

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**PERFORMANS DEĞERLEMESİ VE ÜCRET YÖNETİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: TEB ÇAĞRI MERKEZİ ÖRNEĞİ**

TUBA KALYONCU

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. AYTÜL ÇOLAK

EDİRNE-2010

**Tezin Adı: Performans Değerleme Sistemi ve Ücret Yönetimi Arasındaki İlişki:
TEB Çağrı Merkezi Örneği**

Hazırlayan: Tuba Kalyoncu

ÖZET

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlemeyi; kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır.

İşletmeler, artan rekabet koşullarına ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, performans ölçüm sistemlerinin tasarımını da yeniden değerlendirmektedirler. İşletmeler performans ölçüm sistemlerinin tasarımında örgütsel performansın yanı sıra çalışanların performanslarını da dikkate almaktadırlar.

Bu çalışmada performansa göre ücretlemeye ilişkin çalışanların bakış açılarının ortaya konulması hedeflenilmektedir. Tezin teorik bölümünde performans değerlendirilmesi, performansa göre ücretlendirme ve performansa göre ücretlendirmede yapılan hatalar, karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Performans Değerlemesi, Ücret Yönetimi, Performans Yönetimi.

**Name of Thesis: The Relationship Between the Performance Management System
and Fees: the Case of Call Center TEB**

Prepared by: Tuba Kalyoncu

ABSTRACT

Performance appraisal in human resource management are among the most important functions. To performance appraisal, the person in any matter to determine the degree of effectiveness and success of efforts constituted. To measure the level of activity and success is quite a difficult job. The main cause of these difficulties, the question is what is a human-oriented evaluation. Another difficulty is a subjective concept that is performance or achievements.

Businesses are increasingly competitive conditions and to adapt to changing environmental conditions, re-assess the design of performance measurement systems. Business performance measurement systems as well as the staff's performance also was taken into consideration in the design of organizational performance.

This study compared the performance of employees' perspectives on ücretlemeye hedeflenilmektedir prove. Theoretical part of the thesis, performance evaluation, performance-based pricing, and monetize by performance errors, tried to explain the problems and solutions.

Keywords: Performance Evaluation, Management Fee, Performance Management.

TEŐEKKÖR

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübeleriyle bana katkıda bulunan ve beni destekleyen tez danışmanım, saygı değer hocam Yrd. Doç. Aytül Çolak'a, yoğun iş temposu arasında zaman ayırarak anket formlarını doldurmayı kabul eden değerli bölüm çalışanlarına, bütün bu süreçte benden hiçbir desteğini esirgemeyen sayın yöneticim Bilal Aşçı' ya, aileme, eşime ve benim için özel tüm sevdiklerime... Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖZET.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR LİSTESİ.....	X
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.PERFORMANS DEĞERLEMENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ...2

1.1. Performansın Tanımı.....	4
1.2. Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	6
1.3. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	8
1.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	10
1.5. Performans Ölçmenin ve Değerlemenin Yönetici, Çalışan ve Örgüt Açısından Yararları.....	11
1.5.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları.....	11
1.5.2. Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları.....	12
1.5.3. Örgüte Sağladığı Yararlar.....	12
1.6. Performans Yönetim Sistemi.....	13
1.6.1. Performans Yönetimi Sisteminde Hedef Belirleme.....	15
1.6.2. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları.....	16
1.6.3. Performans Yönetim Sistemi Kullanım Alanları.....	17
1.6.3.1. Stratejik Planlama.....	17
1.6.3.2. Personel Planlama.....	18
1.6.3.3. Ücret Yönetimi.....	18
1.6.3.4. Kariyer Geliştirme Sistemi.....	19
1.6.3.5. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar.....	19
1.6.3.5.1. Rotasyon.....	19
1.6.3.5.2. İş Genişletilmesi.....	20
1.6.3.5.3. İş Zenginleştirme.....	21
1.6.3.6. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma.....	23
1.6.4. Performans Değerlendirme Süreci ve Değerlendirme Yöntemleri.....	23
1.6.4.1. Performans Değerlendirme Süreci.....	23
1.6.4.1.1. Kriterlerin Belirlenmesi.....	24

1.6.4.1.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi.....	24
1.6.4.1.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi.....	25
1.6.4.1.4. Değerlemecilerin Eğitimi.....	25
1.6.4.1.5. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi.....	26
1.6.4.1.6. Bilgisayarlı Değerlendirme.....	26
1.6.4.1.7. Değerlemecileri Belirleme Süreci.....	27
1.6.4.1.7.1. Yöneticilerce Değerleme.....	27
1.6.4.1.7.2. Özdeğerleme.....	28
1.6.4.1.7.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme.....	28
1.6.4.1.7.4. Astlarca Değerleme.....	29
1.6.4.1.7.5. Müşterilerce Değerleme.....	29
1.6.4.2. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri.....	30
1.6.4.2.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi.....	33
1.6.4.2.2. Grafik Değerleme (Derecelendirme) Yöntemi.....	36
1.6.4.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	37
1.6.4.2.4. Kritik Olay Yöntemi.....	38
1.6.4.2.5. İşaretleme Listesi Yöntemi.....	39
1.6.4.2.6. Direkt İndeks Yöntemi.....	40
1.6.4.2.7. Standartlar Yöntemi.....	40
1.6.4.2.8. Amaçlara Göre Yönetim.....	40
1.6.4.2.9. Ekip Bazlı Performans Değerleme.....	41
1.6.4.3. Çağdaş Değerleme Yöntemleri.....	42
1.6.4.3.1. İş Planlaması ve Değerleme.....	42
1.6.4.3.2. Başarı Değerlemede Geliştirici Yaklaşım.....	43
1.6.4.3.3. 360 Derece Değerleme.....	43
1.6.4.3.3.1. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemi.....	45
1.6.4.3.3.2. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sisteminin Özellikleri.....	45
1.6.4.3.3.3. Değerlendirme Sürecinin İşleyişi.....	46
1.6.4.3.3.4. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sisteminin Uygulanmasının Avantaj ve Dezavantajları.....	46
1.6.4.3.4. Smart Tekniği.....	49
1.7. Değerlendirmede Karşılaşılan Güçlükler.....	49
1.8. Performans Değerleme Sırasında Yapılan Hatalar.....	52
1.8.1. Hale Etkisi.....	54
1.8.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme.....	54
1.8.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	55
1.8.4. Kontrast Hatalar.....	55
1.8.5. Kişisel Önyargılar.....	55

İKİNCİ BÖLÜM

2. PERFORMANS DEĞERLEME VE ÜCRET SİSTEMİ	56
2.1. Bir Faktör fiyatı Olarak Ücret.....	56
2.1.1. Ücret Kavramı, Teorileri ve Ücret Politikaları.....	57
2.1.1.1. Ücret Kavramı.....	57
2.1.1.2. Ücreti Oluşturan Faktörler.....	58
2.1.1.3. Kök Ücret.....	59
2.1.1.4. Primler.....	59
2.1.1.5. Sosyal Yardımlar.....	59
2.1.1.6. Ücret Haddi - Ücret Geliri.....	59
2.1.1.7. Ücret - Maaş.....	60
2.1.1.8. Brüt Ücret - Net Ücret.....	60
2.1.1.9. Nominal Ücret - Reel Ücret.....	60
2.1.1.10. Asgari Ücretin Belirlenmesi.....	60
2.2. Klasik Ücret Teorileri.....	61
2.2.1. Doğal Ücret Teorisi.....	61
2.2.2. Ücret Fonu Teorisi.....	64
2.2.3. Artık Değer Teorisi.....	65
2.3. Modern Ücret Teorileri.....	66
2.3.1. Marjinal Verimlilik Teorisi.....	66
2.3.2. Pazarlık Teorisi.....	68
2.3.3. Satın Alma Gücü Teorisi.....	69
2.3.4. Etkin Ücret Teorileri.....	70
2.3.5. Eşel Mobil Yöntemi.....	71
2.4. Ücret Politikaları.....	72
2.4.2. Düşük Ücret Politikası.....	72
2.4.3. Yüksek Ücret Politikası.....	72
2.4.4. Satın Alma Gücü Politikası.....	73
2.4.5. Verimliliğe Dayanan Ücret Politikası.....	73
2.4.6. En Az Ücret.....	74
2.5. Ücret Çeşitleri.....	74
2.5.1. Ana-baz Ücret Sistemleri.....	74
2.5.1.1. Zamana göre ücret.....	74
2.5.1.2. Parça başına ücret.....	75
2.5.1.3. Götürü ücret.....	76
2.5.2. Teşvik Edici Ücret Sistemleri.....	76
2.5.2.1. Halsey Sistemi.....	76
2.5.2.2. Bedeaux Sistemi.....	77
2.5.2.3. Taylor Sistemi.....	77
2.5.2.4. Emerson Sistemi.....	78
2.5.2.5. Gantt Sistemi.....	78
2.5.3. İşçilerin Kardan Pay Alması veya Kara Katılma.....	79

2.6. Ücret Yaklaşımları ve Ödüllendirme.....	81
2.6.1. Performans ve Ücret İlişkisi.....	83
2.6.2. Performansa Dayalı Ücret Politikaları.....	86
2.6.3. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Genel Esasları.....	88
2.7. Performansa Dayalı Ücret Çeşitleri.....	91
2.7.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret.....	91
2.7.2. Takım (Grup) Performansa Dayalı Ücret.....	92
2.7.3. Organizasyon Performansına Dayalı Ücret.....	92
2.8. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Çeşitleri.....	94
2.8.1. Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri.....	94
2.8.2. Özendirici Ücret Sistemleri.....	94
2.8.2.1. Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi.....	95
2.8.2.2. Hedeflere Göre Performans Değerleme Yönteminin Avantaj ve Dezavantajları.....	95
2.8.2.3. Kar Paylaşımı.....	96
2.8.2.4. Performans Primi.....	98
2.9. Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme ve Edilmeme Nedenleri.....	98
2.9.1. Performansa Dayalı Ücret Sisteminde Avantaj ve Dezavantajlar.....	99
2.9.2. Performansa Dayalı Ücret Sisteminde Karşılaşılabilecek Zorluklar.....	100
2.10. Performansa Dayalı Ücretin Çeşitli Taraflar Açısından Değerlendirilmesi.....	102
2.10.1. Çalışanlar Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi.....	102
2.10.2. Örgüt Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi.....	103
2.10.3. İşçi Sendikaları Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi.....	104
2.11. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Demotivasyon Aracı Görülmesi.....	105

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....

107

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	107
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Veri Toplama Yöntemi.....	109
3.3. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirilmesi.....	110
3.4. Güvenirlilik Analizi.....	111
3.5. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	112
3.6. Çalışanların Banka Çağrı Merkezi Süreçleriyle İlgili Memnuniyetlerinin Frekans Dağılımları.....	117
3.7. Çalışanların Banka Performans Değerlemesi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	119
3.8. Performans Değerlendirilmesinin Bankanın Ücret Politikalarına İlişkin Değerlendirilmesi.....	128

3.8.1. Banka Çalışanlarının Performans Kriterlerinin Değerlendirme Kriterlerinin Yaşlarından Bağımsızlıklarının Testi.....	128
3.8.2. Banka Çalışanlarının Performans Kriterlerinin Değerlendirme Kriterlerinin Eğitim Düzeylerinden Bağımsızlıklarının Testi.....	130
3.8.3. Performans Sonuçlarının Çalışanlar Tarafından Performansa Bakış Açısından Bağımsızlıklarının Testi.....	133
3.8.4. Vardiya ile Bankanın Ücret Politikası Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Bağımsızlıklarının Testi.....	133
3.8.5. Kıdem Süresi ile Başarının Takdirine İlişkin Ki-Kare Bağımsızlıklarının Testi.....	136
3.8.6. Çalışanların Performans Değerlemeye Önem Vermesinin Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığın Testi.....	137
3.8.7. Performans Değerlendirilmesi Objektifliğinin Çalışanların Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testi.....	138
3.8.8. Çalışanların Kariyerlerine Göre Aynı İşyerinde Devam Etmesinin Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testi.....	139
3.8.9. Çalışanların Vardiyalarına Göre Performanslarının Demografik Özelliklerden Bağımsızlığının Testi.....	140
3.8.10. Çalışanların Aylık Satış Hedeflerinin Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testi.....	141
3.8.11. Çalışanlarının İşyeri Adanmışlığının Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testi.....	142
3.8.12. Çalışanların Uzun Vadede Bu İşe Devamının Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testi.....	143
3.9. Ücret İle Kıdem Arasında Basit Regresyon Analizi.....	144
3.10. Performans ile Kıdem Arasındaki Basit Regresyon Analizi.....	145
3.11. Çalışanların Performanslarının Cinsiyetlerine İlişkin Farklılığının t Testi.....	146
SONUÇ.....	147
KAYNAKÇA.....	156
EK-1.....	174

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1-Performans Değerlemede Aşamalı Performans.....	4
Şekil-2 Performans Yönetim Döngüsü.....	15
Şekil 3- İdeal Performans Değerlendirme Formu Seçim Alternatifleri.....	32
Şekil 4. Grafik Değerleme Yöntemindeki 5 Bölümlü Ölçek.....	36
Şekil 5. 360 Derece Değerlendirme Havuzu.....	48
Şekil 6: Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları Modeli.....	81
Şekil-7 Ücret ve Ödüllendirme Boyutlarını Gösteren Piramit.....	82
Şekil:8 Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Genel Çerçevesi	83
Şekil-9 Organizasyonda Ücretlendirme Modeli.....	93

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği.....	34
Tablo 2. Basit Sıralama Yöntemi Örneği.....	35
Tablo 3. İkili Karşılaştırma Örneği.....	35
Tablo 4. Greenfield Alanı'nda Sendikalaşma ile PDÜ Sistemlerinin Etkileşimi.....	105
Tablo 5. Araştırma Kapsamında Kullanılan Likert Ölçekli Soruların Cronbach Alfa Testi.....	111
Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	112
Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	113
Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	113
Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	114
Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Çağrı Merkezi Çalışma Tecrübesi Olup Olmadığına Göre Dağılımı.....	114
Tablo 11. Araştırmaya Katılanların İlk İş Deneyimi Olup Olmadığına Göre Dağılımı.....	115
Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Vardiyaya Göre Dağılımı.....	115
Tablo 13. Araştırmaya Katılanların Aylık Net Ücretlerine Göre Dağılımı.....	116
Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Üç Aylık Ortalama Prim Ücretlerine Göre Dağılımı.....	116
Tablo 15. Araştırmaya Katılanların Banka Çağrı Merkezi Süreçleriyle İlgili Memnuniyetlerinin Frekans Dağılımlarının Test Sonuçları.....	117
Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Banka Performans Değerlemesi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımlarının Test Sonuçları.....	120
Tablo 17. Banka Çalışanlarının Performans Kriterlerinin Değerlendirme Kriterlerinin Yaşlarından Bağımsızlıklarının Testinin Sonuçları.....	128
Tablo 18. Banka Çalışanlarının Performans Kriterlerinin Değerlendirme Kriterlerinin Eğitim Düzeylerinden Bağımsızlıklarının Testinin Sonuçları.....	131

Tablo 19. Eğitim Durumu ve 3 Aylık Prime İlişkin Korelasyon Tablosu.....	132
Tablo 20. Performans Sonuçlarının Çalışanlar Tarafından Performansa Bakış Açısından Bağımsızlıklarının Testinin Sonuçları.....	133
Tablo 21. Vardiya ile Bankanın Ücret Politikası Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Bağımsızlıklarının Testinin Sonuçları.....	134
Tablo 22. Kıdem Süresi ile Başarının Takdirine İlişkin Ki-Kare Bağımsızlıklarının Testinin Sonuçları.....	136
Tablo 23. Çalışanların Performans Değerlemeye Önem Vermesinin Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığın Testinin Sonuçları.....	137
Tablo 24. Performans Değerlendirilmesi Objektifliğinin Çalışanların Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testinin Sonuçları.....	138
Tablo 25. Çalışanların Kariyerlerine göre Aynı İşyerinde Devam Etmesinin Demografik Özelliklerden Bağımsızlığının Testinin Sonuçları.....	139
Tablo 26. Çalışanların Vardiyalarına Göre Performanslarının Demografik Özelliklerden Bağımsızlığının Testinin Sonuçları.....	140
Tablo 27. Çalışanların Aylık Satış Hedeflerinin Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testi.....	141
Tablo 28. Çalışanlarının İşyeri Adanmışlığının Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testinin Sonuçları.....	142
Tablo 29. Çalışanların Uzun Vadede Bu İşe Devamının Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testinin Sonuçları.....	143
Tablo 30. Ücret ve Kıdem için Katsayılar Tablosu.....	144
Tablo 31. Kıdem ve Aylık Ücret için Anova Tablosu.....	144
Tablo 32. Performans ve Kıdem için Katsayılar Tablosu.....	145
Tablo 33. Performans ve Ücret için Anova Tablosu.....	145
Tablo 34. Çalışanların Son Değerleme Puanlarının Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması.....	146

KISALTMALAR LİSTESİ

İKY.....	İnsan Kaynakları Yönetimi
TKY.....	Toplam Kalite Yönetimi
PDÜ.....	Performansa Dayalı Ücret
CC.....	Call Center
ÇM.....	Çağrı Merkezi
MİD.....	Müşteri İletişim Departmanı

GİRİŞ

Performans değerlendirme çalışanların örgüt içerisindeki başarısının verilen hedeflerin ne kadarını yerine getirebildiğinin sayısal verilere aktarılmasıdır. Bunun amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların üstler tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli sağlanmaya çalışılmasıdır.

Günümüzde özellikle özel sektörde çalışan verimliliğini en iyi şekilde ölçümleyebilmek, eksik olunan konuları belirleyebilmek ve kariyer, gelişim planları yapabilmek için performans değerlendirme sistemleri ilk olarak kullanılan araçlardır.

Bununla beraber performans değerlendirme sonuçları, etkin olarak ücret politikalarını da belirlemektedir. Ücret ve maaş yönetimi, güç ve çok yönlü bir problemdir. Bu problemlerin çözüm yolları kolay değildir. Sendika, işçi, işveren, kamu ve hükümet tarafından kabul edilebilecek makul bir ücret seviyesi henüz yoktur.

Bu çalışmada ise ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirmesinin yeri nedir sorusuna cevap aranacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERFORMANS DEĞERLEMENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilmiş olanı, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 1990: 1). Personel açısından personel değerlendirme; personelin işteki başarı düzeyinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen ve çoklukla işgörene önceden belirlenmiş ve tanımlanmış birtakım faktörlere göre pekiyi, zayıf gibi sıfatlar ya da rakamsal puanlar takdir edilerek yapılan işlemlerdir. Performans değerlendirme, kurumdaki görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini bir bütün olarak gözden geçirmektir (Yıldız, 2003: 2).

Günümüz işletmelerinde başarıyı birçok faktör belirliyor olsa da ağırlıklı olarak işletme fonksiyonlarını yerine getiren personelin göstereceği performans, önem kazanmaktadır (Ünal, 1998: 130).

Performans değerlemesi, ‘bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir (Palmer, 1993: 9).

Günümüz esnek organizasyonlarında performans değerlendirme, yöneticinin işgörene performans hedef ve standartlarını çizmesiyle, işgörenin kişisel performansını artırması için yol göstermektedir (Kestane, 2003: 13). Performans değerlendirme; maaş-ücret, terfi, işe son verme, deneme, transfer ve diğer iş aşamalarında yöneticinin karar vermesinde temel oluşturmaktadır. Eski tip teknikleri kullanan yöneticiler, sadece kişisel performansı değerli görmekteydi. Oysa işçinin motivasyonu, yeteneklerinin

gelişimi ve gelecekteki performansının artması, geçmişteki performansının sonucu ile gerçekleşir (Çoşkun, ty).

Günümüz organizasyonlarında strateji belirlemek için performans değerlendirme sürekli yapıp işgörenin değişken performans değerleri periyodik aralıklarla kaydedilir. Bunlara bakarak işgörenin gelecekteki performansı ve gelişimi izlenir (www.hrturkiye.com, 2010).

Modern yönetim teknikleri çerçevesinde öncelikle özel sektörde kullanılmaya başlanan ve yaygınlaşan, ardından da kamu işletmeciliği zihniyetini benimseyen kamu sektöründe de yavaş yavaş gündeme gelen performans yönetimi sisteminin bir parçası olan performans dayalı ücretlendirme sistemleri, kurumsal verimliliği arttırmanın yanı sıra bireysel verimlilik ve motivasyon sağlayıcı olarak karşımıza çıkmaktadır (Kelman, 2002). Sağlık Bakanlığı'nın birinci basamak olarak sağlık kuruluşlarında ve ikinci üçüncü sağlık kurumlarında görevli personele döner sermayeden ek ödeme yapılmasına dair yönergesi ile de, kamu kurumlarında performans dayalı ücretlendirme sistemine geçişin, ilk pratik adımı atılmış bulunmaktadır (Balcı ve Kırılmaz, 2006: 4).

