmu ve yap,lacak çal, malar tarihlendirilmi tir.

Daha sonra yap,lacak çal, malarla ilgili de erlendirilmelere geçilmi ve yeni beklentiler belirlenmi tir.

Beyaz yakal, personel için haz,rlanan ö Anket Formuö tart, maya aç,larak, bu konuda da görüş al, veri inde bulunulmu tur. Ek 1.

7.2 Anket Formlar,n,n Doldurulmas,na Dönük Bilgilendirme Toplant,lar,

120 civar,ndaki beyaz yakal, personele ö Beyaz Yakal, Personel De erlendirme Formuö da ,t,lm, ve 20øer ki ilik gruplarla bu formlar,n doldurulmas,na dönük bilgilendirme toplant,lar, yap,lm, t,r. Bu süreçte kurulu un personel müdürlü ü ile devaml, i birli i yap,lm, , anket formlar, konusunda tereddütlü konular tespit edilmi , bu tereddütleri ortadan kald,rnak amac,yla bilgilendirme toplant,lar, tekrarlanm, t,r.

Bu toplant,larda çal, man,n amac, anlat,lm, ve kat,lan personelin bu çal, madan beklentileri tek ó tek sorulmu tur.

8. Analizleri ve Tanımların Yazılması,

Anket formların toplanmasından sonra analizlerinin ve tanımların yazılmasına geçilmiştir.

Kuruluşa daha önceki yıllarda yapılmış tanımlar, formlar, da incelenerek, yeni bilgilerde göz önüne alınarak, analizleri yeniden yazılmıştır. Ayrıca yapılan işlemlerinde gözlemlenmiş ve ilgililerden işlemler hakkında bilgi alınmıştır.

Daha sonra yapılan bu analizlerinin gerçeği yansıtmadığı, üst yöneticilerle birlikte gözden geçirilmiş ve tereddüt duyulan konularda, formlar, dolduran beyaz yakalı personelle birebir tekrar görüşülmüştür.

Sonunda belirtilen işlemlerde 34 pozisyon için tanımlar gerçekleştirilmiştir.

Bu süreçte ilgili kuruluşa organizasyon şeması da ele alınarak, belirlenen pozisyonların organizasyon şemasındaki yerleri gözden geçirilmiştir. Bunun sonunda bazı pozisyonların organizasyon şemasındaki yerleri de değiştirilmiştir.

Bu analizlerden hareketle, norm kadrolar belirlenmeye çalışılmış, yapılmış, gereken yeni düzenlemeler üst yönetimle birlikte tartışmaya açılmıştır.

9. Değerlendirme Çalışmaları,

9.1 Faktörlerin Seçimi

(ABC) kuruluşunda işlemlerin değerlendirilmesi amacıyla; otomotiv sektöründe kabul görmüş 13 faktör esas alınmıştır. Bu faktörler birbirleriyle ilgileri sebebiyle, be faktör grubunda toplanmıştır.

9.2 Faktörlerin Puanlanması,

Önce ara t,rmac,lar taraf,ndan 1000 puan üzerinden, faktörlere puanlar verilmi tir. Puanlamada ayn, sektörde yap,lan çal, malar gözden geçirilmi ve çal, ma yap,lan i yerinin özellikleri de göz önüne al,nm, t,r.

(ABC) i letmesinde 13 faktör 150 ile 55 faktör puanlar, aras,nda de i en puanlar alm, lard,r. Belirtilen i letmede en yüksek faktör puan, olan 150 faktör puan,n, ö renim ve temel bilgi faktörü, en dü ük puan olan 55 faktör puan,n, da 50 puan ile i ortam, ko ullar, faktörü al,nm, t,r.

Sonra 30 civar,ndaki üst yönetici ile, faktör puanlar, tart, maya aç,lm, t,r. Bu sürecin çok tart, mal, geçti i ve bu amaçla 4 toplant, yap,ld, , belirtilmelidir. Tablo 1

9.3 lerin (Pozisyonlar,n) Görev Tan,mlar,n,n Belirlenerek Faktör Puanlar,na Göre S,ralanması,

34 i tan,m,na ba l, olarak, beyaz yakal, personelin faktör puanlar,n,n hesaplanmas,ndan sonra, puan aral,klar, dikkate al,narak, ad, geçen i yerinde i ler önem s,ras,na (puanlamaya ba l, olarak) 8 i grubuna ayr,lm, t,r. Ek 2.

9.4 Sekiz Grubu Yönünden, Ücret E risinin Ç,kar,ılması,

(ABC) kurulu unda mevcut taban ve tavan ücretlerinden hareketle 8 i grubu, faktör puanlar,ndan hareketle tablolanm, ve bu ekilde (ABC) kurulu unun ücret e risi ç,kar,lm, t,r.

Böylece (ABC) kurulu unun i de erlemesi sonucu bulunan faktör puanlar,na göre i ler gruplanm, ve bu i lerin ücretleri, ücret skalas,nda yerlerini alm, t,r.