Performans değerlemenin iki temel amaca hizmet ettiği söylenebilir. Birincisi, yöneticilere terfiler, ücret artışları ve diğer yönetim kararlarına temel teşkil eden bilgileri sağlamaktadır. Bu anlamda, idari kararların böyle bir değerlendirme sonucu verilmesi işletmedeki kaynakların etkin kullanımına ve buna bağlı olarak da işletmenin gelecekteki performansının artmasına neden olacaktır. Performans değerlemenin ikinci yararı, performans analizleri çalışanların kendileri için önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin bilgi sağlamasıdır. Bu da çalışanların dönem sonunda ulaştıkları performans seviyesine bağlı olarak hedeflere ulaşılmışsa bunun devamı için yapılması gerekenler, ulaşılamamışsa sebepleri ve ne tür bir eğitim ve geliştirme programı uygulanacağı hakkında, yönetime geri besleme sağlamasıdır. (Palmer, 1993: 10).

Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi, performans değerlendirmesi, organizasyonun hedeflerin tanımlanması ve bu sürecin çalışanlara neler sağlayabileceğini göstermesi açısından son derece önemlidir. Organizasyonun üyeleri, dikkatli iş analizleri yaparak sistemin dinamiklerini ve temel hedeflerini belirlemelidir. Bu durum örgütsel hedeflerin açık olarak ortaya konulmasını sağlamakla birlikte, organizasyonun çeşitli kademeleri arasındaki iletişimi de kolaylaştırmaktır. (Akyıldız, 2000: 36).

Şekil 1-Performans Değerlemede Aşamalı Performans (Akyıldız, 2000: 37)



1.1. Performansın Tanımı

İnsan emeği için ödenen ücretin belirlenmesi sanıldığı kadar basit değildir. Bunun basit olmayıp güç oluşu, emeğin oldukça çeşitli ve aynı zamanda birçok ruhsal ve bedensel şartlara bağlı olmasından ileri gelmektedir. Emek unsuru, onu meydana getiren çalışanın yaşayışı, geçimi ve meslek yaşamına hazırlanma şartları ile sıkı bir şekilde ilgili olmaktadır. (Işıklı, 1975: 11).

Günümüzde bu ücretin belirlenebilmesi için yıl içinde çalışılmış sürenin, çalışanın performansına nasıl yansıdığı önemlidir. Böylece aylık kazanılan ücrete yıl içerisinde bir önceki yıldaki performansın karşılığı olarak zam oranı belirlenmektedir. Performans tanımını literatürde yer alan performans tanımlarıyla neticelendirirsek; performans, amaçlanmış ve planlanmış bir faaliyet sonucunda bir işi yapan bireyin, topluluğun ya da işletmenin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak elde edilen nitel ya da nicel olarak ölçen bir kavramdır (Benligiray, 1999: 5). Performans, amacın gerçekleşme derecesidir (Kılıç, 1998: 1).

Öncelikle performans kavramı incelendiğinde en basit tanımıyla; üretim araçları ve faktör miktarı ile üretim miktarı arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Daha yüksek performans demek; aynı miktarda kaynak ile daha fazla üretmek, aynı girdi ile hacim ve kalite açısından daha gelişmiş çıktı sağlamak demektir. Performans, aynı zamanda, sonuçlar ile bu sonuçlara varmak için harcanan zaman arasındaki ilişkidir. İstenen sonuca ulaşmak için ne kadar az zaman harcandıysa sistem o kadar verimli olmaktadır. (Bilgin, 2002: 7).

Performans ögesi, işletmede yönetim ve örgütün özünü oluşturmaz. Kuşkusuz işletmede, çok karmaşık yapıya sahip olan insanı değerlendirmek; malı, makineyi ve binaları değerlendirmekten çok daha zordur. Bir işletmede verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirlemek bakımından performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır (Türker, 2003: 50).

Performans; bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Dolayısıyla performans, işgörenin ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. İşgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışıdır (Akt. Argon ve Eren, 2004; 1).

Performans; personelin işletme için taşıdığı önemin, belirli süreler içerisinde nitel veya nicel olarak ölçülmesidir (Aytek, 1974: 244). İşletme içindeki etkinliğinin üst yönetim açısından analizinin yapılması ve kişiden istenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanmasıdır (Tikici, 1994: 52). Çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Kaynak, 1996: 121).

Performansın bir diğer anlamı da verimliliktir. Performans emek verimliliği anlamında da kullanılmaktadır (Kubalı, 1998: 21). Performans, en genel anlamıyla üretim sürecinde elde edilen çıktılarının girdilere oranlanması olarak ifade edilmektedir (Önsal, 1992: 20).

1.2. Performans Değerlendirmenin Tanımı

Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde araçtır. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek yerine getirir. İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Kelleroğlu, 2003: 2).

Literatürde, performans değerlendirmesi kavramı yerine; tezkiye, liyakat değerlemesi, işgören boylandırması, sicil verme, işgören değerlendirmesi, başarı değerlemesi gibi kavramlar kullanılmaktadır. (Bingöl, 1997: 217). Başarı; sözlük anlamı ile, bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin üzerine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlaması, önceden belirlenen standartlara göre görevin yerine getirilmesi ve hedefin gerçekleşmesi oranıdır (Bingöl, 1998: 226).

Başarı değerlemesi, bir işletmede çalışan işgörenlerin, belirli bir dönem içerisinde çalışmalarının, yeteneklerinin ve becerilerinin önceden belirlenmiş kriterlere göre sistemli olarak ölçülmesi ve gelecekteki potansiyel güçlerinin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır (Bingöl, 1997: 217). Personelin başarısı ya da başarısızlığı hakkında bir hüküm veren bir yargılama sürecidir (Nişancı, 1994: 229).

Performans değerlendirmesi, işletme amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanların göstermiş oldukları çabaların değerlendirilmesidir (Akal, 1990: 1). Performans değerlemesi personelin işine ilişkin yetenekleriyle genel durum ve davranışları bakımından, olumlu ve olumsuz niteliklerinin belli bir dönem içerisinde üstleri tarafından, birimlerin veya şubelerin teftişi sırasında müfettişler tarafından sistemli olarak sicil raporu şeklinde belirtilmesidir (Türkiye Halk Bankası, 1995: 44).

Performans değerlemesi; kişinin yaptığı işin yeteneklerini, potansiyel gücünü, iş başarısını ve davranışlarını diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümlemedir (Atalay, 2000: 234). Dengeli bir ücret sisteminin kurulmasında ve uygulanmasında, işgören alımlarında ve atanmasında, terfilerde, rotasyon ve eğitim ihtiyaçlarının tespitinde kullanılan etkili bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tokal, 2001: 320). Doğrudan doğruya çalışanın işteki etkinliğini, verimliliğini ve kişiliğini ölçmeye yöneliktir (Artan, 1979: 113). Çalışanın görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışları ile ahlak durumunu belirleyen ve çalışanın işletmenin başarısına olan katkısını ölçen planlı bir araçtır (Büyükkılıç, 2001: 3).

Performans değerlendirme bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa onu geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur (Erdoğan, 1991: 168).

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede, performans değerlendirmesi son derece önemlidir. Değerlendirme süreci, bireyin daha işe kabul aşamasında başlayan ve çalışma hayatı

süresince de belli amaçlar doğrultusunda ve belli aralıklarla düzenli olarak sürdürülen faaliyetler bütünü ifade etmektedir (Topaloğlu ve Sökmen, 2001: 37). İşletmelerin faaliyet alanları, türü ve kapasiteleri ne olursa olsun, yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi, işgören performansının değerlendirilmesi ve arttırılmaya çalışılmasıdır (Özçelikel, 2000: 41). Tutarlılık, planlı ve öngörülü çalışma kurumsal performansı etkileyen başlıca unsurlardır (Covington, 2004: 3).

Performans değerlendirmesi, birey ya da grubun iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini sistematik bir biçimde analiz etmek ve işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir (Cascio, 1992: 67). Bir başka tanıma göre performans değerlendirme; bir yöneticinin, önceden belirlemiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin iş başarısını değerlendirmesi sürecidir (Akgün ve Kavuncubaşı, 1995: 73).

Performans değerlemenin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin görevdeki başarılarını, etkinlik ve verimliliğini, yeniliklere uyum yeteneğini, tutum ve davranışlarını değerleyen, işletmeye katkılarını belirleyen bir süreçten oluşan kapsamlı bir kavram olduğu ifade edilebilmektedir (Kingir ve Taşkiran, 2006: 198).

1. 3. Performans Değerlendirmenin Önemi

Günümüz işletmelerinde başarıyı, birçok faktör belirliyor olsa da ağırlıklı olarak işletme fonksiyonlarının yerine getiren personelin göstereceği performansa bağlı olduğu görülmektedir (Tekin, 1999: 43).

Performans değerlendirmesi, asıl olarak bireyi odak noktası seçmektedir. Örgütte değerlendirme, insan unsurlarıyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. Birey örgüt uyumsuzluğu, örgütün çalışmasını anında

bozabileceğine, etkinliği hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmenin de bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilir (Kelleroğlu, 2003: 3).

Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevi belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi olarak da ifade edilebilir (Fındıkçı, 2000: 298). Performans Değerleme sürecinin ana fonksiyonunu, çalışanların performansıyla ilgili geri besleme vererek gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, promosyon ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararlar vermek ve işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi üretmektir (Akyıldız, 2000: 99).

Günümüzün rekabetçi ortamında birçok örgüt, performans değerlendirmeyi nitelikli çalışanları örgüte çekmek, iş doyumunu ile verimliliği artırmak için stratejik bir araç olarak kullanmakta, değerlemeyi bir çok yönetsel karara temel olarak almaktadır. Personel değerlemesi, işletme açısından önem taşıdığı kadar çalışanlar açısından da önem taşımaktadır (Zerenler, 2003: 9). Yüksek performans sergileyen işgörenler, çalışmalarının karşılığını görmek ve başarılı olmalarından dolayı kariyer beklentilerini yöneticilerine iletmek ve bu konuda onların görüşlerini almak isterler (Ünal, 1998: 11).

Ayrıca değerlendirme sonucunda işgörenlerin varsa eksiklikleri tespit edilerek bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı sağlanacaktır. Bu perspektiften bakıldığında, performans değerlendirmesinin, çalışanı işe yöneltme ve yönlendirme aracı olarak geliştirildiği söylenebilmektedir (Sabuncuoğlu, 1997: 166). 2. Dünya Savaşı'ndan sonra da performansın önem kazanmasının birçok sebebi vardır. Bunlardan ilki, dünyada yaşanan ekonomik kriz gerçeğinin artık geçici olmadığıdır. İkincisi, 1970'li yıllardan sonra yatırım ve kar hadlerinde meydana gelen sürekli düşüşlerdir. Üçüncü ve son olarak da, ekonomik krizlerin öncelikle imalat sanayinde kendini göstermesidir (Örucü, 2003: 90).

Organizasyonlarda performans değerlendirmesinin sistemli ve biçimsel ilk örnekleri, 1900'lü yılların başında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görölmektedir. Türkiye'deki uygulamalar ise 80 yıl kadar önce kamu kesiminde başlamış olup, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması sonucunda son yıllarda büyük önem kazanmıştır (Uyargil, 1994: 1).

Performans artışı, bir ekonominin dinamik karakterini yansıtmaktadır. Belli bir dönemde performans artışı, sadece üretimdeki artışı değil üretim faktörlerinin de çok etkin kullanılmasını gerektirmektedir (Ataay, 1990: 6). Performans, ayrıca ücret politikasının belirlenmesinde yönetimle ilgili kişilerin üretim faktörlerinde oluşan dalgalanmaları zamanında tespit edebilmelerinde ve gerekli tedbirlerin alınmasında çok önemlidir (Kabadayı, 2003: 64).

1.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Modern yönetim anlayışında, işgücü maddi ve manevi olmayan yollarla daha verimli çalışmaya yöneltilmektedir (Akal, 1990: 92).

Performans değerlendirme yapmak istememizin temel amacı kuşkusuz örgütsel amaçlarımızın her seviyedeki yönetici ve çalışanlarımız tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesini ortaya çıkarmaktır. Buradan alınacak geri besleme bilgisi, sistemdeki aksaklıkları zamanında tespit edip giderebilme imkanı verecektir. Bu döngü sürekli iyileşmeyi gerçekleştirebilmenin de teminatı olacaktır (Canman, 2000: 138).

Performans değerlendirmesi yapmanın iki amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanmaktadır. İkinci amaç ise, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır (Paksoy, 2003: 60).

1.5. Performans Ölçmenin ve Değerlemenin Yönetici, Çalışan ve Örgüt Açısından Yararları

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları F. Taylor'un iş ölçümü ve F. Gilbert'in iş ve hareket etüdü çalışmaları işgörenin performansını değerlemeye giden yoldaki ilk çalışmalardır. Bu çalışmalar sonucunda hangi işin ne kadar sürede ve hangi süreçlerden geçerek yapılması gerektiği saptanmıştır. Elde edilen ölçüm sonuçları yöneticileri, işgörenin iş yapma süreleri ile bu ölçümlerin karşılaştırılmasına yöneltmiştir. Bu aşamadan sonra gelişen performans değerlendirme çalışmaları, değerlendirme yapabilmek için gerekli standartların ve değerlendirme faktörlerinin belirlenmesine ve işgörenin mevcut performans düzeyinin tespit edilmesine büyük önem vermiştir (Pakdil, 2003).

Hedefler çok iyi tespit edilmiş, çok iyi bir sistem kurulmuş olabilir ancak eğer düşünülen seviyeler ölçülemiyorsa yapılanların hiçbir faydası olmayacaktır (Zerenler, 2003: 43).

Performans değerlendirmesi, çalışanların performansının yönetimi ve geliştirilmesinde, zamanında ve doğru kadrolama kararlarında ve işletmenin ürettiği ürün ve hizmetin kalitesinin geliştirilmesinde giderek önem kazanan bir unsur haline gelmiştir (Canman, 2000: 73). Değerlemeler, aynı zamanda tedarik, seçim ve yerleştirme süreçlerinin geçerliliğini belirlemede bir denetim aracı olarak kullanılmaktadır (Bingöl, 1997: 171).

1.5.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları

- Değerlendiren açısından yararlar şu şekildedir (Argon, 2004: 226);
- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi
 - İletişimin iyileştirilmesi,

- İlişkilerin iyileştirilmesi,
- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Bunlara ilaveten yönetici açısından; yönetsel becerilerin geliştirilmesi, astların daha yakından tanınması böylece yetki devrinin kolaylaşması da sayılabilmektedir.

1.5.2. Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları

Değerlendirilen açısından yararları şu şekildedir (Argon, 2004: 226);

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İşten elde edilen doyumun artması,
- Bunlara ilaveten ast açısından, güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanıma,
- Örgütteki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlamaktadır.

1.5.3. Örgüte Sağladığı Yararlar

Bir organizasyonda Toplam Kalite Yönetimi (TKY)' nin teminatı sürekli iyileşme; sürekli iyileşmenin teminatı ise performans değerlendirme sistemidir. Performans değerlendirme sistemi kendi bünyesindeki sürekli iyileştirmeyi, kendi yapısını zaman ve toplumsal değerlerdeki değişimlere paralel olarak sürekli yenileştirerek sağlamaktadır (Turgut, 2001; 6).

TKY felsefesini benimsemiş bir organizasyonda kurulacak performans değerlendirme sistemi, sistemin sürekli iyileşme garantisi olacaktır. Performans değerlemesinin vereceği periyodik geri beslemeler sayesinde sistem içerisinde hatalar daha oluşmadan, hataların oluşmasına sebep olabilecek durumlar tespit edilebilecek ve ilk defasında doğru hal tarzları uygulanabilecektir (Turgut, 2001; 6).

Performans değerlemesinin örgüte sağladığı yararlar arasında, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verilmesiyle, kişinin işi anlamasının sağlanması, iş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatların yaratılması, örgütün hedef ve misyonunun uygulanmasında yardımcı olunması, hangi işlerin yapılacağı konusunun açıklığa kavuşturulması, ücret standartlarının saptanıp, başarı artışlarının ödüllendirilmesinin daha kolay ve objektif olması ve yeni görevler, transferler için nitelikli elemanların seçilmesi yer almaktadır (Kelleroğlu, 2003: 5).

Ayrıca örgüte sağlanan faydalar arasında bu bilgiler kısaca şöyle sıralanabilir (Kelleroğlu, 2003: 5);

- Bireylerin ve birimlerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Karlılığın arttırılması,
- Verimin arttırılması,
- Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi,
- Örgütün etkililiğinin ve verimliliğinin artmasında da, hizmet ve üretim kalitesinin gelişmesinde de örgüte yarar sağlamaktadır (Argon, 2004: 226).
- Performans değerlemenin bir yararı da doğru iş kararlarının alınmasında ışık tutmasıdır (Şamiloğlu, 2003: 80).

1.6. Performans Yönetim Sistemi

“Performans yönetim sistemi” kavramı ilk kez, Beer ve Ruh (1976) tarafından kullanılmıştır. Daha sonra, Bell, 1978 ve 1987 yıllarında çalışmalarıyla sistemin daha da gelişmesine zemin hazırlamıştır (Eleren ve Soba, ty).

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan

yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde performans yönetimi sistemi olarak adlandırılmaktadır. Performans yönetiminin ana bileşenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Uyargil, 1994: 2);

- Stratejik yön belirleme - planlama (Stratejik planlama buna bağlı yıllık iş planları),
- Kritik başarı alanı ve yıllık hedeflerin indirgenmesi ve süreç hedefleriyle ilişkilendirme,
- Yetkinlik hedeflerinin belirlenmesi,
- Performans değerlendirme (Hedef gerçekleştirmelerinin değerlendirilmesi ve geri bildirim verilmesi),
- Rehberlik – izleme,
- Yönetim ve profesyonel gelişim programları
- Ücret yönetimi (Ödüllendirme sistemleriyle ilişkilendirme), Kariyer yönetimi,

Yukarıda açıklandığı gibi performans değerlendirme, performans yönetiminin sadece belli bir bölümünü kapsamakta olup tek başına uygulandığında yetersiz kalmaktadır. Etkin bir performans yönetimi sisteminin bünyesinde aşağıdaki unsurların yer alması gerekmektedir (Paksoy, 2003):

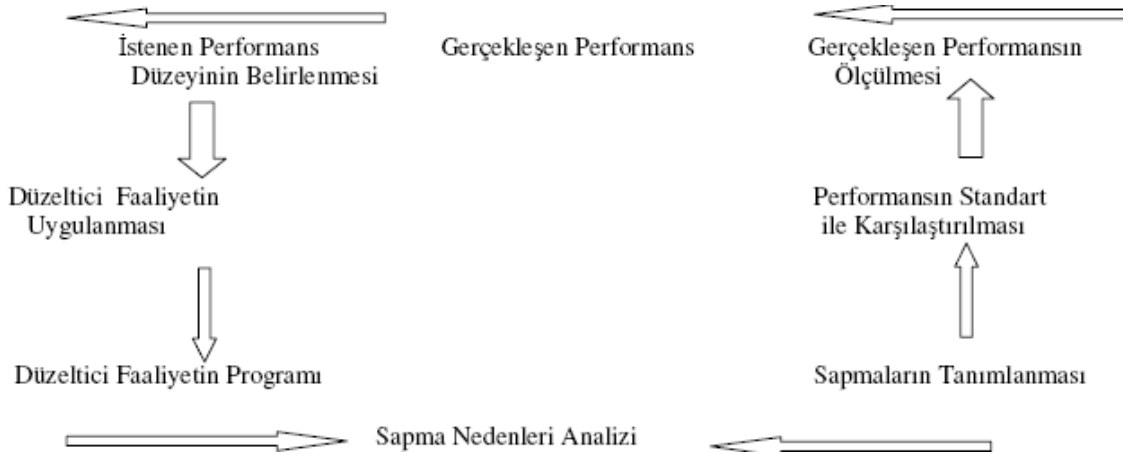
- Yönetici ile çalışan arasında karşılıklı geribildirim sağlamaya olanak tanıyacak bir diyalog ortamının kurulması,
- Gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik gelişim ve kariyer planlamasının yapılması,
- Bireysel gelişimin teşvik edilmesiyle beraber organizasyonel gelişime de katkıda bulunulması,
- Başarının ödüllendirilmesi (kariyer gelişimi, eğitim-bireysel gelişim, geri bildirimle çalışanların motive edilmesi, vb.)