Bu bize; belirtilen i letmede, benzer faktör puanlar,n, alan i lerde çal, anlar,n, olmas, gereken ücret e risi üzerinde olup olmad, ,n, gösterecektir. Böylece

i letmeler, adaletli bir ücret sistemine sahip olup olmadıkları, kontrol edebileceklerdir. Önemli sapmalar olduğu durumlarda da iyileştirme çalışmalarında bulunabileceklerdir.

Bu çalışmaların bir başlıca amacı, dağıtım işletmenin, benzer sektörlerde ve benzer yerlerinde gerçekleştirilen piyasa ücret hareketlerini kontrol etmesine sahip olabilmeleridir.

Çalışmaların (ABC) işletmesi yönünden bakıldığında, sektörde piyasa ücret hareketlerine yaklaşıldığı görülmektedir.

10. Performans Değerlendirme Çalışmaları,

10.1 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans kriterlerinin belirlenmesinde oldukça farklı bir yöntem uygulanmıştır. Bu amaçla bütün beyaz yakalı personelle toplantılar yapılarak, (ABC) işletmesinde işletmeyi başlatabilecek performans dereceleri olabilecek kelime ya da kavram üretmeleri istenilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda 170 civarında kelime ya da kavram ortaya çıkmıştır. Sonra bunlar üst kademe yöneticileri ile birlikte gruplandırılmıştır.

Bu gruplandırma; çalışmaların pozisyonlar yönünden 2 şekilde yapılmıştır. Birinci grupta yer alan orta ve üst kademe yöneticileri için 10 kriter, yönetici olmayan personel ve ilk kademe yöneticileri için 8 kriter belirlenmiştir.

Böyle bir yola gidilmesinin sebebi; her görevin değerlendirilmesinde farklı yetkinliklerin gerektiği yaklaşımı, esas olmuştur. Tablo 2

Performans kriterlerinin seçimi kadar, bu kriterleri değerlendirecek değerlendirilmecilerin de bu konuda eğitimli olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde yine duygusal davranılmaktan kaçınılmayacak ve sonuçta bu tür çalışmaların yapılması, yararlı değil de zararlı olacaktır.

10.2 Performans Kriterlerinin Açıklanması, Puanlanması, ve Kişisel Performans Değerlerinin Bulunması,

Özellikle değerlendirme yapacak değerlendiricilerle birlikte yapılan toplantılarda kriterlerin içerikleri üzerinde tartışılarak, içerikleri yazılmıştır. Amaç gerçek bir değerlendirmeye ulaşmak olduğundan, bu çalışmalarla özen gösterilmiştir. Tablo 3.

Bu çalışmaların sonunda orta ve üst kademe yöneticileri için seçilen on kriter, yüz üzerinden değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Tabloda 2'de de görüleceği gibi; orta ve üst kademe yöneticileri için on kriter esas alınmış ve bu kriterler içinde yönetim ve liderlik kriterine en yüksek puan olan yirmi puan verilmiştir. Bu gruptaki yöneticiler içinde en düşük puan da, beş puan ile takım çalışması, yetkinlik kriterine verilmiştir.

Yine tabloda görüleceği gibi; yönetici olmayan personel ve ilk kademe yöneticileri için daha az sayıda olmak üzere sekiz kriter belirlenmiştir. Yine bu kriterler de yüz puan üzerinden değerlendirilmeye alınmıştır. Bu gruptakiler içinde en yüksek puan olan yirmibeş puanla, üretkenlik kriteri ilk sıraya alınmıştır. Bu kademedeki beyaz yakalılar için de, bu yetkinliğin önemi oldukça fazladır.

Burada önem kazanan nokta yetkinliklere bağlı olarak performans kriterlerinin nispi önemlerinin de belirtildiğidir.

Kriterlerin puanlanmasından sonraki süreç, kişilerin bu puanlara göre değerlendirilmesine gelmektedir.

Tabloların Puanlama Anahtar bölümünde, kriterlere bir ile beş arasında puan verilerek, kişilerin verilen bu puanlara göre performans değerleri bulunmakta ve bu değerler kriterlerin ağırlık puanları ile çarpılarak, tabloların en solundaki sütunda yer alan sonuç puanlarına ulaşılmaktadır.

•Puanlama Anahtar,önda görülece i gibi; bir ile be aras,nda verilecek puanlarla ilgili aç,klamalar,n iyi yaz,lm, olmas, gerekmektedir. Çünkü bir puanl,k fark bile, ki inin toplam performans de erini olumsuz etkileyebilecektir.

En dü ük puan olarak, bir puan al,nm, t,r. Bunun anlam,; çal, an,n performans kriterleri olarak seçilen söz gelimi giri imcilik ve yönlendiricilik görevini yeterince kar ,layamad, , ve bu konuda yetersiz kald, , sonucuna var,lacakt,r. Bu kriterin toplam a ,rl, , da onbe puan oldu undan, sonuçta o ki inin toplam puan de eri dü ük ç,kabilecektir.