1.6.1. Performans Yönetimi Sisteminde Hedef Belirleme

Kurumlarda hedef belirleme bir süreç halinde oluşur; bu sürecin entegre ve spesifik olması hedef belirlemenin etkinliğini de belirler. Kurumun vizyonu, stratejisi ve hedefleri üst yönetim ekibi tarafından belirlenir. Bu süreçte entegrasyon, paralellik ve bütünlük uygulama etkinliğini de beraberinde getirir. Hedef belirleme süreci organizasyonda hem yukarıdan aşağıya ve hem de yanal etki yaratarak kurumdaki tüm fonksiyonları harekete geçirir (Eren, 2000: 24).

Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere performansın iyileştirilmesi için öncelikle istenilen, hedeflenen düzey belirlenir, buna ulaşabilmek için gerekli faaliyetler tamamlanır ve uygulanır eğer sapmalar var ise onlar ortadan kaldırılmaya çalışılır ve gerçekleşen performans ile standart olması gereken performans karşılaştırılır ve çıkan sonuca göre bu döngü devam eder.

Şekil-2 Performans Yönetim Döngüsü (Afyonkale, 1992: 67)



1.6.2. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları

Performans Yönetiminin amacı, işgörenin görevini yapmasıyla elde ettiği ürününün örgütün amaçlarına göre değerini ortaya çıkarmaktır (Argon, 2004: 224). Performansı şirket yönetimi için ele alındığında, şirketlerin önceden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığını belirleyen bir işlem dizisi olup performans hedeflerinin belirlenmesi performans yönetim sürecinin bir aşamasını oluşturmaktadır (Akal, 2000: 2).

Performans değerlemesinin amaçları arasında; performansı tanımlamak, geliştirmek, ödüllendirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak, çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek, işgörenler için, uygulamada kullanılabilir geribildirim oluşturmak, beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak, düşük performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek, insan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmek, örgütsel problemlerin belirlenmesinde yardımcı olmak yer almaktadır (Bayram, 2001: 50-51).

Sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar şu şekildedir (Uyargil, 1994: 2);

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Önceden belirlenen ölçümlere kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi (Zerenler, 2003: 194).

Yukarıda belirtilenler gibi sistemin asıl amacı çalışanın bireysel performansının sağlıklı ve adil kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu çalışmalardan kişilere

bilgi verilerek kişisel performanslarının geliştirilmesi ve örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlamaktır (Kelleroğlu: 2003: 7).

1.6.3. Performans Yönetim Sistemi Kullanım Alanları

Performans değerlendirme çalışmalarından edinilen bilgilerin oldukça geniş bir kullanım alanları vardır. Bunları; insan gücü, planlama, seçim ve işe yerleştirme kararlarını alma, ücret, ikramiye, prim ve diğer yan ödemeleri belirleme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme, eğitim-geliştirme programlarını hazırlama ve değerlendirme, mesleki yükselmeler ve transferler, işten çıkarma ve kariyer planlama olarak belirtmek mümkündür (Özçelik, 2000: 41).

Genel olarak işletmelerde değerlendirme sistemlerinin, daha çok ücret ile matematiksel olarak; terfi, ödüllendirme, kariyer, eğitim ve işe devam gibi konularda ise; kısa vadede ve doğrudan ilişkilendirildiği düşünülmektedir. (İplik, 2004: 195)

1.6.3.1. Stratejik Planlama

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluşturmaktadır (Artan, 1979: 78). Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içerisinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma-geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Stratejik planlama, şirketlerin genel amaç ve ilkelerine ulaşma derecesini çalışanların şirketlere katkılarını tespit edilmesini sağlarken gerçekleşmesi gereken ile gerçekleşen durumlar arasındaki farkı giderici çalışmalarda bulunabilme olanağını sağlamaktadır (Zerenler, 2003: 199).

1.6.3.2. Personel Planlama

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, var olan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir (Kaynak vd., 1998: 207).

1.6.3.3. Ücret Yönetimi

Ücret konusu, farklı açılardan ele alınabilmektedir. Çalışanlar için ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir öge olarak karşımıza çıkarken; sanayinin gelişmesi için önemli bir maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal adaletin ne denli önemsendiğini gösteren önemli bir unsurdur (Bingöl, 1997, 339). 2. bölümde ücret sistemleri konusu detaylı olarak işlenmiştir.

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından birisi de, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır (Göksu, 2003: 2). Örneğin, özendirici ücret sistemlerinden birisi olan performansa dayalı ücretlendirmenin uygulanabilmesi için, çalışanların performanslarına ilişkin bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır (Kubalı, 1998: 13).

İşletmelerin çoğunda, doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır. Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır (Uyargil 1994: 5).

1.6.3.4. Kariyer Geliştirme Sistemi

Değerlendirme sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerekmektedir. Özellikle genç işgörenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilmektedirler.

Performans değerlendirmesi sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak işgörenlerle yapılan görüşmeler neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkıları artırılabilir (Erdoğan, 1991: 159).

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri; gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

1.6.3.5. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar

1.6.3.5.1. Rotasyon

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını, performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir (Yüksel, 1998: 12). Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde, rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir.

1.6.3.5.2. İş Genişletilmesi

İşgörenin görevini yatayına genişleterek birden çok işle uğraşmasının sağlanmasıdır (Başaran, 1985: 40). Yani iş genişletme, bir işgörenin sadece tek iş üzerinde uzmanlaşması yerine, işgörenin birkaç işi öğrenerek uygulaması anlamına gelir (Eren, 1979: 214). İşin akışı içinde işgörenin yaptığı işlerin sayısını ve türünü arttırarak, işlerin onun için daha doyurucu ve ilginç bir konuma getirilmesi sürecidir (Güven, 2001; 205). Bir başka açıdan iş genişletme, aşırı uzmanlaşmanın tekdüze ve sıkıcı özelliğini hafifletmeyi hedef alan bir uygulamadır (Aydın, 1973: 107).

Bütün gün aynı işi yapmak zorunda kalan işçilerde psikolojik yorgunluk başlamakta ve işten ayrıldığında yerine gelecek olan kişinin de aynı işi kendisi gibi yapabileceğini bileceğinden, işçi işinin önemsiz olduğuna inanır bu yüzden işçinin özgüveni ve iş gururu azalmaktadır. Bunu önlemek için işin genişletilmesi, işin başlamasından sonuna kadar olan işlemleri attırarak bu psikolojik tepkiyi azaltma amacını taşımaktadır (Eren, 1979: 214).

Katz, Kahn, Huppock ve Super 'in araştırmaları, iş daha karmaşık ve daha çok beceri gerektiren nitelikler kazanmadıkça işgörenin sağladığı doyumun da arttığını göstermektedir. Worthy ise, iş genişletmede uzmanlaşmanın ortaya çıkardığı olumsuz etkileri azaltmakta ve işgörene işin çeşitli aşamalarına katılma olanağı sağlamaktadır (Güven, 1981: 28).

İşbölümü ve uzmanlaşmanın ortaya çıkardığı olumsuz etkileri ortadan azaltmakta ve işçiye işin çeşitli aşamalarına katılmasını sağlamaktadır. İki ya da daha çok sayıdaki bağımsız iş birleştirildiğinde, bu işlerin tek düzeliği azalmakta ve işçinin doyumunu ve iş çevresindeki tanımına gereksinimi karşılanmaktadır (Güven, 2001; 206).

İş genişletme, operasyonun belirli bir parçasının tamamlama süresinin azaltılmasında olumlu rol oynarken, işgörenlerin uzmanlaşmasını kısıtlar. Bu yöntem sorumlulukları arttırmaz, yalnızca işgörenin işini genişletir (Aytek, 1974: 129).

Lawyer'a göre, aşırı yatay genişletme bireyin iş başarısı konusunda anlamlı bir dönüş elde etme ve kendi iş başarısını kendince değerlendirme olanaklarını ortadan kaldırabilir (Güven, 1981: 29).

Tekdüze çalışma şartlarının ağırlığı altında çalışanlarda bedenen ve ruhen yorgunluk, isteksizlik, yaptıkları işlere karşı yabancılaşma söz konusu olmaktadır. Yabancılaşma sorunu da çağdaş endüstri toplumlarının önemli sosyal sorunlarından biridir.

Dean ve Mclever, yabancılaşmanın bir amaçsızlık durumu olduğunu ve bunun insan yaşamına amaç ve yön veren değerlerin tükenmesinden kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Blauner'e göre de, yabancılaşma, işin kendi içinde bir amaç olmak yerine öncelikle başkalarının amaçlarına hizmet eden bir araç olarak görüldüğü ortamlarda gelişmektedir. Bu durumun özünde, Endüstri Devrimi'nin beraberinde getirdiği aşırı iş bölümü vardır. Adam Smith'in önerileri ile hız kazanan iş bölümü Taylorizm akımı ile birlikte aşırı ölçülere varmıştır (Güven, 2001; 201).

1.6.3.5.3. İş Zenginleştirme

İşgörenin görevini dikeyine uzatarak, bir iş başından sonuna kadar yapıp bitirmesinin sağlanmasıdır (Başaran, 1985: 40). Başka bir deyişle iş zenginleştirmesinin anlamı, işte mücadelenin sağlanması, etkinlik alanının genişletilmesi ve sorumlüğün yükseltilmesidir (Hersey ve Blanced, 1982: 61).

İş zenginleştirmenin amacı, çalışanların işlerine olan ilgilerini arttırmak, sorumluluk sınırlarını genişletmek, ulaşmaları gereken hedefleri büyütme ve işlerinde başarı ve ilerleme sağlamaktır (Şenatalar, 1978: 292).

İş zenginleştirmede iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir (Eren, 1979: 270):

-İşi yeniden planlama ve işgörene daha uygun hale getirme işlemi: Bu yaklaşımda iş yeniden incelenir, işin yapılma biçimi ve niteliği yönetim tarafından değiştirilir. Böylece iş, işgörene daha uygun hale getirilmekte, tekdüzelik ve bıkkınlık veren özelliklerinden kurtarılmakta ve çekici kılınmaktadır.

-İşin yapılma biçimi ve niteliği değiştirilmeden işle ilgili amaçların belirlenmesi: Bu yaklaşımda planlama, karar verme ve kontrol işlemleri konusunda üst kademelerde olan yetki ve sorumluluklar alt kademelere yani işgörene verilir. Böylece, işgören yalnızca verilen emirleri yerine getiren bir kimse olmak yerine işinde düşünsel çaba gösteren bir kimse olmaktadır.

İşgörenin işi zenginleştirildiğinde; işgören tekdüze iş yapmanın bıktırıcılığından kurtulacak, bir işi başından sonuna kadar götürerek bitirme, başarıya coşkusuna ulaşacak, işgörenin giderek yetkileri artacağından, kendi kendini daha yüksek yetki kullanmaya hazırlayacaktır, işgören daha yüksek nitelikli iş yapmaya doğru yönelmiş olduğundan yükselme olanağı bulacaktır (Başaran, 1982: 144). Bu şekilde çağdaş endüstri toplumlarının sorunu olan yabancılaşma sorunu ortadan kalkacaktır. Bu soruna ilerleyen bölümlerde değinilmiştir.

Bir örgütte işlerin aşırı dikey genişletilmesi yani iş zenginleştirmesi, bireylere birçok karara katılma olanağı tanımakta, oysa bireyin işi hala rutini içerdiğinde anlamlı bir geri besleme elde edememekte ve çalışan yeteneklerini yeterince kullanamadığını hissetmektedir (Güven, 1981: 29).

1.6.3.6. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir (Kelleroğlu, 2003: 12).

1.6.4. Performans Değerlendirme Süreci ve Değerlendirme Yöntemleri

1.6.4.1. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlemesi, birey bazında, ekip bazında ve şirket bazında veya bunların bir karması şeklinde de olabilir (Bayraktaroğlu, 2002: 81). Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir (Paksoy, 2003: 31).

Rastgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek daha yerinde bir karar olacaktır. Performans değerlendirme süreci, yöneticinin temel yönetim fonksiyonu olan kontrol fonksiyonunun bir gereği olup en zor ve aynı zamanda en önemli görevidir (Kılıç, 1997: 1).

1.6.4.1.1. Kriterlerin Belirlenmesi

Performans değerleme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir. İşgörenlerin performanslarında gözlenen kriterler için değerlendirilecek veriler arasında; astlarından, akranlarından ve müşterilerden elde edilenler de önemlidir (Kılıç, 1997: 3). Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 163).

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

-Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.

-Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.

-Şirket Yöneticileri, ölçüm kriterleri konusunda öneriler geliştirmeli ve ölçümlerden doğan bilgiler şirket yöneticilerine sorunların belirlenmesinde ve karar almalarında destek olmalıdır (Zerenler, 2003: 203).

1.6.4.1.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi “neyin yapılması gerektiğidir”. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise "nasıl yapılması gerektiğidir". Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar (Kelleroğlu, 2003: 9).

Standartlar bir bakıma değerleme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları, kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman,

yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir. Değerleme standartları bilgi verici ve geliştirici olursa şirket yöneticilerinin stratejik kararlarında yol gösterici olur (Bilgin, 2004: 204).

1.6.4.1.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. İşgören değerlendirilmesi ise, çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez (Kabadayı, 2002: 23). Kaldı ki, sık sık yapılan değerlemeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyod altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir (Uyargil, 1994: 30).

1.6.4.1.4. Değerlemecilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir (Şentürk, ty).

1.6.4.1.5. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi

Performans değerlemede başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alışverişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlemede gereğine inanç aşılanır. Toplantılarda işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve işgörenlerin değerlemede kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır (Argon, 2004: 228).

Hangi konuda olursa olsun başarı sağlamanın ön koşulu ilgili işgörenlere yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi vermektir. Bazı biçimsel olmayan haberleşme kanallarından gerçeği yansıtmayan haberlerin işgörenlere verilmesi her zaman olmasa bile çoğu kez zararlı sonuçlar doğurur. Oysa yetkili kişilerden çıkan biçimsel bilgilerle işgörenlerin kuşku, önyargı ve gereksiz yorumlarına gerek kalmaksızın konular ve sorunlar aydınlığa kavuşur. Bu genel kural işgören değerlemede de çok önemli bir rol oynar (Uyargil, 1994: 30).

1.6.4.1.6. Bilgisayarlı Değerlendirme

Bilgisayarlı performans değerlendirme sistemlerinde tüm yaklaşımlar bir arada kullanılabilirken çok daha objektif ve hızlı bir değerlendirme sistemi oluşturulabilmektedir. Bununla birlikte işletmenin büyük ölçekli olması durumunda bilgisayarlı değerlendirme yaklaşımı günümüzde tek seçenek durumuna gelmektedir. Özellikle yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemlerinin bilgisayar yazılımları ile uygulanması durumunda performans değerlendirme sistemlerinin de elektronik tabanlı olarak oluşturulması gerekmektedir (Bayar, ty).

Bu sistemler ile ilgili olarak özellikle örgüt kültürünün de performans değerlendirme sistemleri içerisinde önemli bir rolü olduğu göz önüne alınırsa yerel yazılımların

kullanılması işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Ülkemizde pek çok yazılım firması bu amaca yönelik ürünlerini pazara sunmaktadır. Bu firmalardan birisi olan Genbil Yazılım'ın geliştirdiği HumanSoft programı hedef değerlendirme nitelik yetkinliği ve genel performans puanı üzerine odaklanan bir yazılım sistemidir (Paksoy, 2003: 34).

1.6.4.1.7. Değerlemecileri Belirleme Süreci

Performans yönetim sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin işgörenleri yeterli bir süre gözleme imkanına ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmasıdır (Uyargil, 1994: 31).

1.6.4.1.7.1. Yöneticilerce Değerleme

En geniş uygulama, her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, işgöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlendirme sistemi olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Ancak böyle bir değerlemenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur (Bayar, ty)

Bir yönetici işinde başarılı bir işgöreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Bu durumda eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise, birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır. Yöneticilerin değerlendirmesinde tüm çalışanların da etkin bir şekilde yönetimde verimliliği arttırabilecektir (Türker, 2003: 133).

1.6.4.1.7.2. Özdeğerleme

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir (Canman, 2000: 135).

Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni, kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır. Araştırmalar göstermiştir ki, kendi kendini değerlendirmekteki asıl sorun çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler. Çalışanlar performans değerlerini standartlara uymadan kendi kafalarına göre yapmaktadırlar (Palmer, 1993: 90).

1.6.4.1.7.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme

Bu değerlemede subjektif hataları en aza indirebilmek için karşılaştırmalı değerlendirme yöntemi de, değerlemede bir etkililik ortaya çıkarabilecektir (Zerenler, 2003: 132).

Aynı ünite de çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin, takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir. Şirket amaçlarının çalışanlarca anlaşılma ve benimsenme derecesini ortaya çıkarılması için, amaçların takımda yer alan kişilerce doğru algılanması gerekmektedir (Ünal, 1998: 36).

Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerleme yapabileceği olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlendirmelere dayanılmaması önerilmektedir (Uyargil,1994: 34).

1.6.4.1.7.4. Astlarca Değerleme

Bir ilginç model de kişilerin astları tarafından değerlenmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler, astlar tarafından değerlenmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir. Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerleme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir (Fındıkçı, 1999: 142).

1.6.4.1.7.5. Müşterilerce Değerleme

alışan kişilerin değerlenmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir. Her ne kadar, müşteri amaçları, organizasyonun amaçlarıyla tam olarak uyuşmasa da, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir (Kelleroğlu, 2003: 13).

1.6.4.2. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri

Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman için önemli bir sorun olmuş, bu nedenle organizasyonlar kullanacakları performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır (Acar, 2000: 65). Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, değerlendirme faktörleri olarak ya kişisel özellikleri ya da çalışanların işlerine katkısını belirleyen faktörleri dikkate alırlar. Bazı yöntemlerde ise her ikisinin de ele alındığı görülür. Kişisel özelliklerden insiyatif, güvenilirlik, sorumluluk, yaratıcılık, liderlik potansiyeli, zekâ vb. faktörler en çok kullanılanlardır. Diğer taraftan işin kalitesi ve miktarı gibi faktörler de çalışanların işlerine katkısını belirlemek amacı ile kullanılır (Uyargil, 1994: 17).

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları direkt olarak, mevcut performans düzeyinin belirlenmesi ve işgörenin hedeflenen performans düzeyine ulaşip ulaşamadığı ile ilgilenmiştir. Öncelikli hedef, işgörenin ücretinin veya ücretine yapılacak ilavenin belirlenmesi olmuştur. Bu yaklaşımda işgöreni geliştirmekten uzak, bir yönüyle cezalandırma aracı gibi kullanılan performans değerlendirme süreci, gelişen yönetim bilimi içinde insana değer veren ve rekabette fark yaratır hale gelen insan unsurunu geliştirmeye yönelik bir sistem haline gelmiştir (Pakdil, 2003).

Performans değerlendirme yöntemlerini, geçmişe yönelik değerlendirme yöntemleri ve geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri olmak üzere iki gruba ayırmak gerekir (Özgen vd., 2001: 222). Geçmişe yönelik değerlendirme yöntemleri, çalışanın o güne kadar ortaya koyduğu performansı ölçer. Geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri ise, çalışanın gelecekte göstereceği performansı ölçmeye çalışır (Ceylan, 1992: 173).

Performans değerlendirme sürecinde benimsenecek örgütün ya da örgüt birimlerinin koşullarına uygun olması önem taşıyan bir husustur (Argon, 2004: 229). Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinimlerine ve kültürüne göre değişiklik gösterebilir. Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar verilirken

şu hususlara dikkat edilmesi değerlendirmenin etkinliğini ve başarısını etkileyecektir (Palmer, 1993: 39-40):

- Her yöntemin yapısının, neyi ölçtüğünün ve ortaya çıkardıkları sorunların iyi analiz edilmesi,
- Kullanılacak yöntemin örgütün yapısına ve personel politikalarına uygun olması,
- Kullanılacak yöntemin değerleyen ve değerlendirilen personel tarafından kabul görmesi ve benimsenmesi kabul edilmesi gereken hususlar üzerinde durulacaktır.

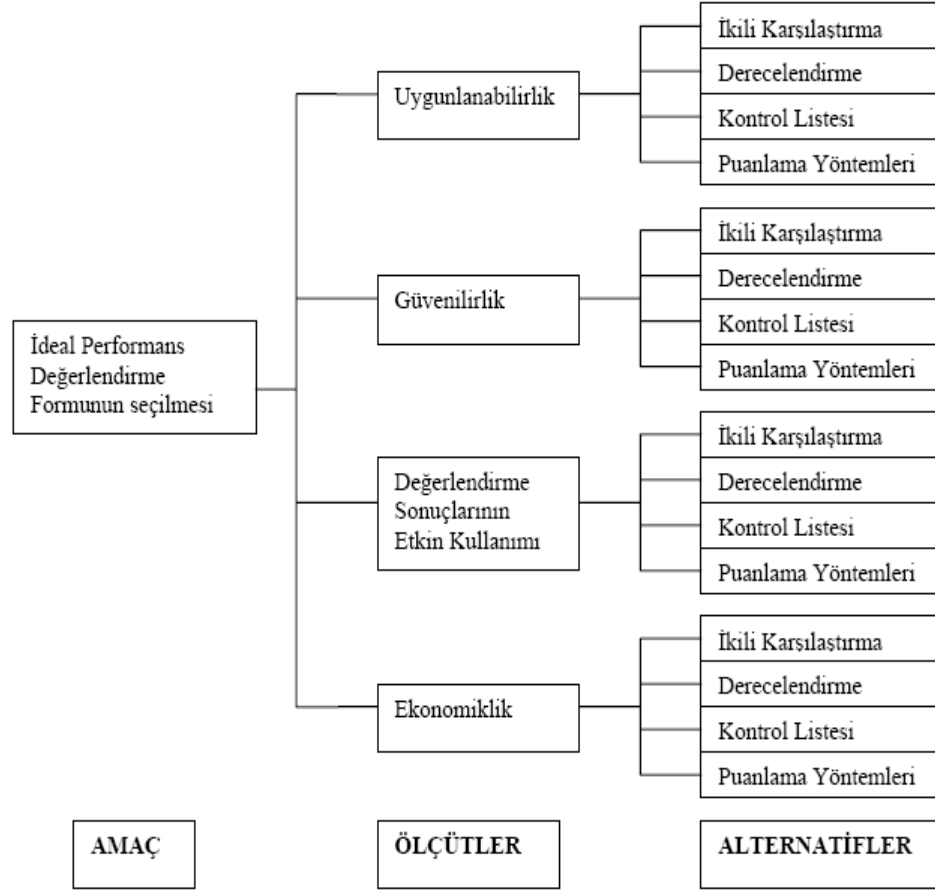
Literatürde birçok değerlendirme yöntemi vardır. Bunların başlıcaları; puanlandırma cetvelleri, karşılaştırma yöntemleri (sıralama, ikili karşılaştırma, zorunlu dağıtım, zorunlu seçim, kontrol listeleri (normal, ağırlıklı), kritik olaylar, alan incelemesi, amaçlara göre yönetim, özdeğerlendirme, değerlendirme merkezleri, beşeri aktiflerin hesaplanmasıdır (Ataay, 1990: 254).

Kişilerin performans seviyelerini ölçmek için geliştirilmiş yöntemlerden bazıları, performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilir yöntemlerdir (Türker, 2003: 130).

Diğer görüş ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştıkları bir takım sorunları çözmek ve daha etkin değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş çağdaş (modern) yöntemlerdir. Bu nedenle bazı yazarların değerlendirme yöntemlerini bu iki yaklaşım içerisinde ele aldıkları görülmektedir (Uyargil, 1994: 36-37).

İdeal performans değerlendirme formunun seçilmesinde de yukarıda belirtilmiş olan performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bu seçim bazı ölçütlere düzenlenmektedir. Aşağıdaki şekilde örneği gösterilmiştir.

Şekil 3- İdeal Performans Değerlendirme Formu Seçim Alternatifleri (Eraslan ve Algün, 2005: 100)



Geleneksel anlayışa göre, değerlendirme sadece bir saptama işidir (Canman, 1995a: 154). Çağdaş yöntemlerde ise işgören, Y kuramına göre değerlendirilmektedir (Canman, 1995b: 109). Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde, işgörenlerin değerlendirilmesinde kullanılacak olan veriler; astlarından, akranlarından ve müşterilerden olmak üzere çok boyutlu ve çok kaynaklı bir yapıdan elde edilir (Yalçın ve Kılıç, 2002: 643).

Geleneksel (klasik) yöntemler, McGregor'un yetkeci (otoriter) yönetim ve denetim anlayışını yaratan X kuramının geçerli olduğu yöntemlerdir (Canman, 1995b: 108). Geleneksel yöntemlerde mutlak amir anlayışı vardır. Dolayısıyla, yöntemin en kayda değer eleştirisi amirin olası beceriksizliğidir (Vallen ve Abbey, 1987: 206).

Performans değerlendirme yöntemlerini; bireysel yöntemler ve diğer çalışanlarla karşılaştırmalı olarak değerlemeye imkan veren yöntemler olmak üzere iki grupta da toplamak mümkündür (Yüksel, 1998: 169). Yine de geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yönetimlerinin tümüyle farklı olmadıkları ve çağdaş yöntemlerin doğal olarak bu alandaki birikimlerden ve geleneksel yöntemlerden yararlandıklarını belirtmekte yarar vardır (Özbay, 1996: 57). 1980'lerin ikinci yarısında ABD'de yürütülen bir araştırmaya göre, 500 kişiden az çalışanı olan firmalarda her 100 işletmenin 93'ünde performans değerlendirme programı vardır. 500 kişiden daha fazla çalışanı olan şirketlerde bu oran daha da yükselmekte, her 100 işletmenin 97'sinde performans değerlendirme uygulanmaktadır (Erkut, 2004: 51).

1.6.4.2.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Personelin genel başarı durumlarına yaptıkları işlerin gerektirdiği belirli özellik ve niteliklere veya değerlendiricinin genel izlenimine göre yapılan bir değerlendirmedir (Sabuncuoğlu, 2000: 172). Bu değerlendirme yönteminde değerlendirme, bireyleri sıraya koyarak veya ikili karşılaştırmalarla yapılır (Taymaz, 1997: 171). İkili karşılaştırma yoluyla değerlendirmede değerlendirilecek bireyler ikili olarak eşleştirilir (Argon, 2004: 226). İster sıraya koyma, ister ikili karşılaştırma yoluyla olsun günümüzde kullanım alanı oldukça kısıtlıdır (Uyargil, 1994: 210).

Alternatif sıralama yönteminde genellikle az sayıda satış elemanı çalıştıran işletmelerde kullanılır. Bu yöntemde, grafik yöntemlerinin orta not verme eğilimi önlenmek istenmiştir. Kâğıdın sol tarafına satış elemanlarının adları, bir esasa bağlı olmadan, alt alta sıralanır. Daha sonra, yönetici kâğıdın sağ tarafına en üste en iyi, en alt

tarafa da en kötü satış elemanının adını yazar. Bu yöntem prensip olarak, iş görenlerin yaptıkları işin kalitesine, gerçekleştirdikleri işin ölçülür miktarına, işbirliği anlayışıyla birbirlerine göre derecelendirmesi esasına dayanır (Erdoğan, 1991: 204).

Tablo 1: Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği

Sıra No	En İyi Performansa Sahip 5 Kisi	Sıra No	En Kötü Performansa Sahip 5 Kisi
1	Ayşe Bakır	1	Ali Korkmaz
2	Demet Aygül	2	Birgül Tek
3	Tekin Çolak	3	Fatma Güleç
4	Hüseyin Gürler	4	Hayriye Ayrı
5	Buket Uzun	5	Ayla Çalı

Performans değerlendirmede, kişiyi tek başına değerlendiren ve onun gelişimini sağlayan yaklaşımları yanında, çalışanı diğer çalışanlarla birlikte değerlendiren ve karşılaştırma yapma imkanı tanıyan yöntemler de vardır (Tikici, 1994: 70). Bu yöntemde subjektiflikten kaynaklanan hatalarını en aza indirebilmek için çalışanları gruplara ayırarak her gruba giren personeli birbiriyle karşılaştıran yöntemler daha etkili olmaktadır (Türker, 2003: 133).

Grafik yönteminin "ortalama not verme" eğilimini gidermek için geliştirilmiş olan bu yöntemin, "Basit Sıralama" ve "İkili Karşılaştırma" olmak üzere iki tür uygulaması mevcuttur. Basit sıralama yönteminde, değerlendiriciden çalışanları belli bir ölçüte göre, en iyiden en kötüye doğru sıralaması istenir. Bu yöntem 20 kişiden az olan gruplara uygulanabilmektedir. Bu teknik yardımıyla en iyi ve en kötüyü saptamak kolaysa da, orta seviyede yer alan çalışanların sıralamasını yapmak oldukça zordur (Yüksel, 1998: 81).

Tablo 2: Basit Sıralama Yöntemi Örneği

Sıra No	En İyi Performansa Sahip Personelin Adı ve Soyadları
1	Ayşe Bakır
2	Demet Aygül
3	Tekin Çolak

İkili karşılaştırma yönteminde ise, işgörenlerin ismi bir kağıda veya kartlara yazılır. Daha sonra, her işgören diğer işgörenlerle tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek olan işgörenin katsayısına veya kartına bir işaret konur. Bu karşılaştırma işlemi tüm personel için tanımlandıktan sonra ismi karşısına veya her karta konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre işgörenler sıralanır (Can vd., 1995: 181). Bu yöntemde her çalışan bir diğeriyle tek tek karşılaştırılır.

Tablo 3: İkili Karşılaştırma Örneği

İşi bitiriş zamanına Göre Karşılaştırma	Ayşe	Demet	Can	Yaratıcılığa Göre Karşılaştırma	Ayşe	Demet	Can
Ayşe		+	-	Ayşe		-	-
Demet	-		-	Demet	+		+
Can	+	+		Can	+	-	

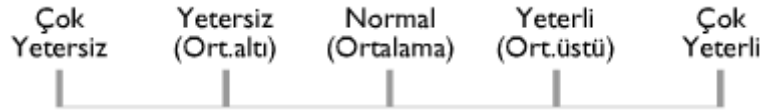
İster basit, isterse ikili karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde, genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Sıralama yönteminde, kişiler sayısal olarak değerlendirilemedikleri için, kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılammaktadır. Ayrıca bu yöntemde kişilerin pozisyonlar ve görev unvanlar dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri

ile karşılaştırılıyor olmaları, değerlendirme hatalarından pozisyonundan etkilenme hatasını doğuracaktır (Kaynak vd., 1998: 210-211).

1.6.4.2.2. Grafik Değerleme (Derecelendirme) Yöntemi

Bu değerlendirme yönteminde; değerlendirmeye tabi tutulacak çalışanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan; çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok yeterli şeklinde beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenmektedir. Böylece, toplu olarak tek bir tabloda çalışanların performans durumları görülmekte ve diğer çalışanlarla rahatlıkla karşılaştırma yapılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 173).

Şekil 4. Grafik Değerleme Yöntemindeki 5 Bölümlü Ölçek



Bu ölçek yardımı ile yapılacak düzenleme sonucu, satış elemanları topluca değerlendirilebilir. Bu durumda toplu değerlendirme, satış elemanlarının yönetici açısından genel değerlemesi olabileceği gibi her bir satış elemanının başarısını belirleyen özellikleri açısından da düzenlenerek yapılabilir (Erdoğan, 1991: 179). Grafikselsel derecelendirme yönetimi, aynı zamanda “ standart puanlandırma cetveli ” olarak da adlandırılmaktadır (Palmer, 1993: 41).

Grafik yönteminde değerlendirilecek özelliklerin sıralanmış olması, gelişigüzel değerlemeyi önlemektedir. Bu yöntem çok kullanılan bir yöntem olmakla birlikte, formlarda kullanılan sıfat ya da derecelendirme rakamlarının herkese göre değişebilmesi, yöneticilerin ağırlıklı olarak " orta not " verme eğiliminde olmaları ve tek bir özelliğin etkisinde kalınarak diğer özelliklere de aynı notun verilmesi yöntemin güvenilirliğini azaltmaktadır (Yüksel, 1998: 169). Bu yöntemin güvenilirliğini

arttırmak amacıyla, özellikle kullanılan niteliklerden ve derecelerden ne anlaşıldığı konusunda açıklama ve örnekler verilebilir (Bingöl, 1997: 179).

Performans değerlemede kullanılacak bir diğer basit yöntem de grafik değerlendirme ölçeğinin hazırlanmasıdır. Grafik değerlendirme yönteminde, bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin buldukları performans noktaları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir.

Grafik değerlendirme yönteminin bir avantajı: geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması, kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyetinin az olmasıdır (Eraslan ve Algün, 2005: 96). Dezavantajı ise pratik görünmesine karşın bu yöntemin tıpkı ikili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez (Sabuncuoğlu, 1994: 173).

1.6.4.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirme yöntemlerinin birisi de, "Zorunlu Dağılım Yöntemi'dir. Birçok yönetici, çalışanların pek çoğunun performans düzeylerinin farklı olmadığını belirterek, değerlendirmelerde belirli puan ve derecelere yönelebilirler. Oysa performans değerlendirme felsefesinin asıl hareket noktası, çalışanlar arasındaki başarı farklılıklarının hassas bir şekilde belirlenmesi ve değerlendirmenin de ona göre yapılmasıdır. Zorunlu dağılım yöntemi yolu ile çalışanlar arasındaki farklılıklar ortaya konabilmekte ve daha etkin bir değerlendirme yapılabilmektedir (Kaynak vd., 1998: 211).

Bu yöntem, normal dağılım eğrisinin özelliklerinden yararlanılarak geliştirilen bir yöntem olup, değerlendiriciler, değerlendirecekleri çalışanları önceden belirlenen

yüzelere göre başarılarına göre çeşitli derecelere dağıtmak zorundadırlar (Canman, 1995: 23). Bu yönteme göre; ön koşul olarak işgörenlerin %10' u çok yetersiz grubunda, %20' si yetersiz grubu içerisinde, %40' ı orta başarı grubunda, %20' si iyi grubunda ve %10' u en iyi grup içerisinde yer alacaktır. (Bingöl, 1997: 233).

Büyük organizasyonlarda çalışan sayısına bağlı olarak normal dağılıma yaklaşıldığından tekdüze sonuçlara ulaşmayı sağlayan oldukça kullanışlı bir yöntemdir (Zaim, 1997: 503).

Yukarıda ele alınan sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir kritere dayalı, global olarak değerlendiren yöntemlerdir. Bunun yanı sıra, ücretlere ilişkin kararların alınmasında da bu yöntemlerden yararlanmak sakıncalı sonuçlar yaratabilir. Başarı sırasına konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar açık ve belirgin olmadığından, bu sıralamalara dayalı olarak belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır (Uyargil, 1994: 40).

1.6.4.2.4. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde, değerlemeci kendisine bağlı personeli değerlendirme dönemi boyunca işini yaparken aşırı ölçüdeki olumlu veya olumsuz davranışlarını kaydetmek suretiyle değerlendirmektedir (Türker, 2003: 131). Bu yöntem, değerlendirmeyi yapacak olan kişinin, personelin performansı ile ilgili iyi ya da kötü davranışlarını tanımlayan ifadeleri kaydetmesi şeklinde uygulanmaktadır. Bu ifadeler, kritik olaylar olarak adlandırılmaktadır. Kritik olaylar, belli bir dönem içerisinde çalışanın sergilemiş olduğu davranışları üzerinde yoğunlaşır ve bu davranışlar, istenen ve istenmeyen davranışlar şeklinde tanımlanır (Benligiray, 1999: 152).

Yöntemin uygulanması basit görünüyorsa da, uygulamanın başarılı olabilmesi için, değerlendiricilerin eğitilmeleri gerekir. Bu yöntem, çalışanların sürekli olarak gözlemlenmesini gerektirdiğinden, değerlendirilen personel üzerinde bir baskı unsuru

oluşturmakta, bu da onların tatminsizliğine ve başarısız olmalarına neden olmaktadır (Sırma, 1997: 92).

1.6.4.2.5. İşaretleme Listesi Yöntemi

Bu yöntemde personelin performansı ve özellikleri ile ilgili işaretleme üzere bir form da doldurulabilmektedir (Türker, 2003: 131). Bu yöntemde değerlendiriciler tarafından değerlendirilecekleri çalışanların çeşitli nitelik ve davranışların durumlarını ifade eden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler ise, bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar (Kaynak vd., 1998: 183).

Bu değerlendirme tekniğinde diğer değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak değerlemeci değerlendirilenler hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde yer alan sorulara evet veya hayır şeklinde cevap vermektedir. Cevaplarla ilgili değerlendirme personel bölümü tarafından yapılmakta olup cevapların belirli bir ağırlığı olmakta ve değerlendirmeyi yapan kişinin bu konuda herhangi bir bilgisi bulunmamaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 183).

Bu yöntemin uygulanmasının kolaylığı yanında bazı zorlukları da bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve soruların ağırlık durumunun belirlenmesi önemli bir sorundur (Bingöl, 1997: 185). Ayrıca bu teknik değerleyen kişinin hatalarına özellikle de hale etkisine açık olup, listede yer alan ifadeler, değerlemeciler tarafından yanlış anlaşılabilir (Ceylan, 1992: 177).

Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Aslında her iki ifade değerlendirici tarafından aynı arzulanırken derecesinde görülse de, bu özelliklerin kişinin performansı

ile ilişkisi ve performansına etkisi farklı oranda olduğunda, zorunlu seçim yöntemi ile daha hassas bir ölçüm yapmak mümkün olacaktır.

1.6.4.2.6. Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin; performans, devamsızlık ve işgücü devri gibi. Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan işgörenler de gene aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça, miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur (Uyargil, 1994: 51).

1.6.4.2.7. Standartlar Yöntemi

Direkt indeks yöntemine benzemekle birlikte, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise işgören ile amiri ya da işgörenlerin oluşturduğu bir grup ile amirleri arasındaki müzakereler sonucu belirlenir (Uyargil, 1994: 49-50). Bu yöntem Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının, yönetici olmayan personele uygulanması biçiminde bilinmektedir.

1.6.4.2.8. Amaçlara Göre Yönetim

Bu yönetim anlayışı, yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte karşılaştırdıkları ve belirli

dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini inceleyen bir süreçtir (Can vd., 2001: 185).

Amaçlara göre yönetim, örgüt amaçlarıyla başlayan ve yine bu noktaya dönen döngüsel bir sistem olarak da ele alınabilir (Argon, 2004: 226). Amaçlara göre yönetim, üst yöneticilerin hedefleri alt yöneticilerle birlikte belirlemesi, her birinin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının saptanması sürecidir (Kayaoğlu, 2002: 11).

Çalışan ve değerleyici değerlendirme sürecine beraber katılırlar. Değerlemenin odağında çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik amaçlar vardır. Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Oysa bu sistemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir.

Değerleme sürecinde ast ve üst yoğun çaba ve çok zaman harcamak zorundadırlar. Bu yöntemin bir başka eksik yönü de amacın ne kadar başarıldığının yanı sıra nasıl başarıldığının da önemli olması ve bunun göz ardı edilmesidir (Koçel, 1998: 98).

1.6.4.2.9. Ekip Bazlı Performans Değerleme

Ekip bazlı performans değerlendirme sistemleri, ekibin kuvvetli ve zayıf noktalarını görmek ve ekibin başarısını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu sayede beklenen performans düzenli olarak gözden geçirilecek ve hedeflenen performansa ulaşmayı engelleyen unsurların yok edilmesi mümkün kılınacaktır (Pakdil, 2003). Ekip bazlı performans değerlendirme sistemini uygulamak isteyen organizasyonların mevcut organizasyonel ölçüleri gözden geçirmesi, ekip performansı ölçüm noktalarını tanımlamalı, ekip üyelerinden ekibi destekleyenlerin başarılarının tanımlanması, başarıları ağırlıklandırması, ekip ve bireysel performans

ölçülerini oluşturması, ekip ve bireysel performans standartlarını oluşturması, performansın ölçülmesi ve geribildirim sağlanması için ilgili sistemin kurulmasını sağlaması gerekmektedir.

Bu aşamalar tamamlandığında ekibin ve bireyin performansının değerlendirilmesi için gerekli tüm aşamalar gerçekleştirilmiş olacaktır. Geribildirim sayesinde, hedeflenen noktalara ulaşıp ulaşılmadığı, hangi performans ölçülerinde açıkların olduğu görülebilir. Yeni dönem performans değerlendirme süreci için de bilgi elde edilmiş olacaktır (Pakdil, 2003).

1.6.4.3. Çağdaş Değerleme Yöntemleri

Çağdaş değerlendirme yöntemini geleneksel değerlendirme yönteminden ayıran en büyük fark, değerlendirme ve değerlendiriciler bakımındandır. Çağdaş değerlendirme yöntemleri genellikle niceliksel değerlemeye dayalı açık yöntemlerdir. Çağdaş değerlendirme yöntemlerinden en çok kullanılanları; iş planlaması ve değerlendirme, başarı değerlemede geliştirici yaklaşım ve amaçlara göre yönetimdir (www.koniks.com, 2010).

1.6.4.3.1. İş Planlaması ve Değerleme

Satış elemanının bir başkası tarafından değil de, elemanın kendi kendini değerlemesi ilkesine dayanır. Temelde istenilen bir satış elemanının veya yöneticinin çalıştığı işletme ve bölümün amaçlarını gözden geçirerek, kendi görev tanımını dikkate alarak kendi iş planını yapıp, bunu ne derecede gerçekleştirdiğini değerlemesidir. Bazı yönleri ile Amaçlara Göre Yönetim' e benzeyen bu yöntem, daha çok üst yöneticiler için uygulanmaktadır. Ancak bu yöntemin tek başına yeterli olduğu söylenemez (www.egitirim.com.tr, 2010).