De erlendirmelerin harf kar ,l,klar, ise öyle olmaktadır,r.

- A. Toplam Puan De eri ó 500-431 ó Mükemmel Düzeyde
- B. Toplam Puan De eri ó 430-361 ó Üstün Düzeyde
- C. Toplam Puan De eri ó 360-291 ó Yeterli ve Beklenen Düzeyde
- D. Toplam Puan De eri ó 290-221 ó Asgari Düzeyde Yeterli
- E. Toplam Puan De eri ó 220 ve alt, ó Yetersiz

10.3 Performansa Ba l, Olarak Ücret Art, lar,n,n Belirlenmesi

(ABC) i letmesinde yap,lan bu çal, mada, beyaz yakal, personel için toplam performans de erleri hesaplanarak, ücretle ili kilendirilmesi amaçlanm, t,r. Bunun da sebebi, i letmelerin stratejik hedeflerine ula abilmeleri aç,s,ndan, ücret ile performans art, ,n, ili kilendirmeyi stratejik bir araç olarak kullanmak istemeleridir. Böylece çal, anlar,n motivasyonlar, artt,r,larak, i letmelerin amaçlar,na ula malar, sa lanabilecektir.

Performans de erlemelerine ba l, olarak ücretlerde bir farklı,k yarat,lm, istenildi inde óABC i letmesinde yap,lan çal, mada bu fazlal, a performans primi denmi tir- yap,lacak farklı, ,n daha önceden bir sisteme ba lanmas, gerekmektedir.

ABC i letmesinde daha önceki dönemlerde, performans ba l, bir ücret uygulamas, söz konusu olmad, ,ndan, üst yönetimce da ,tlacak toplam performans priminin, i letmenin y,l sonundaki karl,l,k durumuna ba l, olarak gerçekleştirilmesine karar verilmi tir.

Ara t,r,c,lar öneri olarak; performans de erleme sistemine ba l, olarak ücretlerde bir farklıla maya gidilmesine karar verilmesi durumunda, beyaz yakal, personelin toplam performans puanlar,n, göz önüne alarak, i letmenin karl,l, ,na ba l, olarak belirlenecek katsay,larla, bu puanlar,n çarp,m, sonucu elde edilecek miktarlar,n verilmesini önermi lerdir.

SONUÇ

nsan kaynaklar, yönetiminin önemli bir i levi olan ücret yönetimi, ülkemizde % 97 gibi çok önemli bir oranla enflasyon ile ekillenirken, % 86, k bir oranda da örgüt içinde çal, anlar, n bireysel performanslar, na göre belirlenmektedir.

Ancak ülkemizde bireysel performans, n, bilimsel temellere dayanarak ölçülebildi ini de söylemek mümkün de ildir. Genel ölçüt; i letmelerin karlı, l, k durumu ve yöneticilerin ço u zaman duygusal, ktan uzak olmayan kararlar, olmaktadır. Ücretin çok yönlü karakterinin bir bölümünü olu turan psikolojik taraf,, yukarı, da da belirtildi i gibi; çal, anlar, n i lerindeki motivasyonunu olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir.

Oldukça hassas bir dengeye sahip olan ücret yönetiminde, ideal olan çal, anlar, n örgüt içinde bu konudaki adaletin sa lan, yor olmas, n, hissetmeleridir. Özellikle Adams'ın E itlik Kuram, andan hareketle; çal, anlar, n kendilerinin katkı, lar, ve örgütün kendilerine sa lad, klar, n,, di er çal, anlar, n katkı, ve onlara sa lananlar ile kar ,la t, rd, klar, bilinmektedir.

Yap, lan kar ,la t, rmada, e er bir e itsizlik hali görülüyorsa, çal, an, n morali olumsuz olarak etkilenecek ve bu da motivasyonunu dü ürecektir, en son çare olarak (e itsizli in devam etmesi durumunda) i ten ayrılmaya kadar süren olumsuz sonuçlar do abilecektir.

Ücret adaletinin böylesi önemli oldu u bir durumda, e itli i en iyi e kilde sa layabilece i dü ünülen performansa dayalı, ücret sistemlerinin; hem çal, an, hem de örgüt için en uygun ücret yönetimi sistemi oldu una üphe yoktur.

Ancak sistemin iyi çal, abilmesi için de, gerekli alt yapı, lar, n kurulmas, kaç, n, lmaz görünmektedir.

Öncelikli olarak performans kriterlerinin her i letme için gerçekçi bir e kilde, uzlaş, mac, bir yöntemle belirlenmesi gerekmektedir.