1.6.4.3.2. Başarı Değerlemede Geliştirici Yaklaşım

Bu yöntem, dönem başında kişisel performans amaçlarının saptanması ve bunlara ulaşma derecesinin ölçülmesi, ulaşılamaması halinde sebeplerinin araştırılması ilkesine dayanmaktadır. Yöneticilerin eğitimini ve geliştirilmesini amaçlamaktadır. Burada da amaçların ölçülebilir olarak yöneticilere danışılarak konulması, değerlemenin sık sık yapılması, başarı durumları hakkında ilgiliye hemen bilgi verilmesi esastır. Böylelikle performansı değerlendirilen satış elemanının veya yöneticinin sapmalarını düzeltmesi kişisel gelişme planı hazırlayarak uygulaması beklenir (www.koniks.com, 2010).

1.6.4.3.3. 360 Derece Değerleme

Son yıllarda şirketlerde meydana gelen yapısal ve kültürel değişimler şirketleri 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaya yöneltmektedir (Edwards ve Ewen, 1996; 18).

Performans değerlendirmede geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte patron, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye olan kişidir. Patron adına hareket eden yönetici de değerlemede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar bireyin performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler vb. olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1999: 169).

Bir çalışanın farklı görevleri ya da tek bir görevinin farklı boyutları olabilir. Yönetici gerek vakit darlığı gerekse konumu gereği çalışanın performansının sadece bir kısmını gözlemleyebilir. Bunun sonucunda ya çalışanın performansı düşük olarak değerlendirilir ya da çalışan tüm enerjisini değerlendirmenin yapıldığı alana kaydırır.

Bu durumda performans değerlendirmesi gerek işletme gerekse de çalışan açısından istenilen amaca ulaşmamış olur. Olabilecek ikinci hata değerlendirmenin objektifliği ile ilgilidir. Yöneticiler çeşitli duygusal veya kişisel sebeplerle çalışanların performansını değerlendirirken olduğundan daha yüksek veya daha düşük değerlendirebilirler. Her iki durumda da performans değerlendirmesi etkinliğini yitirir (Palmer, 1993: 19).

Yöntemin bazı avantajları ise şu şekildedir: Yöneticinin tek basına elde edemediği bilgileri farklı kişilerden elde edebilmesine imkan tanır. Bu yöntemle elde edilen bilgiler farklı kişilerden ve değerlendirilen kendisinden elde edildiği için daha objektif olabilir (Argon, 2004: 226). Bu performans değerlendirme sistemi, çok yönlü olarak sürekli bir arayışı ve sorgulamayı, çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır (Turgut, 2001: 62).

Bu değerlendirme yöntemi İnsan Kaynakları Yönetimi için verilen kararlarda devamlılığı ve bütünlülüğü sağlamaktadır. Organizasyonel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırarak organizasyonun başarısını mümkün kılmaktadır. Ayrıca gelecekte yöneticilerin performans değerlendirme ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için ihtiyaç duyacağı yüksek kalitede bilgi birikimini oluşturarak yöneticinin çalışanlar hakkında doğru karşılaştırmalar yaparak doğru kararlar vermesini sağlamaktadır. Yapısı itibarıyla de organizasyonun tüm alt sistemleri arasında bir bilgi iletişimi etkileşimini meydana getirir (Acar, 2000: 65).

Organizasyonların İKY sistemi zayıf ve yetersiz ise 360 Derece değerlendirme yöntemi bu organizasyonlara pek bir şey kazandıramaz. Ayrıca; organizasyonda belirlenen hedeflerden ziyade, organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanmak zorundadır (Turgut, 2001: 53). 360 derece dediğimiz zaman kişinin astı, üstü, kişi ile aynı düzeyde çalışanlar ve müşterilerden değerlendirme alınması söz konusu olmaktadır.

1.6.4.3.3.1. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemi

Bu yöntemde çalışanlar sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, diğer departman yöneticileri, iç ve dış müşteriler ve çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmektedir (Prewitt, 1998; 32).

İş dünyası gittikçe daha rekabetçi bir ortam olmaktadır. Bunun sonucu olarak organizasyonlar performanslarını geliştirmeye yönelik sürekli arayış içerisinde. Organizasyonların gelişebilmesi için öncelikle çalışanlarının uyumunun sağlanması gereklidir. Bunun da başarıyla yapılması için şu andaki performanslarla ilgili gelişime açık alanların bilinmesi gerekir. İşte bu noktada 360 derece geri bildirim ve gelişim devreye girer. Gittikçe daha çok sayıda organizasyon 360 derece süreçlerini kullanmaktadır (Taşkın, ty).

360 derece geribildirim, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için kullanılan, kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece geribildirim yöntemi, bu tip tek taraflı geribildirim ötesinde çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun (örneğin; kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri) çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır (Yıldız, 1998: 125).

1.6.4.3.3.2. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sisteminin Özellikleri

Bu yöntem çalışanın performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını yansıtmakta ve performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bizim kültürümüzde kişiler karşısındakilere görüşlerini, özellikle de karşısındakinin iyileştirmesi gereken veya olumsuz yönleri ile ilgili düşüncelerini paylaşmakta çekingen

davranırlar. Her ne kadar karşımızdakine kendisi ile ilgili iyileştirilmesi gereken yönleri yapıcı bir şekilde iletsek de, karşımızdakinin bunu yanlış anlayacağından veya bunu kişisel bir sorun olarak algılamasından çekiniriz. Dolayısıyla bu durum, kişilerin kendileriyle ilgili yeterince dürüst geribildirim alamamaları ile sonuçlanmaktadır (Canman, 2000: 137).

1.6.4.3.3.3. Değerlendirme Sürecinin İşleyişi

Etkili iş performansı için gerekli olan becerileri ve davranışları sıralayan bir beceri modeli geliştirilmektedir. Beceri modeline dayalı olarak da bir performans anketi hazırlanmaktadır. Çalışan, kendisini değerlendirmesi için sekiz-oniki kişilik bir isim listesi önermektedir. Bu kişiler; astlar, çalışma arkadaşları, yöneticileri, müşteriler veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirimini verebilecek herhangi bir kişi olabilecektir (Barutçugil, 2002: 203).

Önerilen kişiler listesinden üst yönetici, o çalışan için performans anketini dolduracak altı-on kişiyi seçmektedir. Seçilen bu kişiler, anket formlarını doldurmakta ve her bir beceri alanı için çalışanın performansını derecelendirmektedir. Bu aşamada çalışan da kendi performansını derecelendiren bir formu doldurur ve kendisine bu verilerin oluşturduğu; güçlü ve zayıf yönlerini gösteren, geliştirmesi gereken yönleri vurgulayan bir rapor verilir (Barutçugil, 2002: 203).

1.6.4.3.3.4. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sisteminin Uygulanmasının Avantaj ve Dezavantajları

360 Derece Performans Değerleme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünceye göre işletme içinde çalışanlar iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçlar, başkalarının yetiştirilmesi, personelin yetiştirilmesi gibi temel yetenek alanlarında personelin performansı çok yönlü olarak izlenmelidir (Akın, 2001; 1).

Yapılan bazı çalışmalarda, astların kendi performanslarını olduğundan daha düşük değerlendirebildikleri tespit edilmiştir. Buna performans değerlendirmesinde tevazu faktörü adı verilmiştir (Uyargil, 1994; 33).

İş arkadaşlarının(eşitlerin) değerlendirme sürecine katılması olumlu katkılar sağlayabilir. Ancak yapılan bazı çalışmalarda eşitlerin değerlendirme sırasında yeterince objektif olmadıkları saptanmıştır (Uyargil, 1994; 34).

Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması işletmenin pazarla uyum sağlamasına yardımcı olur. Ancak müşterilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlemeden hatalı sonuçlar çıkartılabilir (Uyargil, 1994; 35).

Organizasyonda 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak bir performans havuzu mimarisinin oluşturulmasının avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Palmer, 1993: 32):

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar,

- Örgütte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar (www.cozumvar.com.tr, 2010),

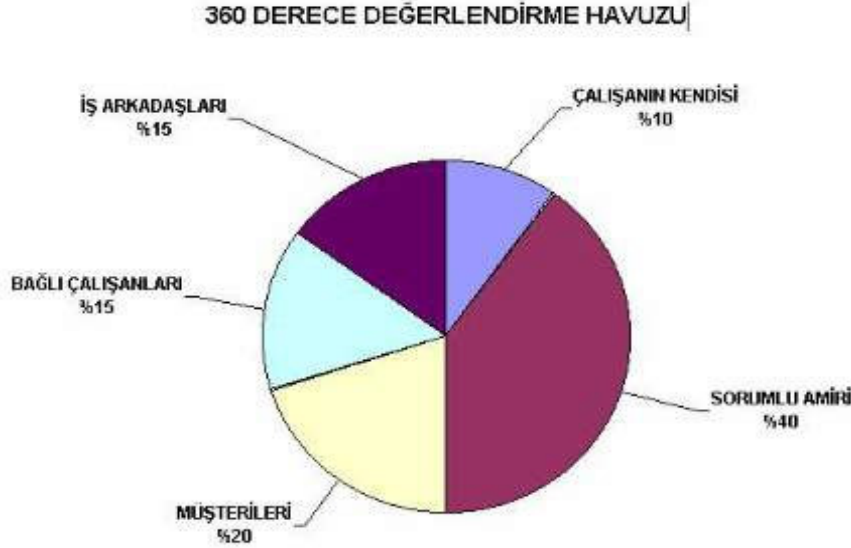
- Çok sayıda değerlendiriciye imkan verir, bir kişinin duygusallığı önlenir,

- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar,

- Amirler çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar,

- İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet ederler.

Şekil 5. 360 Derece Değerlendirme Havuzu (Paksoy, 2003: 56)



1999'da ASTD (Amerika Eğitim ve Gelişim Kurumu) tarafından 750 Amerikan firmasında yapılan bir araştırmada bu firmaların eğitim ve performans değerlendirme sistemleri incelenmiş ve en başarılı 50 şirket belirlenmişti. 1998 yılında, bu 50 şirketin % 75'i bireysel gelişim programları hazırlamakta, % 33'ü ise 360 derece geri bildirim programları uygulamaktaydı.

Bu yüzdeler 1997 senesinde ise sırasıyla % 50 ve % 10'du. Bu artışı açıklayabilecek 360 derece geri bildirim sistemlerinin bazı avantajları şöyle özetlenebilir (Akal, 1998: 86):

- Daha Çok Kaynaktan Daha Yoğun Geri Bildirim
- Takım Gelişimi
- Kariyer Gelişimi için Sorumluluk Alma
- Azalan Ayrımcılık Riski
- İyileşen Müşteri Hizmetleri
- Eğitim İhtiyaç Belirleme ve Eksik Bilgi

360 Derece Geribildirim Ve Gelişim Sisteminin Uygulanmasının Dezavantajları:

- Süreçle İlgili Gerçekdışı Beklentiler
- Tasarım Aşamasındaki Hatalar
- Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler
- Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi
- Aşırı Kağıt İsrafi ve Bilgisayara Bilgi Giriş Yüğü

1.6.4.3.4. Smart Tekniğı

Performans değerlendirmelerinde kullanılacak standartların ölçülmesi için kolay kriterler olmasına dikkat edilmelidir. Bunun için “ SMART TEKNİĞİ ”nden yararlanılabilir. (Specific Measure Achievable Raisal Results Time) Yani spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, sonuca odaklanmış, zamanın belirlenmiş olması gerekmektedir. Özetle performans değerlendirmenin başarılı olabilmesi için yönetici ve çalışanlar arasındaki işbirliğı ve iletişimin sağlanması, hedef ve standartların belirlenmesi ve belirlenen standartların da geçerli, güvenilir ve önyargıdan uzak olması gereklidir (Ünal, 1998; 18).

1.7. Değerlendirmede Karşılaşılan Güçlükler

Performansın sağlıklı bir şekilde ve objektif olarak ölçülmesi oldukça zordur. Değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hataları, değerlendirme yöntemlerinin yetersiz oluşu, yapılan işlerin niteliklerinin sık sık değişmesi, işlerin karmaşık olması, teknolojik gelişmeler ve değerlendiricilerin bu konuda eğitim yetersizlikleri, değerlendirme kriterlerinin açık şekilde ortaya konmaması, değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, değerlendirmenin hangi zaman aralıkları ile yapılacağı ve değerlendirme sonuçlarının ilgili taraflara ne şekilde iletileceğı gibi konular değerlendirme sürecinde karşılaşılan başlıca sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Ünal, 1998: 40).

Ayrıca; çalışma koşullarının uygun olmaması, işletmenin stratejik amaçları doğrultusunda çalışanların doğru bir şekilde yönlendirilememesi ve çalışanların uygun olmayan birimlerde istihdam edilmeleri de büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Paksoy, 2003: 61).

Çalışanlar, kendilerinden neler beklendiğini bilmedikleri ve yetersiz bilgilendirildikleri zaman, yöneticilerine, dolaylı olarak çalıştıkları işletmeye karşı güvensiz ve savunmacı bir tutum sergilemeye başlarlar. Çoğu çalışan, karşılarındaki kişilerin beklentilerini tam olarak karşılamak ister, yeter ki bu beklentilerin neler olduğunu anlayabilsin. Performans beklentileri karşılandığında çoğu sorun ortadan kalkar veya kendiliğinden çözümlenmiş olur (Thompson, 1998: 103).

İşgören değerlemesinde kullanılan yöntem ve varılan sonuçlar her zaman eleştirilere açıktır. Bugüne dek, işgören verimini, alışkanlık ve özellikle davranışlarını gerçekten ölçen objektif bir değerlendirme yöntemi henüz bulunmamıştır. Her yöntemin kendine özgü sakıncaları ve uygulamada karşılaşılan güçlükleri vardır. İşgören değerlemesinde en çok karşılaşılan sorunları şu şekilde özetleyebiliriz (Sabuncuoğlu, 1994: 186).

İşgörenlerin biçimsel yoldan değerlendirilmesi yöneticiler tarafından yakından gözlem gerektirir. Ancak yöneticinin kendi gözetimi altında bulunan 20, 30 hatta çok sayıda astlardan her birini, teker teker ne gibi işler yaptıkların yeterince ve ayrıntılarıyla bilmesi ve izlemesi oldukça güç ve pek ender rastlanabilen bir durumdur.

İşgörenin değerlendirilmesi, yönetici ile astı arasında bulunması gereken olumlu ve yapıcı nitelikteki gözetim ve yardım ilişkilerini etkilemektedir. Değerleme yöneticiye adeta bir yargıç rolü vermekte ve bu rol yönetici-işgören yaklaşmasını engellemektedir. Özellikle yönetime katılmayı amaçlayan işletmelerde sözü edilen durum gerçekten yıkıcı etkiler doğurabilmektedir (Aykaç, 1999: 51).

Öte yandan işgören değerlemesine yöneltlen bir diğer eleştiri de, sistemin uygulanması sırasında gerekli gereksiz birçok formalitelere yer verildiği, kırtasiyeciliğe yol açtığı ve bunun doğal sonucu olarak da ortaya zaman ve ekonomik kaybın çıktığı yolundadır. Değerleme çalışmalarına tepki gösteren diğer bir taraf da sendikalardır. Ücretler, terfi, vardiya seçimi, fazla mesai vb. konulara ilişkin kararlarda kıdem ilkesini esas alan sendikalar, bu gibi kararlarda performans değerlemesinin etkili olmasına karşı koyarlar (Balcı, 2003: 111).

Toplu sözleşmelerin birçok maddesinde kıdemini belirleyici bir rol oynadığı düşünülecek olursa, sendikanın performans değerlemeye gösterdiği tepkilerin nedeni daha iyi anlaşılacaktır. Çünkü sendikalar kıdem kriterinin çalışma başarısını sağlamayı kolaylaştırdığını, performans değerlendirme kriterlerinden daha objektif olduğunu ve uyumsuzluklara daha kolay çözüm getirebildiğini savunurlar. Bu nedenle bazı sendikalar sisteme tümüyle karşı çıkarlar. Diğer bazıları ise işverenle bu konuda pazarlığa girmeyi tercih ederler. İşletme içinde performans değerlendirme çalışmalarına özellikle işçiler ve sendikalardan gelen bu tepkiler, programların daha çok yönetici ya da büro personelini değerlemede yoğunlaşmasına neden olmuştur (Balkan, 1976: 87).

Değerlendirme konusunda karşılaşılan sorunlardan biri de değerlendirmenin hangi aralığı ile yapılacağı konusudur. Bu konuda farklı görüşler ileri sürülmüştür. Uygulamaya bakıldığında, değerlendirmenin yılda bir defa, yılın belli bir ayında ve geçmiş döneme ait bir değerlendirme yapıldığı görülmektedir (Tutum, 1979: 157).

Bunun yanında değerlendirmenin sabit bir zaman aralığı ile yapılmasından çok, belirli durumlara bağlandığı örnekler de söz konusudur. Buna göre; ücret artışlarının yapılacağı, terfi ve nakil kararlarının alınacağı ve çalışanların görev unvanının değiştiği dönemlerde ayrıca bir değerlendirme yapılabilir (Bingöl,1990: 176).

Performans değerlendirmesinin ne zaman ve hangi zaman aralıkları ile yapılacağı, çalışanların görev niteliklerine, pozisyonlarına ve işletmenin uygulamış

olduğu personel politikalarına bağlıysa da, birçok işletme değerlendirmeyi, yıllık veya altı aylık donemler içerisinde yapmaktadırlar (Ataay, 1990: 241-242).

Objektif olmama, performans değerlendirme surcinde karşılaşılan sorunların başında gelir. Değerlendirme aşamasında, değerlenen ve değerlendiren insan olunca, subjektif değerlendirmelerin ortaya çıkması olağan bir durumdur. Bu sorunun ortadan kaldırılabilmesi için, değerleme surcunun subjektif etkenlerden ve onyargılardan arındırılması ve çalışanların işe donük davranışlarının olulmesi ve en onemlisi değerlendirme kriterlerinin açık bir şekilde ortaya konması gerekmektedir (Fındıkçı, 1999: 302).

zellikle değerlendirme sonuçlarının olumsuz olduğu durumlarda, geri besleme sağlanırken, çalışanın, başarılı ve gulu olduğu konular da ortaya konmalıdır. Boylekle, çalışanın saldırgan bir tutum içerisine girmesi onlenecek ve performans değerlendirme goruşmesinden etkinlik sağlanmış olacaktır. Bu da ancak, ilgili birim yoneticisinin, davranış biçimi ve sahip olduğu bilgi ve tecrubesi ile mumkun olmaktadır (Uyargil, 1994: 135).

1.8. Performans Değerleme Sırasında Yapılan Hatalar

Değerleme konusu insan ve değerleyenler de insan olunca, bir takım değerlendirme hatalarının yapılması da kaçınılmazdır. Bir işletmede uygulanan değerleme sistemi ne kadar mukemmel olursa olsun, ona işlerlik kazandıracak olan değerlemecilerin yapmış oldukları hatalar, değerlendirmenin guvenilirliğini ve geçerliliğini ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle zellikle değerlendirmeyi yapacak olan kişi veya kişilerin, değerlendirme konusunda eğitilmeleri ve değerlendirme surcünde yapılan hatalar ile ilgili bilgilendirilmeleri gerekmektedir (Ceylan, 1992: 117).

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu, değerleyicilerin, değerlendirme ile ilgili kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayanmaktadır. Ancak bu konuda eğitilmiş yöneticiler bile, performans değerlendirme sürecinde birtakım güçlüklerle karşılaşmaktadırlar (Tınaz, 1999: 392).

Performans değerlendirme aşamasında yapılan hatalar, değerlendirmenin amacına gölge düşürmektedir. Bu hatalar; yanlış yöntem seçilmesinden, çalışma ortamından, değerleyiciden, değerlendirme döneminde ve kullanılan araçlardan kaynaklanmaktadır. Ancak, performans değerlendirme konusunda yapılan hataların en yaygın olanı değerleyiciden kaynaklanan hatalardır (Benligiray, 1999: 207).

Değerlendirmelerin olumsuz etkilendiği unsurlardan biri de insanların iş ilişkileri ile kişisel ilişkilerini birbirinden ayırmanın zorluğudur. Yönetici kişisel olarak yakınlık duyduğu bir çalışanı işteki performansı düşük bile olsa olduğundan daha iyi olarak değerlendirebilir. Performans değerlendirme yöntemlerindeki hatalardan bir başkası da, herkesin performans notlarını belirli bir ortalama etrafında toplama eğilimidir. Bu durumda değerlendirilen grupta hiç kimse yüksek ya da düşük bir not alamaz. Son olarak performans değerlendirmelerinde sıklıkla karşılaşılan hatalardan biri de değerlendirenin bazı önyargılara sahip olmasıdır (Bernardin ve Russell, 1998; 258).

Organizasyon kültüründe meydana gelen değişimler de geleneksel değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır. Organizasyonel alanda meydana gelen değişimlerin ilki, katılımcı liderlik anlayışının geleneksel liderlik anlayışının yerini almasıdır (Ergülen, 1998; 104).

Çalışmamızın aşağıdaki kısmında, yukarıda bahsedildiği gibi, performans değerlendirmesi sırasında yapılan çeşitli hatalardan ve bunları önleme çalışmalarından bahsedilecektir.

1.8.1. Hale Etkisi

Bu sorun değerlendiricinin performansını değerlendirdiği kişinin genel imajı konusunda karar vermesinden de kaynaklanabilmektedir. Bunu ortadan kaldırmanın en etkili yolu değerlendirilen herhangi bir özelliği diğer özelliklerden bağımsız düşünerek yansız bir şekilde ele almaktır (Barutçugil, 2002: 31). Bu şekilde personelin başarısız olan yönünün ön plana çıkması durumuna ise "Boynuz Etkisi" denir. Bu tür hatalar çalışanların gelişimini büyük ölçüde olumsuz yönde etkilemektedir (Palmer, 1993: 20).

Değerlendiricilerin hale etkisinde kalmalarının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan birisi, değerlendiricilerin ilk izlenimin etkisinde kalarak hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz olarak etkileyerek, değerlendirmenin sonucunu kendi lehine veya aleyhine etkileyebilecektir. Hale etkisine yol açan diğer bir neden ise; çalışanların performanslarının bir yönünün olağanüstü iyi veya olağanüstü kötü olması ve değerlendiricilerin de değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmalarınıdır (Uyargil, 1994: 74).

1.8.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Bazı yöneticiler, performans değerlendirme sürecinde, sürekli olarak çalışanlara performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme eğilimindedirler (Uyargil, 1994: 75). İşletmelerde performans değerlendirmeden sorumlu yetkili kişiler, astları ile çatışmaya girmemek, onlara şirin gözükebilmek, onları daha fazla motive edip performanslarını artırabilmek ve kendi astlarının diğer bölümlerdeki astlara oranla daha üstün olduklarını gösterebilmek amacıyla, olması gerekenden daha yüksek puanlara yönelmektedirler (Tınaz, 1999: 393). Değerlendirmelerde yüksek puanlara yönelmenin işletme ve değerlendirilen personel bakımından ciddi birtakım sakıncaları bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, gerçeklerin göz ardı edilerek, geliştirmeye yönelik geri beslemenin sağlanamamasıdır. Bu hatayı gidermek için, değerlendirme amaçlarının ve kriterlerinin açık ve net bir

şekilde ortaya konması ve çalışanların da bu konuda bilinçlendirilmeleri gerekmektedir (Can vd., 1995: 177).

1.8.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Örgütlerde değerlendirme dönemi çoğunlukla bir yıllık bir süreyi kapsadığından, bu süre içerisinde birçok olay unutulmakta, sadece değerlendirme dönemine yakın son birkaç ay içerisinde cereyan eden olaylar akılda kalmakta ve değerlendirmeler de bu yakın geçmişteki olayların etkisi altında yapılmaktadır. Bu durum hem değerlemenin sürekliliği ilkesi ile çelişmekte, hem de gerçeği ne derecede doğru yansıttığı tartışma konusu olmaktadır (Dışbank, 1999: 13).

1.8.4. Kontrast Hatalar

Değerlendiricilerin kısa bir süre içerisinde birçok kişiyi değerlendirmeleri ve ard arda yapılan bu değerlendirmelerde, kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle her bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için, kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırmaya tabi tutulması ve daha sonra değerlendirmeye tabi tutulması uygun olacaktır (Kaynak vd., 1998: 226).

1.8.5. Kişisel Önyargılar

Performans değerlendirme sürecinde yapılan en yaygın hatalardan birisi de, " nesnel davranmama " dır. Değerlendirme sürecinde, personelin bireysel ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, vb.) ağırlık verilmesi, buna karşılık işe ilişkin davranışlarının göz ardı edilmesi sonucunda, nesnel davranılmamış ve adil olma ilkesi çiğnenmiş olur (Can vd, 1995: 179).

İKİNCİ BÖLÜM

2. PERFORMANS DEĞERLEME VE ÜCRET SİSTEMİ

Bu başlık altında ücret kavramını, ücret politikalarını ve daha önce oluşturulmuş olan ücret teorileri incelenmiştir.

2.1. Bir Faktör fiyatı Olarak Ücret

Ücret, çalışana emeğinin karşılığında, yaratılmasında rol oynadığı sosyal hasıladan bir pay almasını sağlayan bir faktör fiyatıdır. Dar anlamıyla ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir (Gürbüz, 2002: 143). Ücret ödemeleri, emek sahibinin hizmetinin fiyatı olunca hizmetin en önemli unsurlarından biri olan emeğin de fiyat kuramının bağlı olduğu esaslara uyması gerekir. Yani arz ve talep mekanizması, ücret kavramı üzerinde de etkili olmaktadır (Göksu, 2003: 13).

Ücret, emeğin somut ifadesi olan hizmetin karşılığı olduğuna göre, hizmetin ağırlığı, riski, önemi, sorumluluğu, içinde bulunduğu şartlar ve gerektirdiği nitelikler, ücretin tespitinde ve farklılaşmasında geçerli gerekçeler olarak ileri sürülebilir (Yalçın, 1994: 5).

Ayrıca ücretin gelişimi ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarıyla çok yakından ilgilidir. Ücret, ülkelerin ekonomik yapılarına, kalkınmışlık seviyelerine ve siyasi sistemdeki anlayışlarına bağlı olarak şekillenecektir (Türker, 2003: 22).

Bu gerekçelere bağlı olarak personele yapılacak ödemeler, sosyal ihtiyaçlar da göz önüne alınarak beş ayrı türe bölünebilir (Erdem, 2002: 91).

- İşin ve hizmetin kendisine bağlı olarak yapılan ödemeler,
- İşin ve hizmetin normal mesai saatleri dışına taşan kısmı veya farklı türleri için yapılan ödemeler,

-İş ve hizmetin arz ettiği önem, sorumluluk, nitelik, güçlük, risk, içinde bulunduğu tabii ve coğrafi şartlar, kişide gerektirdiği özel nitelikler v.s. sebeplerle yapılacak ödemeler,

-Olağanüstü gayret ve çalışma sonucu sağlanacak yarar, başarı, performans v.s. sebeplerle yapılacak takdir ve teşvik edici nitelikteki ödemeler (Ansal, 2001: 65),

-Herhangi bir hizmetin ve işin karşılığı olmamakla birlikte, sosyal niteliği ağır basan sosyo-ekonomik amaçlı ödemeler (Aksu, 1993: 71).

2.1.1. Ücret Kavramı, Teorileri ve Ücret Politikaları

Ücret, genellikle arzu edilen sonuçlara erişmede bir araç olarak görülmekte ve bu sonuçlara ulaşmayı sağladığı sürece de giderek önemi artan bir faktör olarak kendini göstermektedir (Göksu, 2003: 2). Öncelikle ücretin doğru yapılmış bir tanımı, bu faktörün ciddiyetini kavramak açısından büyük önem taşımaktadır. Ücret;

- Ekonomik anlamı ile mal ve hizmet üretiminde harcanan insan emeğinin karşılığı, başka bir ifadeyle işgücünün fiyatıdır (Artan, 1979: 224).

- Bir üretim faaliyetine bedensel ve düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı, üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paradır (Zerenler, 2003: 3).

- Ekonomik açıdan "emeğin fiyatı sosyal siyaset açısından emeğin geçim aracı ve iş hukuku açısından da emeğin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır (Türker, 2003: 26).

2.1.1.1. Ücret Kavramı

Ücret, çalışanların örgüt içindeki görece pozisyonunu ve yaptığı işin diğer işler ile kıyaslanınca örgüt amaçlarına ulaşmada ne derecede başarılı olduğunu belirleyen bir göstergedir. Çalışanların çaba ve katkılarının ödüllendirilmesi ile kendilerine sağlanmış olan bir geribildirim mekanizması sayesinde de çalışanların hatalarını düzeltmek için

olanaktır. Ücretin örgüt içindeki yüksekliği, dolaylı olarak, çalışanların ve bağlı oldukları bölümlerin çalışma koşulları ve diğer bölümler üzerinde ne derecede denetim sahibi oldukları hakkında bir fikir verir (Tınar, 1996, 63).

Ücretin böylesi önemli psikolojik işlevlerinin bulunması konunun hassasiyetini gözler önüne sermektedir. Ücretin adil olmaması durumunda iş memnuniyetsizlikleri ortaya çıkabilmektedir (Şen, 2006).

Çalışan bireylerin örgütün amaçlarına ulaşmada işlerini birbirleri ile kıyaslayarak örgüt içinde kendi pozisyonlarını belirlemeleri, gösterdikleri performansa bağlı olarak alacakları ücretin de değişebileceğini düşünmeleri gerekmektedir. Önemli olan, örgüt içinde bulunan tüm çalışanların performans-ücret ilişkisini anlamasıdır (Thierry, 1992, 163-184). İşletme ve çalışan açısından ücretin önemini vurguladıktan sonra genel olarak ücretin tanımını şu şekilde yapabiliriz;

En basit tanımıyla ücret, bir üretim faktörü olan emeğin üretim sonucu tartılan değerden aldığı paydır. Daha geniş bir tanımla ücret, bir üretim faaliyetine bedensel ve düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paradır. Ücretin serbest ekonomi ve rekabet kuralları içinde ve fiyat kuramı ilkeleri doğrultusunda oluşabileceğini savunan klasik ekonomi görüşüne karşılık, çağımızda sosyal, siyaset ve işletme ekonomisinin ücrete yaklaşımı daha değişik bir anlam taşımaktadır (www.genbilim.com, 2010).

2.1.1.2. Ücreti Oluşturan Faktörler

Genel olarak ücret üç kısımdan oluşur; kök (baz) ücret, primler, sosyal yardımlar. Bu ayırım işçiliklerin maliyete atılmasında; direkt işçilik maliyetleri; endirekt işçilik maliyetleri ve işçilikle ilgili diğer maliyetler şeklinde üçlü ayırma tabi tutulur (www.ikademi.com).

2.1.1.3. Kök Ücret

İşçiye sağlanan yan çıkarların yani ikramiye, prim, sosyal yardımlar ile diğer ek ödemelerin katılmadığı ücrete kök ücret denir. Buna göre kök ücret ; işçiye yapmış olduğu iş karşılığında ödenen parasal tutardır (www.ikademi.com, ty).

2.1.1.4. Primler

Prim; normal koşullara oranla işçinin yükleneceği ek yük ve külfetleri, gösterdiği özel ve olağanüstü çabaları karşılamaya yönelik ilave ödemelerdir. Bu özel çalışmalar için normal ücretin üzerinde ücret oranları öngörülebilir. Normal mesainin üstündeki çalışmaları, birden fazla vardiyalı işletmelerde gece vardiyaları, ağır, tehlikeli ve beceri isteyen riskli işler için özel primler öngörülebilir (www.ikademi.com, ty).

2.1.1.5. Sosyal Yardımlar

Kök ücret ve primlere ek olarak çalışanlara çeşitli sosyal yardımlar verilebilir. Örneğin; ücretli yıllık tatiller, parasız öğle yemeği, yol parasının ödenmesi veya servis araçlarıyla taşınma, sosyal sigorta ödemeleri dışında doğum, hastalık, ölüm, evlenme yardımları, çocuk zammı, eğitim yardımı vs. (www.ikademi.com, ty).

2.1.1.6. Ücret Haddi - Ücret Geliri

Belirli bir süre içinde emek karşılığı kazanılan paraya ücret geliri, belirli bir zaman veya üretim birimi başına ödenen paraya ücret haddi denir. Saat, gün, hafta veya aylık ücret hadleri saptanabilir. Bu tanımlara göre bir işçinin bir yıl içinde emeği karşılığı kazandığı paraların toplamı ücret geliri ve aynı işçinin parça veya saat başına aldığı para ücret haddidir. Bu iki kavramı birbirinden ayırt etmek gerekir. Örneğin; bir inşaat işçisinin gündeliği ücret haddidir. Gündelik çok yüksek olsa da iş yılın ancak

belirli aylarında yapıldığından, inşaat işçisinin bir yıl içinde kazandığı toplam para, yani ücret geliri düşüktür. Ücret geliri çalışma süresiyle ücret haddinin çarpımına eşittir.

2.1.1.7. Ücret - Maaş

Maaş, ödeme süresi bakımından ücrete göre daha uzundur. Ayrıca maaş; çalışmadan önce, ücret ise çalıştıktan sonra ay sonunda ödenir (www.ikademi.com, ty).

2.1.1.8. Brüt Ücret - Net Ücret

İşverenin çalışana ödediği ve ücret bordrosunda gösterilen ücret brüt, bu ücretten vergiler, sosyal sigorta primleri ve diğer kamu kesintileri, konut edinme fonu, zorunlu tasarruf fonu, savunma fonu, sendika aidatı vb. kesintilerden sonra çalışanın eline efektif olarak geçen gelire net ücret denir (www.ikademi.com, ty).

2.1.1.9. Nominal Ücret - Reel Ücret

Doğrudan para ile ifade edilen ücret büyüklüğüne nominal ücret denir. Aylık ücret 50.000.000 TL. gibi. Reel ücret ise, nominal ücret karşılığında satın alınabilecek mal ve hizmet anlamına gelir. İşçilerin parasal ücret artışı ile gerçek ücret artışları hep aynı yönlü olmayabilir. Nominal ücret bir dönemden diğerine sürekli artış gösterse bile mal ve hizmetleri satın alma gücü azalma gücü azalma gösterebilir. Bu nedenle ücret politikaları saptanırken reel ücretler esas alınır (www.ikademi.com, ty).

2.1.1.10. Asgari Ücretin Belirlenmesi

Sosyal ve ekonomik gelişmelere ve fiyat dalgalanmalarına bağlı olarak değişen ve işçinin yaşam ihtiyaçlarını minimum düzeyde gidermesini sağlayan ücrettir. Asgari ücret uygulanmasında üç yol vardır (www.ikademi.com, ty); devletin bir kanunla tüm

ülke çapında tek bir asgari ücret tespit etmesi, kanunlarla düzenlenen, komisyonlar tarafından bölgeler ve iş kolları itibariyle ayrı ayrı asgari ücretin tespit edilmesi, toplu sözleşmelerle asgari ücretin düzenlenmesidir.

2.2. Klasik Ücret Teorileri

Ücreti belirlemede yaşanan sorunları en aza indirgeyebilmek için ücret konusuna daha geniş bir perspektiften bakmak gerekmektedir. Tarihsel gelişimine paralel olarak önceden sadece bir maliyet unsuru olarak ele alınan ücret, zamanla ekonomi biliminin makro-ekonomik analizlerinde bir gelir unsuru olarak da tanımlanmaya başlanmıştır (Göksu, 2003: 3).

Birçok ekonomist-bilim insanın, ücret hakkındaki farklı düşünceleri çeşitli iktisadi doktrinlerin doğmasına neden olmuştur. İktisadi düşünce tarihini en çok meşgul eden konulardan birisi olan ücret teorilerine aşağıda kısaca yer verilmektedir.

2.2.1. Doğal Ücret Teorisi

İlk olarak 16. ve 17. yüzyılda, Merkantilistler, ücreti bir maliyet unsuru olarak görmüşlerdir. Merkantilistlere göre bir ülkedeki ücretler ne kadar düşük olursa, o ülkede üretilen malların fiyatı da o ölçüde düşük olabilecek ve dış ticaret (ihracat) artarak ülke daha çabuk zenginleşecektir (Göksu, 2003: 5).

Klasik Doğal Ücret Kuramına göre, ücret düzeyini belirleyecek ana unsur, işçinin bedensel gereksinimleridir. Bu duruma göre ücret, işçinin yaşamını sürdürebilmesi için en çok gerekli olan tüketim mallarını karşılamaya yetecek bir düzeyde oluşmaktadır. İşçi bu ücretle bedensel gereksinimlerini karşılayabilmekte ve kuşak kurabilmektedir. Eğer piyasada oluşan ücret, doğal ücretin üzerinde ise, emek arzında bir artış olacak ve emek talebi aynı şekilde artmadığından işsizlikle birlikte

ücretler düşecektir. Otomatik mekanizmalar sonucunda doğal ücretle, piyasa oluşan ücret birbirine eşitlenecektir (Güven, 2001: 182).

Liberal düşünürlerden Cantillon, Turgot (1727-1781) ve Smith tarafından ortaya konup Ricardo (1772-1823) tarafından geliştirilen bu teoriye göre ücret, bir işçinin yaşamını sürdürebilmesi için en çok gerekli olan tüketim mallarını sağlamaya yeten ve işçiye emeğinin karşılığı olarak verilen para veya maldır. Adam Smith'e göre ücret öyle bir düzeyde bulunmalıdır ki, işçi yaşamını sürdürebilmeli ve toplumun ileriki yıllarda gereksinim duyacağı işgücünün devamı salanabilmeli yani yeni kuşaklar yaratılabilmelidir. Turgot, Smith'in bu görüşünü biraz daha açıklayarak, ücretin işçinin fizyolojik ihtiyaçlarının yanısıra diğer sosyal ve kültürel gereksinimlerini de karşılayacak, işsiz kaldığında veya hastalanması durumunda hiç olmazsa bir süre yaşamını devam ettirmesini olanaklı kılacak tasarruftan onu yoksun bırakmayacak bir düzeyde olması gerektiğini ileri sürmüştür. Ricardo'nun düşüncesinde de ücret, işçi ve ailesinin yalnız fizyolojik gereksinimlerini değil, diğer bazı gereksinimlerini de karşılamalıdır (Talas, 1997: 42).

A. Smith (1723-1790), ücretlerin emek arz ve talebi sonucunda belirleneceğini savunmuştur. Ricardo, ücretlerin işçinin aynı işi yapmaya devam edebilmesi için gerekli fiziki durumunu korumaya yeter bir gelir düzeyinde olması gerektiğini iddia etmiş, bu miktarın yaşam standardını yükselten bir düzeye ulaşsa bile bu düzeyin geçici olacağını, nüfus artışı ile emek arzının da artacağını, böylece ücretlerin tekrar eski asgari fiziksel yaşamı sürdüreceği düzeye düşeceğini ileri sürmüştür (Ünal, 1999).

Smith' e göre nüfus, dolayısıyla emek arzı artışı, geçimlik mallar anlamında ücret haddindeki artışa bağlıdır. Ücret hadleri düştüğünde tersi geçerlidir (Kazgan, 1993: 78).

Günümüzde emek arzının talebini aştığı durumlarda, özellikle gelişmekte olan ülkelerde vasıfsız işgücüne ödenen ücretler, doğal ücrete, yani asgari geçim düzeyine

doğru iner. Gerçekte asgari ücret uygulamasının sebebi, ücretlerin kısa dönemde de olsa asgari düzeyin altına inmesini önlemektir. Ücretler ülkeden ülkeye değişen bu taban düzeyinin altına inerse işverenler işçi bulamayacaklardır. Asgari geçim düzeyi bu yönden bir anlam taşır (Zaim, 1997: 251).

Doğal ücret teorisinde genel ücret düzeyini belirleyen temel düşünce, Malthus'un nüfus teorisidir. Buna göre, uzun dönemde doğal ücretle piyasa ücret düzeyi aynı noktada buluşacaktır. Piyasa ücreti herhangi bir nedenle artarak doğal ücretin üzerinde seyretmeye başladığında, emek arzı artacak ve ücretler doğal ücret düzeyine inecektir. Ya da herhangi bir nedenle piyasa ücret düzeyi doğal ücretin altına indiğinde, emek arzı azalacağından ücretler yine doğal ücret düzeyine yükselecektir. Bu nedenle, kısa dönemde piyasa ücreti geçici olarak doğal ücret düzeyinin altında veya üstünde seyredebilir. Ancak uzun dönemde piyasa ücreti ve doğal ücret aynı noktada buluşacaktır (Talas, 1997: 42).

Klasik iktisatçılar tarafından ileri sürülen doğal ücret teorisi, Laselle tarafından insafsız bir Tunç Kanunu olarak nitelendirilmiştir. Doğal ücretin ancak asgari fizyolojik gereksinimleri karşılayacağı ve nüfusun, özellikle fakir aileler içinde hızla artmasından dolayı yükselmeyeceği bir durumda, klasiklerin doğal ücretinin en çok ücret sayılması gerektiği ortaya konulmuştur. Bu düşünceden hareketle Laselle, işçilerin yaşam düzeylerinin ve refahlarının iyileştirilmesinin olanaksız olduğunu, o halde var olan ekonomik ve sosyal düzenin değişmesinin gerekli olduğu sonucuna varmıştır (Talas, 1997, 42).