Bunun için de i letmelerde i analizlerinin ve i tan, mlar, n, n yapı, larak, i de erlemesine esas olacak faktörlerin belirlenerek, bu faktörlere verilecek faktör

puanlar, n, n bulunarak, i letmede i lerin faktör puanlar, na göre gruplanmas, yap, lmal, d, r. Görülece i gibi i analizleri ve i tan, mlar, ile, i de erlemesi çal, malar, yap, lmadan, performans ba l, bir ücret sistemi olu turmak çok gerçekçi görünmemektedir.

Tez konumuz ile ilgili olarak yapt, , m, z ö ABM A. . Beyaz Yakal, Personel De erlendirme Ücret Sistemi ve Performans De erlendirme Sisteminin Kurulumu ö çal, mas, nda öncelikli olarak mevcut i lerin tan, m, yap, larak, i de erlemesine esas olacak faktörler belirlenmi tir.

Kurulu un otomotiv yan sanayi sektöründe olmas, sebebi ile, sektörde kabul gören 13 faktörden hareket edilmi ve bu faktörler kendi içinde be faktör grubunda toplanm, t, r. Daha sonra faktörler puanlanm, t, r.

Çal, mada da görülece i gibi, belirtilen i letmede en yüksek fakötr puan, olan 150 fakötr puan, n, , ö renim ve temel bilgi faktörü alm, t, r.

Sonuçta 34 i tan, m, na ba l, k olarak, beyaz yakal, personelin faktör puanlar, n, n hesaplanmas, ndan sonra, puan aral, klar, dikkate al, narak, ad, geçen i yerinde i ler önem s, ras, nda (puanlamaya ba l, olarak) sekiz i grubuna ayr, lm, t, r. Daha sonraki safha, bu i gruplar, yönünden performans kriterlerinin belirlenmesi olmu tur. Bu süreci takiben de, çal, an personelin puanland, r, lmas, na geçilmi tir. Burada verilen puanlara göre çal, anlar, n performans de erleri bulunmu tur.

Belirtilen ABC A. . i letmesinde, sekiz i grubunda toplam i lerdeki ücretlerle ilgili olarak gerçekle tirilen ücret skalas, esas al, narak, bu i lerde çal, anlar, n ald, klar, ücretin, performans puanlar, yönünden uygun olup-olmad, , na bak, lm, t, r.

Yap, lan çal, mada ilgili kurulu un, sektördeki piyasa ücret e rileri yönünden çok farklı, k göstermemekle birlikte, performans ve ücret ili kileri yönünden sapmalar oldu u görülmü tür.

Sonuç olarak performans de erleme sistemine ba l, olarak, ücretlerde bir farklı, la maya gidilmesine karar verilmesi durumunda; beyaz yakal, personelin toplam performans puanlar, göz önüne al, narak, i letmenin karlı, l, , na ba l, olarak belirlenecek

katsay,larla, bu puanlar,n çarp,m, sonucu elde edilecek miktarlar,n ödenmesinin gerekti i görülmü tür.

Bu çal, mada da ortaya ç,kan sonuç; ülkemizde i letmelerin henüz i tan,m,lar,ndan hareketle, faktör puanlama çal, malar,n, tam yapmad,klar,n, ve böylece i lerin ve bu i lerle ilgili performans kriterlerinin nisbi önemlerinin belirlenememesi sebebiyle de, ücretlerle performans aras,ndaki ili ki aray, ,n,n yeterli düzeyde önem kazanmad, , görülmektedir.

KAYNAKÇA

1. *İletişim ve Performans*, 2005,
<http://rehberpsikolog.blogspot.com/2005/11/makale-iletiim-ve-performans.html>,
(Mayıs 2007)
2. Akal, Zühal. Performans Kavramları, Ve Performans Yönetimi, 2003,
http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm,
(Mayıs 2007)
3. Fındıkçı, İhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. Baskı. İstanbul: Alfa, 2000.
4. Palmer, Margaret J.. **Performans Değerlendirmeleri**. Doğan Ahiner (çev.).
İstanbul: Rota Yayınevi, 1993.
5. Walker, J.W. Walker. **Human Resource Strategy**. USA: McGraw Hill, 1992.
6. Türkel, Asuman Uluçnar. **Yöneticiler için: İnsan Kaynakları Etkin Kullanımı**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998.
7. Hodgetts, Richard M. **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**. Canan Çetin, Esin Can Mutlu (çev.). İstanbul: Beta, 1999.
8. Canman, A. Doğan. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme Dairesi Enstitüsü, 1993.
9. Werther, William B. Werther ve JR. Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**. Fifty Edition. USA: McGraw Hill, 1989.

10. Uyargil, Cavide. **İletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performans, Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**. İstanbul: İ.Ü. İletme Fakültesi Yayınları, 1994.
11. Gomez, Luis R.Gomez, David B.Balkin ve Robert L.Carsy. **Management Human Resources**. Fifth Edition. USA: Prentice Hall, 2004.
12. Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları, Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.
13. Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın, 1997.
14. Atay, İsmail Durak. **Değerleme ve Bakım, Değerleme Yöntemleri**. 2. Baskı. İstanbul: Küre Matbaacılık Yayınları, 1990.
15. Zairi, Mohamed. **Measuring Performance For Business Results**. Londra: Chapman & Hall, 1994.
16. Turgur, Hakan. **Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme**.
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf,s.61> (Mayıs 2007).
17. R., Lepsinger ve Annetoinette D.Lucia. **The Art and Science of 360° Feedback**. San Francisco: 1997.
18. Acar, Nesime. **İnsan Kaynakları, Yönetimi**. Ankara: MPM Yayınları, 2000.
19. Cenzo, David A. ve Stephen P. Robbins. **Human Resources Management**. Seventh Edition. New York: John Wiley Inc., 2002.
20. Artan, Sinan. **Endüstri İletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1981.

21. DeCenzo ve Robbins P. **Human Resource Management**. 6.Bask., USA: 1996.
22. Efil, smail. **İletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 6. Bask., stanbul: Alfa, 1999.
23. *Stratejik Planlama Rehberi*,
http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm (May,s 2007)
24. *Strategic Planning*,
http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm (Nisan 2007)
25. Ta tan, Seçil. **Performans De erleme Sonuçları Kullanılması**,
http://www.insankaynaklari.govceada.com/proje2_1.html (Nisan 2007).
26. Akyıldız, Hüseyin. **Ücret Yapısı Oluşumu**. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayını, 2001.
27. Yalçın, Selçuk Yalçın. **Personel Yönetimi**. 5.Baskı. İstanbul: Beta Basın Yayını, 1994.
28. Alpugan, Oktay. **İletme Bilimine Giriş**. Trabzon: Per Yayınları, 1998.
29. *İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve De erlemesi*, 2001,
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=235>,
(Nisan 2007)
30. Köksal, Mustafa. **Överimlilik ve Ücret Yönetimi, Ders Notları**. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, 2001.
31. Özden, Mehmet Cemil. **Ücret Yönetimi**.
http://www.mcozden.com/INSANKAYNAKLARI/ikf_5_uy.htm (May,s 2007)

32. Kaynak ve Tu ray Kaynak, Zeki Adal ve smail Ataay, **ö nsan Kaynaklar, Yönetimiö.** stanbul, stanbul Üniversitesi nsan Kaynaklar, Yönetimi Anabilim Dal,.
33. Kestane, Do an Kestane. **Performansa Dayal, Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirli i,**
<http://193.255.144.134/calismalar/yayinlar/md/md142/performansadayali..pdf>
(May,s 2007)
34. Sava , A.Tu rul. **360° Performans De erlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi.** stanbul: Çantay, 2005.
35. Zaim, Sabahattin Zaim. **Çal, ma Ekonomisi.** stanbul: Filiz Kitabevi, 1986.
36. Sevimli, Ahmet Sevimli. ö De erlemesinin Ücret Sistemi çindeki Rolü ve E it Davranma lkesi Aç,s,ndan Önemiö, **Endüstri li kileri ve nsan Kaynaklar, Dergisi (-Güç).** Cilt 3. stanbul: 2001.
37. Delikta , Ebru. **De erleme ve Ücret Sistemleri.** www.insankaynaklari.com
38. Öztürk, Nam,k Kemal. öKamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiyeöde Durumö, **Türk dare Dergisi.** stanbul: 2000.
39. Public Management Occasional Papers No:10; **öPay Reform in The Public Serviceö;** OECD PUMA 1996.
40. Silva,Sriyan. **An Introduction to Performance and Skill-Based Pay Systems.**
http://www.ilo.org/_public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srspaysy.htm
(May,s 2007)
41. Kümbül, Burcu Kümbül. **Ücrette Adaleti Sa layan Performansa Dayal, Ücret Sistemleri.**

http://isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=103&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2001, (Nisan 2007)

42. Ünal, Ay e. öPerformansa Dayal, Ücret ve Uygulamada Kar ,lan Sorunlarö, **Kamu-** . Cilt 5. stanbul:1999.

43. ncir, Gülten. öPerformansa Dayal, Ücret Sistemi Bir Demotivasyon Arac, m,d,r?ö, **MPM Anahtar Dergisi**. stanbul: 2000.

EK I:

FORM DOLDURMA KILAVUZU
LÜTFEN FORMDA YER ALAN GR FONLU BÖLGELER
DOLDURMAYINIZ. N Z LE LG L OLMAYAN MADDEY BO
BIRAKINIZ.