Bu teoriye yöneltilen temel eleştirilerden birisi, Malthus'un nüfus teorisine dayandırılmış olmasıdır. Halbuki, sadece belirli bir dönemi kapsayan tarihi incelemesinde gıda maddelerindeki artışın nüfusun artış hızının gerisinde olduğunu ileri süren Malthus'un bu teorisi gerçekleşmemiştir. Bunun dışında bir başka eleştiri noktası da, teorinin evlenme ve doğumların da gelire orantılı olarak artıp azalacağı öngörüsüne yöneliktir. Oysa, yıllar itibariyle refah düzeyi arttıkça doğum oranlarının azaldığı

gözlenmiştir. Ayrıca, bu teori 20. yüzyılda batı ekonomilerindeki nüfus artışıyla birlikte ortaya çıkan gerçek ücret artışlarını da açıklayamamıştır (Zaim, 1997: 229).

2.2.2. Ücret Fonu Teorisi

Ücret Fonu Kuramı da, ücret düzeyinin, girişimciler tarafından ücret ödemeleri için ayrılan ve tutarı sabit olan bir fonun, işçi sayısına bölünmesiyle belirleneceğini ileri sürmektedir. J. S. Mill'in geliştirdiği bu kurama göre, işçilerin ücretlerini arttırarak refah düzeylerini geliştirmelerinin tek koşulunu, sayılarının azaltılması oluşturmaktadır (Güven, 2001: 182-183).

Ücret fonu görüşü, bir ülkedeki ücret toplamının milli gelirdeki oranı ve bu yönden tasarruf ve yatırımlara, dolayısıyla emek talebine etkisi bakımından doğruluk payı taşır. Yani ücretlere ödenecek toplam gelir imkanı artmadıkça, ücret artışı emek talebini azaltabilir ya da bir kesimdeki ücret artışı toplam ödeme gücü artmamışsa, başka kesimlerde ücretlerin düşmesine yol açabilir (Zaim, 1997: 251).

Ücret düzeyi bu fonun işçi sayısına bölünmesiyle bulunabilir. İşçilere ödenecek ücret miktarının artması, ücret fonunun işçi sayısına oranla daha hızlı artmasına ya da işçi sayısının azalmasına bağlıdır. Ancak, daha sonraki yıllarda Mill, bu savını bir yana bırakarak ücret fonunun yalnızca işverenler tarafından belirlenmediğini, işçilerin de fon üzerinde etkili olduğunu ve fonun değişmez olmayıp şartlara göre değişebileceğini kabul etmiştir (www.aofdersleri.com, 2010).

Bu teoriye de birçok eleştiri yöneltilmiştir. Belli bir zamanda ücretleri ödemek için mevcut para miktarı ve işgücü hacmi sabit kabul edilemez. Gerek ücret fonu gerekse de işgücü hacmi belli sınırlar içinde esnektir. Genel olarak reel ücretler düzeyindeki hızlı artışlar, ülkedeki sermayenin nüfus artış hızından daha hızlı artması ile gerçekleşebilir. Bu da üretimi hızla arttırdığından, gelir içindeki üretimin payı artış göstermeyebilir (Lordoğlu, 1999: 139).

2.2.3. Artık Değer Teorisi

Klasik iktisatçılarla birlikte ortaya çıkan doğal ücret ve ücret fonu gibi kavramlardan hareketle, Karl Marx (1818-1883) tarafından ortaya atılan bu teoride, işçinin işveren tarafından sömürüldüğü ve ürettiği değer karşılığı olan ücretin kendisine tam olarak verilmeyip bir kısmının alıkonduğunu ileri sürülmektedir. Bu, Marx tarafından artık değer olarak adlandırılmaktadır. Marx'ın artık değer kavramı, emeğin kullanım değeri ile değişim değeri arasındaki farktır. Emeğin kullanım değeri, emeğin fiilen çalıştığı süre içerisinde ürettiği değerdir. 8 saat çalışan işçinin bu sürenin 4 saatlik bölümünde kendi değerini yeniden ürettiği varsayılacak olursa, kalan 4 saatlik çalışma karşılığı üretilen ve karşılığı ödenmeyen bu değer parçası Marx'a göre kapitaliste gider ve artık değer olarak adlandırılır (Lordoğlu, 1999: 140).

Teoriye göre artık değeri çoğaltmak, mutlak ve nispi olarak başlangıçta iki şekilde gerçekleştirilebilir. Yaratılan artık değer, harcanan işgünü zamanı cinsinden ölçebildiğimize göre, işgünü zamanının uzunluğu ile işgücünün değeri arasındaki farka eşittir. O halde işgünü zamanının uzaması artık değeri çoğaltacaktır. Nispi artık değer artışı ise, işgücü veriminin artışına bağlıdır. Emeğe ödenen ücret değişilmeyeceği için, aynı işgücü ile daha fazla mal veya hizmet elde edilmesi artık değeri arttıracaktır. Artık değer bir diğer dolaylı artışını da işgücünün karşılığı olarak ödenen ücretin satınalma gücündeki değişimler belirlemektedir (Lordoğlu, 1999: 140).

Karl Marks tarafından ortaya atılan bu teori, değeri belirleyen tek unsurun emek olduğunu kabul etmiştir. Dolayısıyla işçinin sermayedar tarafından istismar edildiğini, kâr ile faizin ücretten alınmış haksız gelirler olduğunu iddia etmiştir. Marks'a göre işçilerin varlığını devam ettirebilmeleri için zaruri ihtiyaç maddelerinden başka bir ülkenin gelenekleri ve alışkanlıkları emeğin ücretini belirler. Bir malın kıymetini belirleyen tek faktör onun üretimi için harcanan emek olunca emek sahibine asgari geçimine yetecek kadar ücret ödenmekte ve aradaki artık değer işveren tarafından alıkonulmaktadır (www.enfal.de, 2010)

K. Marx, Ricardo'nun ücret teorisinden hareketle işçilerin nasıl istismar edildiğini, bu istismarın giderek arttığını ve sonuçta büyük bir işsiz ordusunun oluşmasıyla geniş kitlelerin sefaletinin dayanılmaz bir noktaya geleceğini, bunun da sınıf mücadelesinin nedeni olduğunu söylemiştir (Artan, 1979: 86).

Karl Marx, kapitalist tarafından işçinin bu şekilde sömürüldüğünü anlattıktan sonra, ücretlerin niçin asgari düzeyin üzerine çıkamayacağını, yoksullaşmanın ve sömürünün nasıl devam edeceğini de açıklamaktadır. Ücretlerin uzun dönemde asgari geçim düzeyini aşamayacağını söylemiştir. Ricardo tarafından ileri sürülen doğal ücret teorisi'nin temelini Malthus'un nüfus konusunda ileri sürdüğü görüşler oluşturmaktaydı. Marx ise, Malthus'un nüfus teorisini kabul etmemekte, onun yerine, başka bir kavramı ortaya atmaktadır. Bu ise, işsizlerin oluşturduğu yedek işsizler ordusudur. Yedek işsizler ordusu piyasada sürekli olarak emek arzını talebin üzerinde tutmakta ve bu da asgari geçim düzeyinde bir istihdamı olanaklı kılmaktadır. Yani, emek arzı, talebin üzerinde olduğundan ücretler yükselmemektedir (Yalçıntaş, 1969: 29).

2.3. Modern Ücret Teorileri

Daha çok 20. yüzyıl ücret teorilerini ifade eden modern ücret teorilerinden, marjinal verimlilik teorisi, pazarlık teorisi, satınalma gücü teorisi ve etkin ücret teorileri başlıkları altında kısaca değinilecektir.

2.3.1. Marjinal Verimlilik Teorisi

Marjinal Verimlilik Teorisi, bir ülkede belirli bir istihdam seviyesinde ücretlerin çıkabileceği en üst düzeyi, yani tavanı belirlemesi bakımından gerçeği ifade eder. Bu tavan verimliliği arttırmak suretiyle yükselmedikçe, ücretlerin arttırılması uzun dönemde mümkün olmaz. Emek piyasalarında ücretler, asgari geçim düzeyinin gösterdiği taban ile marjinal verimliliğin belirttiği tavan arasında herhangi bir düzeyde

belirlenebilir. Bu düzeyin de ne olacağını pazarlık teorisi açıklar (Zaim, 1997: 251). Pazarlık teorisi br sonraki başlık altında incelenecektir.

Marjinal Verimlilik Teorisi'nde bir faktörün marjinal verimliliğini belirlemek için, diğer faktörleri sabit tutmak suretiyle, faktörün miktarını değiştirip çıktıda ne gibi değişmelerin olduğunun gözlemlenmesi gerektiği düşünülür. Jevons'un (1835-1882) marjinal verimlilik teorisiyle verimlilik kavramı iktisat literatürüne yaygın olarak girmiştir. 1890'da Clark, 1898'de Wicksteed; ölçeye göre sabit getiri varsa her faktöre marjinal verimine eşit bir ödeme yapıldığı takdirde, bütün faktörlerin ortak ürününün bir bakiye bırakmayacak şekilde dağıtılacağını göstermiştir. Daha sonra neo-klasik yazarlardan Douglas 1920'lerde, Solow ise, 1960'lı yıllarda faktörlerin fiyatlandırılmasına ait bu teoriyi kullanarak ABD'de kişi başına gelirin büyümesinde emeğin, sermayenin ve yeniliklerin katkılarını hesaplamaya çalışmıştır (Suiçmez, 1998: 140).

20. yüzyılın başlarında geniş bir biçimde tartışılmış olan marjinal verimlilik teorisi, bugün de üzerinde en çok durulan teorilerden birisidir. Ücret düzeyini, işçinin üretiminin yani verimliliğinin belirlediğini öne süren bu teori, uzun ya da kısa dönemde ücret düzeyinin oluşumunu en iyi açıklayan teorilerden birisi olarak kabul edilmektedir. Bu teorinin dayandığı bazı varsayımlar şunlardır (Zaim, 1997: 239-240):

İşverenler ilave emek birimlerini gerektirecek olası verimlilik artışını peşinen ölçebilirler.

- İşverenler arasında emek temini konusunda tam ve mutlak bir rekabet vardır.
- Eğer bu olmazsa, emeğe verimliliğinin altında ücret ödenir.
- İşçiler marjinal verimliliğin ne olduğunu bilebilirler.
- İşçiler arasında piyasada tam ve mutlak bir rekabet vardır.
- Emek ve sermayenin hareketliliği tamdır.
- Bütün işçiler iş bulabilir ve istihdam edilebilirler.
- Sermayenin tamamı kullanılmaktadır.

Bu teoriye göre, piyasada tam rekabet koşullarına dayalı bir arz ve talebin bulunduğunu varsayalım. İşletmede işe alınan son işçinin ürettiği değer, bu işçinin işverene olan maliyetini karşıladığı sürece işveren işçi alımına devam edecektir. Bu noktadan sonra alınan her işçinin işverene maliyeti o işçinin ürettiği malın değerini geçecektir. Hiçbir işveren herhangi bir işçisine verimliliğinin üzerinde ücret ödemez. Sonuçta, ücretler verimliliği en düşük olan işçinin ücretine göre belirlenecektir. Yani, ücret üretim sürecine katılan en son işçinin toplam çıktıda yarattığı değişiklik olan marjinal verime eşit olacaktır. Marjinal verimlilik teorisi, belirli bir istihdam düzeyinde ücretlerin çıkabileceği en yüksek düzeyi, yani tavanı belirtir. Bu tavan, verimliliği arttırmak suretiyle yükselmedikçe ücret düzeyinin artması mümkün olmaz (Biçerli, 2000: 90).

Ancak bu teoriye yöneltilen eleştiriler de söz konusudur. Örneğin Marjinal verimliliğin tam olarak ölçülememesi, her zaman firmaların sadece kar amacı güdüyor olduğunun düşünülmesi yöneltilen eleştiriler arasındadır.

2.3.2. Pazarlık Teorisi

Pazarlık Gücü Kuramına göre işçi ve işveren taraflarının karşılıklı sahip oldukları pazarlık güçleridir. Bu kurama göre, ücretler işçi ve işvereni temsil eden sendikalar arasında yapılan toplu pazarlıklar sonucunda belirlenir. Bu kurama göre, ücretlerin oluşabileceği en yüksek düzey ile en düşük düzey arasında nerede belirleneceği iki etmene bağlıdır: bunlardan birincisi işverenin emeğe olan isteminin yoğunluğu, ikincisi de işçilerin geçimlerini sağlamak üzere bir işe sahip olma zorunluluklarının şiddetidir. T. Baranowsky'e göre, ücret ekonomik değil, sosyal bir olgudur. Ücret düzeyi arz ve talep mekanizmasına göre değil, tersine verimliliğe ve örgütlenmiş işçi sınıfının sosyal gücüne göre belirlenmektedir. Bu kuramcıya göre ücret düzeyi, tarafların pazarlık güçlerine bağlı olarak ekonomik verimliliğin çizdiği üst sınır ile asgari yaşama düzeyinin belirlediği bir alt sınır arasında herhangi bir yerde oluşmaktadır (Güven, 2001: 183).

İşçiler en yüksek, işverenler ise en düşük limitten pazarlığı başlatırlar. Sonuçta ücret düzeyi, tarafların pazarlık güçlerine göre bu iki limit arasında bir yerde belirlenir. Cari ücret düzeyi belirleyen etken, işverenin emeğe olan gereksinim düzeyi ile işçinin geçinmek için bir işe sahip olma zorunluluğunun derecesidir. Bir çok iktisatçı, pazarlık teorisinin kısa dönemde ücret düzeyleri bakımından geçerli olduğunu, ancak uzun dönemde, bir ücret fonu ya da marjinal verimlilik teorisi gibi geçerli olan kuralları ortaya koyamadığını söylemiştir. Ayrıca bu teori, ücretin alt ve üst limitlerinin ne olacağını belirtmemektedir. Herhangi bir pazarlık durumunda işverenlerin ödemeye razı olabileceği en yüksek ücret düzeyi, işletmenin kazanç düzeyine, rekabetçi gücüne, emek maliyetlerinin çok yükselmesi durumunda ortaya çıkabilecek satış kayıplarının büyüklüğüne bağlıdır. En düşük ücret düzeyi ise, işçilerin yaşam standartlarının düşürülmesi karşılığında gösterecekleri direnişin gücüne, sendikaların gücüne ve grev fonlarının büyüklüğüne bağlı olacaktır (www.aofdersleri.com, 2010).

2.3.3. Satın Alma Gücü Teorisi

Sanayide üretilen malların büyük bir kısmı işçiler ve onların aileleri tarafından tüketilir. Eğer işçilerin ücretleri ve satınalma güçleri yüksekse, mallara karşı yeterli talep oluşacak ve bu malların üretiminin de devamlılığı sağlanmış olacaktır. Ücretler ve satınalma gücü düşükse, buna paralel olarak üretim azalacak ve sonuçta işsizlik artacaktır. Satınalma gücündeki artışlar, eğer tasarruflara yönelmezse, enflasyonist bir etki ortaya çıkarır. Bu teori, işsizliğin talep yetersizliğinden kaynaklandığı durumlarda uygulanabilir. Bununla birlikte, işsizlik sermaye yetersizliğinden kaynaklanıyorsa, ücret artışlarıyla satınalma gücünün arttırılması işsizliği azaltmada etkisiz kalabilir. Ayrıca, yoğun olarak uluslararası ticarete bağlı ülkelerde, artan ücretlerin ithal mallara olan talebi arttırabileceği de düşünülmelebilir. Eğer ücret artışları verimlilikteki artışlarla desteklenmiyorsa, bu durum ülkenin uluslararası rekabet gücünü de zayıflatabilir. (www.aofdersleri.com, 2010)

2.3.4. Etkin Ücret Teorileri

Etkin ücret teorileri adı verilen bu teorilere göre, işçilere çeşitli nedenlerle piyasa ücretinin üzerinde bir ücret verilmesi durumunda emek verimliliği artacaktır. Emek piyasasında ücret düzeyini düşürmeye çalışan bir işveren kısa dönemde bundan kazançlı çıkmış gibi görünse de uzun dönemde bunun bir takım gizli maliyetleri ortaya çıkacaktır. İşçilerine piyasa denge ücretinin üzerinde ücret veren işverenlerin maliyetleri kısa dönemde artsa da, bu durum işçilerin moralini olumlu yönde etkileyeceğinden uzun dönemde verimlilikte ve buna bağlı olarak kârlarda artış meydana gelecektir (Biçerli, 2001: 94).

İktisatçılar tarafından ücretlerin emek verimliliği üzerindeki etkisini açıklamada çeşitli teoriler ileri sürülmüştür (Kaytancı, 2008: 72). Bunlardan ilki, daha çok az gelişmiş ülkeler için geçerli olan beslenme teorisidir.

Bu teoriye göre, iyi ücret alan işçi daha iyi beslenebilir ve sağlıklı işçi daha verimlidir. Dolayısıyla, işverenler sağlıklı bir biçimde beslenebilmesi için işçilerine denge ücret düzeyinin üzerinde bir ücret öderler.

İkinci bir etkin ücret teorisi, daha çok gelişmiş ülkelere uygun bir teori olan işçi devri teorisidir. Buna göre, yüksek ücretler işçi devrini düşürür. İşçiler, daha iyi bir kariyer ya da iyi bir pozisyona sahip olmak gibi nedenlerle işlerinden ayrılırlar. İşveren işçisine piyasada kazanabileceği ücretin üzerinde bir ücret ödedikçe, işçisinin işinden ayrılmasını engelleyecektir. Böylece, yeni işçilerin eğitim maliyetleri gibi bazı maliyetlerden de kurtulmuş olacaktır.

Üçüncü etkin ücret teorisi ise, seçim teorisidir. Bir firmanın sahip olduğu işgücünün niteliği işçilerine ödediği ücrete bağlıdır. Eğer bir işveren ücretleri düşürürse nitelikli işçiler daha iyi alternatifler sunan başka firmalara gidebilirler. İşveren denge

ücret düzeyinin üzerinde bir ücret öderse, daha nitelikli işçileri istihdam eder ki bu da işyerinde verimliliği artırır.

Dördüncü etkin ücret teorisine göre, yüksek ücretler işçileri daha iyi çalışma konusunda motive eder. İşçilere, o işte çalışmalarının işten çıkarılmalarına kıyasla daha iyi bir alternatif olduğunu düşünmelerini sağlamaya yetecek kadar yüksek ücret verilmesi firmalar için avantajlı olabilir. Ücret arttıkça, işçi için işinden olmanın maliyeti artacağı için, kaytarma önlenmiş ve verimlilik artışı da sağlanmış olur (Kaytancı, 2008: 72).

2.3.5. Eşel Mobil Yöntemi

19. yy.dan bu yana devlet çeşitli yollarla ücretlere müdahale etmektedir. Eşel mobil, değişken ücret, oynak merdiven sistemi olarak da bilinen yöntemde ücretlerin belirli bir ekonomik gösterge ile bağlantısının kurulması, bu gösterge değiştikçe ücretlerin de önceden belirlenmiş esaslar dahilinde sistematik bir şekilde ona uygun hale getirilmesi görüşüne dayanmaktadır. Ücretlerin fiyat göstergesine bağlanmasındaki amaç, ücretin satın alma gücünü ifade eden reel ücret düzeyinin düşmesini veya fiyat artışını önleyici önlemler alınırken ücretlerin de fiyat artışları ile sınırlandırılmak istenmesi halinde reel ücret artışını önlemektir. Ücretlerin verimliliğe bağlanmasındaki amaç ise ücretlilerin kalkınmadan adil pay almasını sağlamaktır (Tokol, 2000: 137).

Eşel mobil sistemi 1970'li yıllarda birçok gelişmiş ülkede yaygın biçimde kullanılırken, 1980'li yıllardan itibaren sistemden uzaklaşma başlamıştır. Bu ülkelerin bir bölümünde hükümetler kara katılma, işçi pay sahipliği planlarını güçlendirerek ücretleri belirlemede esnekliği sağlamaya çalışmaktadırlar. Gelişmiş ülkelerin çoğunda en az ücret alan işçi grupların nispi durumlarını düzeltmek amacıyla düşük ücret ödenenlere oransal olarak daha fazla veren ücret ayarlamaları yapılmaktadır. Ayrıca belirlenen miktarların üzerindeki ücret artışlarına sınır koymak veya asgari ücrette sık artışlar yapmak gibi yöntemler uygulanmaktadır. Eşit işe eşit ücret uygulanması cinsiyet

ayırımına dayalı farklılığın giderilmesi için uygulanmaktadır. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerde zorunlu hakem, arabuluculuk, erteleme gibi uygulamalarla toplu pazarlık sistemine müdahale edilebilmektedir (Tokol, 2000: 138).