A. GENEL

(Analizi yapan k,sm,na ad,n,z, yaz,n,z)

B. LE LG L TANITIM B LG LER

B.1. Buraya u anda kullan,lan i ünvan, yaz,l,r . (Örnek: E itim efi)

B.3. Buraya (varsa) u anda çal, ,lan birim yaz,l,r. (Örnek: E itim)

B.4. Buraya (varsa) u anda çal, ,lan bölüm yaz,l,r. (Örnek: nsan Kaynaklar,)

B.5. Buraya (varsa) u andaki amirin i ünvan, yaz,l,r (Örnek: nsan Kaynaklar, Müdürü)

B.7. Buraya (varsa) u anda mevcut olan astlar,n i ünvanlar, yaz,l,r (Örnek: E itim Uzman,)

C. ÖZET

C.1. Buraya yap,lan i in k,sa amac,, ne yap,ld, , ve nas,l yap,ld, , yaz,l,r (Örnek: E itim efi için; ÷irketin nsan Kaynaklar,n, geli tirmek ve irketin genel performans,n, artt,rmak amac, ile, çe itli bölümlerden gelen e itim taleplerini de erlendirmek; irket genelinde e itim ihtiyaçlar,n, saptamak; e itim verecek olan irket içi ve d, , kurum ve ki ileri seçmek; e itim ortam,, araç ve gereçlerini temin etmek ve bunlar,n sürekli haz,r durumda bulundurulmas,n, sa lamakØ)

D. GÖREVLER

D.1. iniz ile ilgili temel nitelik s,n,f,n, seçiniz ve sa yan,na (1) yaz,n,z; E er net seçim yapam,yor iseniz, en ilgili olandan ba layarak (1) , (2) gibi s,ra numaralar, yaz,n,z. (Örnek: E itim efi için; Yönetsel i 1; Uzmanl,k i i 2; Büro i i 3)

D.2. Lütfen formdaki aç,klamay, okuyarak, buradaki bo luklara yakla ,k (tahmini) süre oranlar,n, yaz,n,z (Örnek: E itim efi için;

a)	E itim ihtiyac, belirleme çal, malar,	30
b)	E itim ortam, ve araçlar, bak,m ve tutunum	20
c)	E itim için piyasa ara t,rmas,	20
d)	Seçilmi e itimlere kat,lmak	15
e)	Di er tüm görevler	15

D.3. Lütfen formdaki açıklamay, okuyarak, buraya öğrenim düzeyini ve gerekli işe yabancı, dil ve düzeyini yaz,n,z. Formel: Bir diploma veya dereceye yönelik okul eğitimini; informal: iş başında eğitim veya kısa süreli kurslar ile alınan eğitim anlamına kullanılabacaktır. (Örnek: Eğitim için; Eğitim Bölümü Lisans veya Lisans).

E. SORUMLULUK

E.1. Çizelgenin SORUMLULUK sütununda belirtilen sorumlulukları, işinizi yaparken veya işiniz açısından önemli mi yoksa az önemli mi olduğunu ilgili kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz. Ayrıca, buradaki sorumluluklardan (a), (c), (d), (e) ve (g) maddeleri için, açıklama yerlerini de (gerekli görürseniz) doldurunuz.

F. GÖRENLE İLGİLİ NİTELİKLER

F.1. Çizelgenin İNTEL KÖ sütununda belirtilen niteliklerin işinizi yaparken veya işiniz açısından gereklilik derecesini ilgili kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.

F.2.a. Buraya işin etkin ve verimli olarak yapılabilmesi için ortalama yetenekteki bir iş gören için söz konusu işin en az deneyim süresini işaretleiniz.

F.2.b. Buraya, söz konusu işin önce başka bir pozisyonda çalışmış, olmak gerekli ise, bu işe geçirilmesi gereken ortalama deneyim süresini belirtiniz.

G. ÇALIŞMA KOŞULLARI

G.1. (Örnek: Eğitim için; iyi düzenlenmiş iklimli, büro, nadiren üretim ve bakım etkinliklerinin yapılması, işleme koşulları)

G.2. Yalnızca işin geçerli olan, ancak şirketteki diğer hiçbir işin olmadığı, duyulmuş özel bir çalışma koşulu veya biçimi varsa ise, buraya yaz,n,z. (Örnek: Santral operatörü için; gelen telefonlara belirli bir standart cevap verme)

G.3. Buraya, işin işin turan görev parçaları veya bileşenlerinin (elemanlar,n,n) sayısı, hakkında kısa açıklama, bilgiler verilir. (Örnek: Eğitim için; orta derecede çeşitli: eğitim planları, yapma, piyasa araştırması, yapma, eğitim değerlendirme, kendi kendine öğrenme)

H. İNDOĞRABİLİTİ SAĞLIK VE GÜVENLİK RİSKLERİ

H.1. (Örnek: Personel için; yoktur)

H.2. (Örnek: Boyahane için; yanıcı ve parlayıcı maddeler hakkında yangın ve yangından koruma eğitimi)

I. PERFORMANS STANDARTLARI

1. (Örnek: Kalite Kontrol için; üretimin üretim planları, ve zamanlamasından başlıca olarak, ilgili kalite standart ve standartları uygun olarak gerçekleştirilmesi ve sağlama)

2. (Örnek: Kalite Kontrol için; üst yönetim tarafından yetkilendirilme ve koşulsuz destek)

Çaba ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Sorularınız, Sn. aracılığıyla iletebilirsiniz.

EK II: 34 tane i de erlendirme formu ,kart,lm, t,r. A a ,daki ek örnek olarak eklenmi tir.

BEYAZ YAKALI PERSONEL DE ERLEND RME FORMU

<u>GÖREV ÜNVANI</u>	<u>TOPLAM</u>	<u>GRUP</u>
	<u>PUANI</u>	
HRACAT UZMANLI I	345	3

GÖREV TANIMI:

irketin mevcut d, m terilerinden gelen sipari leri takip ederek sonuland,rmak. Akreditifli i lemlerde evrak,n haz,rlanması,n ve takibini sa lamak. Yurtd, , ve yurtiçi fuarlarda irketi temsil etmek, yeni veya potansiyel m teriler ile temaslar kurmak. Pazar ara tırma al, malar,na kat,lmak veya bu al, malar, bizzat yapmak. al, malar, ile ilgili olarak üstlerine sözlü veya yaz,l, bilgi vermek.

DE ERLEND RME TABLOSU

Faktör grubu	Faktör ad,	Derece	Puan
MAHARET GRUBU	renim ve Temel Bilgi		75
	Yabanc, Dil Bilgisi		30
	n Yeti me ve Deneyim		45
GÖREV N TEL KLER GRUBU	Görev Karma ,kl, ,		40
	Tekdüzelik		0
SORUMLULUK GRUBU	Görev Yürütme Sorumlulu u		45
	Gözetim Sorumlulu u		0
	li kileri Sorumlulu u		15
	Temsil Sorumlulu u		30
ÇABA GRUBU	Bedensel aba		15
	Zihinsel aba		30
KO ULLARI GRUBU	Ortam, Ko ullar,		10
	Tehlikesi		10
	TOPLAM		345
Proje Yürütücüsü		ABC A. .	

Tablo 1:
(ABC) yerinde Faktör Gruplar,, Faktörler ve Faktörlere Verilen Puanlar

Faktör grubu	Faktör ad,	Puan
MAHARET GRUBU	Ö renim ve Temel Bilgi	150
	Yabanc, Dil Bilgisi	70
	Ön Yeti me ve Deneyim	135
GÖREV N TEL KLER GRUBU	Görev Karma ,kl, ,	80
	Tekdüzelik	50
SORUMLULUK GRUBU	Görev Yürütme Sorumlulu u	95
	Gözetim Sorumlulu u	60
	li kileri Sorumlulu u	65
	Temsil Sorumlulu u	70
ÇABA GRUBU	Bedensel Çaba	50
	Zihinsel Çaba	70
KO ULLARI GRUBU	Ortam, Ko ullar,	50
	Tehlikesi	55
	TOPLAM	1000

Tablo 2

(ABC) yerinde Beyaz Yakal, Yöneticiler için Belirlenen Performans Kriterleri

DE ERLEND R LEN N ADI VE SOYADI :
BÖLÜMÜ- B R M :
PERFORMANS DE ERLEND RME DÖNEM :
DE ERLEND REN N ADI VE SOYADI :

NO.	DE ERLEND RME KR TERLER	A IRLIK A	PUAN B	SONUC A X B
1	Giri imcilik ve Yönlendiricilik	15		
2	Üretkenlik	25		
3	Zihinsel Tutum	10		
4	Be eri ili kiler	10		
5	ahlak, ve aidiyet	10		
6	Sosyal sorumluluk	5		
7	Düzen ve Tertip	10		
8	Tak,m Çal, mas,na Yatk,nl,k	15		
TOPLAM		100		

PUANLAMA ANAHTARI (B sütunu için):

- 1 PUAN: Beklentileri yeterince kar ,lam,yor, YETERS Z
2 PUAN: Beklentileri minimum düzeyde kar ,l,yor; pozisyonu için gereken standard, zaman zaman kar ,layabiliyor; ASGAR DÜZEYDE YETERL
3 PUAN: Pefromans, kabul edilebilir ve istikrarl,; YETERL VE BEKLENEN DÜZEYDE
4 PUAN: Pozisyonundan beklenen ve istenilemn genel pefromans,n üzerinde bir pefromans gösteriyor; ÜSTÜN DÜZEYDE
5 PUAN: Her zaman mükemmel bir performans sergiliyor; bilgisini kullanarak i inin en karma ,k a amalar,n,n üstesinden geliyor; i inin gerektiği i standartlar,n üstüne ç,k,yor; MÜKEMMEL DÜZEYDE

De erlendirmenin Harf Kar ,l, , : A: 500-431 / B: 430-361 / C: 360-291 / D: 290-221 / E: 220 ve alt,

Toplam puan de eri		___ / ___ / ___
De erlendirmenin Harf Kar ,l, ,		TAR H

DEE ERLEND R LEN N ADI- SOYADI- MZASI DE ERLEND REN N ADI- SOYADI- MZASI

Tablo 3

Performans De erlendirme Kriterleri ile ilgili Genel Plan

1. Giri imcilik ve Yönlendiricilik _____ (15 puan)

Bu kriterde, yap,lan i ile ilgili olarak ki inin ara t,r,c,l,k ve geli tiricilik özellikleri, genel olarak kariyerinde ilerlemeye ve konular,nda güncel kalabilmeye özen gösterme derecesi de erlendirilir. Karakter olarak -yarat,c,ø fikirlere sahip olma ve çal, ma alanlar, ile ilgili literatür takibi v.b. di er ara t,r,mac,l,k özellikleri ön planda tutulur. Ayr,ca çal, an,n i ile ilgili alanlarda ve ortak çal, malarda ne kadar kolay ve isabetli seçimler yapt, ,n, ve ba kas,n,n talimat ve deste ini almadan, kendi inisiyatifini ne kadar etkin bir ekilde kullanabildi ini ölçer.

1	2	3	4	5
3	6	9	12	15

2. Üretkenlik _____ (25 puan)

Bu kriterde, çal, an,n veya yöneticinin i i ile ilgili olarak verimlilik ve üretkenlik özellikleri ile, kaliteli ve zaman,nda i yapma becerileri de erlendirilir. Bu çerçevede problem çözmeye ve engelleri ortadan kald,rma yetkinlikleri, i bilgisini yeterli etkenlikte kullanabilme özellikleri de ele al,n,r. Yönetici olmayan personel ile, ilk kademe yönetim personelinin de erlendirilmesinde ise, çal, an,n yapt, , i in miktar,n,n ve/veya kalitesinin ilgili i e ait standartlar,n ne kadar üzerine ç,kt, ,na bak,l,r.

1	2	3	4	5
5	10	15	20	25

3. Zihinsel Tutum _____ (10 puan)

Bu kriter ile, dü ünme, görme (öngörü anlam,nda), ifade etme, yazma yetenek ve yeterlili i ile ekonomik bak, l, olma, tasarruf bilinci (malzeme ve zaman tasarrufu dahil), konulara pozitif yakla ,m, olumlu ve i e yarar öneriler geli tirme ve bunlar,n arkas,nda durma, genel olarak i kalitesi konusunda bilinçlilik v.b. gibi hususlar de erlendirilir.

1	2	3	4	5
2	4	6	8	10

4. Beri ilikler (10 puan)

Bu kriter ile, insan ilikleri düzeyi ve bu konudaki genel tutumlar ile, sorumluluklar, aktif olarak (göstermelik de il) payla ,m,, ba kalar,n, e itme isteklili i ve di er sosyal yeterlilik ve empati duygusunun geli mi olmas, v.b. özellikleri ve bu özelliklerin i lerin zaman,nda ve etkin olarak bitirilmesine ne derece önemli oldu u de erlendirilir.

1	2	3	4	5
2	4	6	8	10

5. ahlak, ve aidiyet (10 puan)

Bu kriterde, i le ilgili çal, ma ve uygulamalarda, genel olarak adil ve dürüst olma, do ru söyleme, ba kalar,na güvenme, saklanmas, gereken gizli bilgileri saklama ve i yeri ruhuø gibi özellikler de erlendirilir.

1	2	3	4	5
2	4	6	8	10

6. Sosyal sorumluluk (5 puan)

Bu kriterde i ile ilgili olarak dar anlamda, k,l,k k,yafete gösterilen özen, i güvenli i kurallar,na uyum ve geni anlamda da çevreye duyar,l,k, enerji tasarrufu bilinci, ve bu davran, ve tutumlar arac,l, , ile etraf,ndakilere örnek olma gibi özellikler de erlendirilir.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

7. Düzen ve Tertip (10 puan)

Bu kriterde i e devaml,l,k, i disiplini ve i te verimlili i azalt,c, davran, lardan ve çal, ma al, kanl,klar,ndan kaç,nabilme özellikleri ile toplant, ve zaman yönetimi becerileri, sab,r,l,l,k ve uzun sürelerle dikkat ve konsantrasyonu kaçmadan çal, abilme becerileri de erlendirilir.

1	2	3	4	5
2	4	6	8	10

8. Takım Çalışmalarına Yatkınlık
puan)

(15

Bu kriterde, başkaları ile (i arkadaşları, üstleri ve altları ile) birlikte uyum içinde çalışabilme, onların kişisel haklarına saygı, bilginin paylaşılması, dinleyici olma, empati, ikna yeteneği ve becerisi, uyumlu ilişkiler kurabilme ve sürdürme özellikleri v.b. değerlendirilir. Ayrıca, amirleri tarafından verilen görevleri zamanında yapma hedefine dönük olarak ve genel olarak çalışmaya arkadaşlarıyla işbirliği ve uyum içerisinde çalışarak hareket etme özellikleri de bu başlık altında ele alınır.

1	2	3	4	5
3	6	9	12	15