2.4. Ücret Politikaları

Ücretler, salt emek pazarlarının ekonomik kurallarıyla değil devletin ekonomik ve sosyal yaşama yön verici sosyal politika önlemleriyle açıklanabilmektedir. Ücret politikası, mevcut durumu, olması gerekene yaklaşımcı, düzenleme politikalarını içermektedir. Ücret politikasının ana hedefleri; adaletli bir ücret düzeyi sağlamak, yüksek bir istihdam, ekonomik istikrarlığı sürdürmektir (Güven, 2001: 184). Şimdi de ücret politikalarının çeşitlerine kısaca değineceğiz;

2.4.2. Düşük Ücret Politikası

Prof. Pigo ve Prof. Clay'a göre, ekonominin durgunluk ve gerileme dönemlerinde ücretlerin yüksek olması, işsizliği arttırmaktadır. 1930'lu yılların sonlarına doğru Keynesyan görüşlerin ağırlık kazanmasıyla birlikte geçerliliğini büyük ölçüde yitiren bu görüşe göre işsizliği önlemenin tek çıkar yolu, düşük ücret politikalarının izlenmesinden geçmektedir (Güven, 2001: 185).

2.4.3. Yüksek Ücret Politikası

Yüksek ücret, işçinin verimliliğini artırır. Yüksek ücret, işçinin daha iyi beslenmesine, daha iyi sağlık ve konut koşullarına kavuşmasına ve kendini geliştirme olanaklarının artmasına yol açar. Çıkar çatışmaları yerini, çalışma barışına ve uyuma bırakır. Ekonomide üretilen ürünlerin talebine süreklilik ve istikrar kazandırılmasında ve tam istihdamın sağlanmasında, işçilere satın alma gücü oluşturabilecek yüksek ücret

politikası önemli bir etmendir. Bu görüşlere göre, işsizliğin nedeni, yüksek ücret politikasından kaynaklanmaktadır (Güven, 2001: 186).

2.4.4. Satın Alma Gücü Politikası

1929 Ekonomik Bunalımını izleyen yıllarda önem kazanan satın alma gücü politikası, Keynesçi düşünceye dayanmakta ve soruna toplam talebin artırılması yönünden yaklaşmaktadır. Bir yanda, talep yetersizliği nedeniyle depolarda bekleyen mallar öte yandan da satın alma gücü olmadığı için bu malları tüketme olanağı bulamayan ve ihtiyaç içinde kıvranan geniş tüketici kütleleri, bu gerçeğin iki cephesini oluşturmaktadır. Bu durumda, ağır ekonomik bunalımları önlemenin en iyi yolu, girişimcilerin kar oranlarını ücretler lehine sınırlandırmak, artan ücretlerle işçilerinin satın alma gücünü yükseltmek ve böylelikle ekonomide üretilen mallara karşı toplam talebe süreklilik kazandırmaktır. Soruna toplam talep yönünden bakılmaktadır (Güven, 2001: 187).

2.4.5. Verimliliğe Dayanan Ücret Politikası

Ücret artışlarının üst sınırını verimlilik artışları belirlemelidir. Ücretlerin emeğin verimliliğinin üzerine çıkması durumunda, işverenler de kar marjlarını düşürmemek için, bu maliyet artışını tüketicilere yansıtmak üzere fiyatları yükselteceklerdir. Bu durumda, o sanayi dalında çalışan işçilerin konumları iyileşmiş olacaktır. Ancak bu iyileşme, fiyatların yükselmesi nedeniyle reel ücretleri düşecek olan öteki sanayi dallarındaki tüm işçilerin zarara uğramaları pahasına gerçekleşecek ve geçici olacaktır. Sonuçta da işçi sınıfının tümünün gerçek ücretlerinde herhangi bir düzelme görülmeyecektir (Güven, 2001: 188).

2.4.6. En Az Ücret

En az ücretin en belirgin özelliği onun sosyal bir ücret olmasıdır. Bu sınır işçinin ve ailesinin yoksulluğa düşmeden yaşamasına yetecek düzeydeki bir ücreti içermektedir. En az ücretin asıl amacı işçiyi ve ailesini yoksulluğa düşmekten korumak ve onlara insan onuruna yakışır asgari bir yaşam düzeyinin sağlamayı güvence altına almaktır. En az ücretin asgari bir düzeyin altına düşmesi olası olan düz işçilerin sömürülmesini önlemek vardır. En az ücret sosyal bir ücret olduğu kadar yasal bir ücrettir de. Yasalar ve işverenlerin daha düşük bir ücret ödemelerinin yasaklanması anlamına gelmektedir (Güven, 2001: 192).

2.5. Ücret Çeşitleri

Ücret sistemleri iki büyük gruba ayrılmaktadır:

2.5.1. Ana-baz Ücret Sistemleri: Ana baz ücret sistemleri de kendi içinde üçe ayrılmaktadır.

2.5.1.1. Zamana göre ücret: Bu sistemde zaman unsuru önemli rol oynar. Buradaki zaman unsuru; işçi, saat başına gündelik, haftalık, aylık olarak önceden tespit edilen bir ücreti alır. Ücret daima sabit kalır. İşgörenin verimi artarsa bu artış nedeniyle işletme avantaj sağlar fakat bu menfaat işçiye yansıtılmaz. Bu ücret sistemi genellikle şu durumlarda kullanılır (www.veribaz.com, 2010);

- İşgörenden çeşitli işlerin yapılması istenildiğinde
- Sürat yerine, daha çok özen ve dikkat isteyen işlerde (saat, radyo - televizyon endüstrisinde)
- Denetim, bekçilik gibi işlerde yani işgörenin sadece işyerinde bulunma durumlarında.

Patron ile işgören arasındaki ilişkinin azalması ve uzmanlaşma sonucunda, zamana göre ücret sistemi gitgide önemini kaybetmektedir. İşveren artık eskiden olduğu gibi işçisini seçip almak yerine, emeği satın almaya başlamıştır (Yalçın, 1994).

2.5.1.2. Parça başına ücret: Bu sistemde ücret, herhangi bir işin yapılması için gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen parça miktarına göre hesaplanır. Parça başına ücret belirlenmesinde parçanın üretimi için harcanan zaman bir rol oynamakla beraber, işçi harcadığı zamana göre değil, ürettiği parça sayısına göre ücret alır (Sabuncuoğlu, 1991).

Avantajları

-İşgören açısından, ortalama üretim düzeyini aşan ve daha çok parça üreten işçilerin diğer işçilere göre daha fazla ücret alma imkânı vardır.

-İşletme açısından, işgörenleri daha çok üretime yöneltici ve daha çok çalışmaya özendirici bir sistem olduğu için işletmede verimlilik artmaktadır.

Sistemin Dezavantajları

Bu sistemin dezavantajları şu şekildedir (www.genbilim.com, 2010);

- Bu sistem, her işletmede uygulanabilir nitelik taşımaz. Ancak üretilen birimlerin ölçülebilmesi veya sayımı kolay olan üretimler için geçerli olabilir.

- İşgören daha çok ücret almak için üretimi artırmayı amaçlarken kalitenin düşme riski söz konusudur.

- İşgören daha yüksek ücret alabilmek için aşırı ölçüde çalışmaya yöneleceğinden vücut çabuk yıpranır. İş kazalarının artmasına ve sağlık bozukluğuna sebep olur.

- İşçiler arasında bir rekabet, sürtüşme ve huzursuzluk meydana gelebilir.

- Uzun süre stres altında çalışma işçinin moralini bozar ve işten doyumсуzлuk duyar. İş doyumу söz konusu değildir.

- Makinaların bozulması veya hammadde gecikmesi veya yetersizlik durumlarında üretimde bir yavaşlama söz konusu olduğundan işgören yüksek ücret alma imkanını kaybeder.

- Parça başına ödenen ücret bazen çok düşük olabilir. İşgören çok çalıştırılmış az ücret alabilir. Bu gibi durumlarda sendikaların devreye girerek ücret ayarlamasına gitmesi gerekir. Zaten sendikalar parça başına ücret planına karşı çıkmaktadırlar.

2.5.1.3. Götürü ücret: Bu sistemde işçi belirli bir zamanda önceden saptanan bir işi yapmayı taahhüt eder. Ücret bu zaman üzerinden hesap edilir. Eğer üretim, önceden belirlenen düzeye ulaşamaz ise, işçinin ücreti kısıılır. Buna karşılık üretim belirtilen düzeyi astığında, işgörene hiç bir fazla ücret ödenmez (Yalçın, 1994).

2.5.2. Teşvik Edici Ücret Sistemleri: Teşvik edici ücret sistemleri de kendi içinde beşe ayrılmaktadır.

2.5.2.1. Halsey Sistemi: Halsey tarafından geliştirilmiş bir ücret sistemidir. Zamandan yapılan tasarrufa prim veren bir yöntemdir. Bu sistemde belirli bir işin yapılması için bir standart zaman tespit edilir. Eğer işçi işini bu standart zaman süresi içinde yaparsa normal baz ücretini alır (saat başına veya gündelik olarak). Buna karşılık iş standart zamandan önce bitirilirse, işçi baz ücretini aldıktan sonra, ayrıca tasarruf ettiği zamanın sabit bir yüzdesine göre hesaplanmış bir de primi hak etmiş olur. Tasarruf edilen zamanın tamamı işçiye verilmektedir.

Mesela bir işçi 6 saatte yapacağı işi 4 saatte yapmış ise, tasarruf ettiği 2 saatin yüzdeliğini alır. Bu yüzdelik oran değişebiliyor. Sistem işçiler tarafından kolayca anlaşılmalıdır. İşçi alacağı primin ne tutacağını aşağı yukarı doğruca tahmin edebilmektedir. Fakat bu sistemde tenkit edilen nokta standart zamanların kısa tutulması, tasarruf edilen zamanın işletme tarafından paylaşılmasıdır. Prim yüzdesi,

tasarruf edilen zamanın, standart zamanın oranına eşit olmaktadır (www.genbilim.com, 2010)

2.5.2.2. Bedeaux Sistemi: Bu sistemde Halsey sistemine benzemektedir. Halsey sisteminden farkı, yapılan tasarrufun bir kısmını işçilere ve diğer kısmının da memur ve hizmetlilere dağıtılmasıdır. Çoğunlukla tasarrufun % 75'i işçilere, % 25'i memur ve yardımcı işçilere gitmektedir. Bu sistem zaman araştırmalarının sağlıklı olarak yapılması temeline dayanmaktadır. Bu konu tartışmalı bir konudur. Bu sistemin uygulandığı işletmelerde bile ücretler açık bir şekilde ilan edilmesine rağmen yine de grevler olmaktadır (www.genbilim.com, 2010).

2.5.2.3. Taylor Sistemi: Taylor sisteminde zaman tasarrufu değil, işçinin etkinliği söz konusudur. Taylor ücret sisteminde daha çok parça başına prim verme düzenini getirmiştir. Taylor sisteminde normal bir işçinin belirli bir süre içinde ne kadar iş yapabileceği (parça olarak) kronometre ile ölçülerek hesaplanır. Burada normal bir işgörenin belirli sürede çıkarabileceği parça sayısı ortaya çıkarılır. Uygulamada, parça başına iki ücret tarifesi vardır. Standartlara ulaşan işçiler için yüksek ücret tarifesi, bu standartlara erişemeyen işçiler için düşük ücret tarifesi konmaktadır. Standart olarak 20 parça üretimi gerektiğinde; 20 ve yukarısı parça üretenlere örneğin parça başına 3.00 YTL üzerinden ödeme yapmakta, 17-18 parça üreten işçiye ise, düşük tarifedeki ücret uygulanmakta, örneğin 2.5 YTL üzerinden ücret ödenmektedir (www.genbilim.com, 2010).

Taylor ücret sistemi parça ücret sisteminin farklılaştırılmış ve daha çok sertleştirilmiş bir modelidir. Gerçi anlaşılması ve uygulanması çok kolay olup fakat işgörenleri otomat gibi sürekli ve çok çalışmaya yöneltmesi ve yıpratıcı bir sistem olması nedeniyle çok eleştirilmiştir. Çoğu işletmeler Taylor ücret sistemini uygularken standart iş kapasitesini çoğu kez normal bir işçinin kolaylıkla varamayacağı bir noktada tutarlar. Bu durumda işgörenler haksız bir uygulama ile karşı karşıya gelmekte, aşırı yorgunluk ve yıpranma kaçınılmaz olmaktadır. Bu gibi sakıncalarından dolayı bu sistem

başta işçi olmak üzere sendikalar büyük bir tepki ile karşılamaktadırlar (www.genbilim.com, 2010).

2.5.2.4. Emerson Sistemi: Emerson sistemi de, Halsey ve Gantt sistemleri gibi işçiye gündelik ücretini garanti etmektedir. Emerson'da tıpkı Taylor ve Gantt'ın yaptığı gibi üretimin bütün evrelerini dikkatle bilimsel incelemeye alarak, işçi için görevlerin tamamı ve yüzdesine ait belirli standartlar saptanmıştır. İşçi bu standartlara erişip erişmemesi ile prim almaktadır. Bu sistemin işçilere açıklanması oldukça güçtür. Sistemin kendisi de bir hayli karışık ve uzundur. Ayrıca standartlar işletmelerin inisiyatifinde bulunduğu için hangi düzeyde olduğu tam olarak kestirilmemektedir. Ücret işçinin verimi ne olursa olsun zaman üzerinden ödenmektedir. Emerson sisteminde üç durum söz konusudur (www.genbilim.com, 2010).

-Verim standardın %66' sına erişinceye kadar sadece baz ücreti verilmektedir.

-Verim standardın %66' sını aştığı takdirde bu standardın tamamına kadar (%100'üne) işçiye belirli bir barem üzerinden prim ödenmektedir.

-Verim standardın tamamını (%100'ünü) aşarsa prim %20 ile sınırlandırılmakta fakat tasarruf edilen zaman baz ücreti miktarı üzerinden ayrıca ödenmektedir.

2.5.2.5. Gantt Sistemi: Taylor'un iş arkadaşı Gantt, Taylor sisteminin daha ılımlı ve yumuşak bir duruma sokmanın yollarını aramıştır. Bu sistem zaman tasarrufuna değil, işgören etkinliği temeline dayanır. Gantt'da Taylor gibi en iyi koşullar altında belirli bir işin, görevin ne kadar zamanda yapılacağını incelemiş ve bunlara ait standart zamanları tespit etmiştir. Bu sistemde her işçiye göre saat başı olarak çalışma ücreti garanti edilmiştir. Bundan başka işçinin verimliliği standartların % 63'nü aştığında ödenen ücret belli bir miktar arttırılmaktadır (Ergül, ty).

Eğer verim standardın % 100'ne ulaştığında veya bunu aşarsa o zaman işçiye saat başına ödenen baz ücretin % 20 ile % 80' ine kadar varan ayrıca bir prim ödenmektedir. Zamana göre ücretin garanti edilmiş olması bu durum işçiye bir güven vermekte ve işçi bir baskı altında kalmadan rahatça çalışabilmektedir. İşgören arzu ettiği

ılımlı bir tempo ile çalışarak yalnız baz ücretini almakla yetinmekte veya daha fazla çaba sarf ederek çalışma temposunu hızlandırarak ücretini arttırabilmektedir. (www.genbilim.com, 2010).

Bu sistemin uygulanmasında uygulanan bütün hesaplar işçiler için net ya da anlaşılır değildir. Fakat bu sistem, Taylor sistemine tercih edilmektedir. Bu sistem Taylor sistemine göre daha yumuşak ve insancıl, ayrıca uygulanması da Taylor'un sisteminden daha kolay gelmektedir (www.genbilim.com, 2010).

2.5.3. İşçilerin Kardan Pay Alması veya Kara Katılma

İşçilerin kardan pay alması sistemi ilk defa Avrupa'da sanayi devriminden sonra denemiş fakat olumlu sonuç vermemiştir. Sistem ilk olarak 1820 tarihinde Fransa'da uygulanmıştır. Bundan sonra, İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri ve diğer ülkelerde denetlenmiştir (www.genbilim.com, 2010).

Kara katılma işgörenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yönelBankailmek için uygulanan oldukça ilginç bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonucunda elde ettiği kârın bir bölümünün bu kârın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörelere dağıtılması sistemin özünü oluşturmaktadır. Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığı gerçeğine dayanarak kârın bir kısmını sermaye getirenlere, diğer bir kısmını da emek getirenlere dağıtılması son derece doğal olarak kabul edilmektedir. Sistemin hedefleri arasında şunlar yer almaktadır (www.cyber-warrior.org, 2010);

- İşgören ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak.
- İşgörenin güvenlik gereksinmelerini karşılamak.
- Vasıflı işgörenleri işletmeye çekerek bunları işletmeye bağlamak.
- İşgörenleri üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirmek.
- Başarılı çalışmaları nedeniyle işgörenleri ödüllendirmek.
- İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak.

-Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit paylaşmak

-İşçi ile işveren arasında bir nevi ortaklığı özendirerek personelin işletmeye karşı olan ilgisini arttırmak. (Gerçekte yasal bir ortaklık söz konusu değildir)

-Personelin işletmenin kârını arttırma yolunda fazla çaba sarf etmeye özendirmek.

-Personelin mali güvenliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak (www.genbilim.com, 2010).

Sistemin dezavantajları

İşgörenlerin çalışmalarıyla işletmenin karı arasında her zaman ilişki olmayabilir. Ayrıca bütün işgörenlere kar dağıtılması halinde karda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan işgörenler de kardan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden işgörenlerde moral bozukluğu yaratabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kar dağıtma uygulanmamalı ve işgörenlerin bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir (www.cyber-warrior.org, 2010).

Bu dezavantajları sıralarsak (www.genbilim.com, 2010);

- İşletmenin kâra geçmesi personelin işinde harcadığı çabaya doğrudan bağlı değildir. Personel çok çalışmış olabilir, işletme kar sağlayamamış da olabilir.

- Kârın oluşmasıyla her işgörenin doğrudan doğruya işe gösterdiği ilgi çaba arasında ilişki kurmak kolay değildir. Dönem sonunda elde edilen kârdan tüm işgörenlere dağıtılması durumunda her türlü işçi ödüllendirilmiş olacaktır. Veya tam terside olabilir, yani bir kısım işçiler de cezalandırılmış olacaktır.

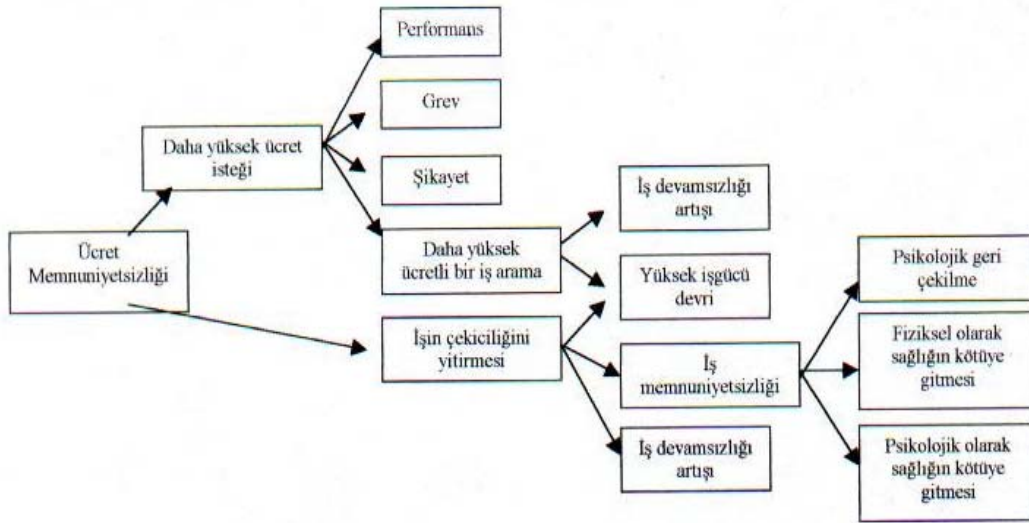
- Kâr payını beklemek için bazen altı ay, bazen de daha uzun süre beklemek gerekecektir.

- İşletme zarar ettiğinde işçiler bunun sorumluluğunu iş verinin kötü yönetimine yüklerler ve böylece işletmenin iyi ilişkileri bozulmuş olacak. Veya işçiler kendilerinin aldatılmış duygusuna kapılacaklardır.

2.6. Ücret Yaklaşımları ve Ödüllendirme

Ücretlendirme sistemlerinin iyi belirlenmiş stratejiler içerisinde ele alınması ve detaylarının ayrıntılı olarak planlanması gerekmektedir. Kurumların ücret ve ödüllendirme stratejilerinden farklı beklentileri bulunmaktadır (Artan, 1979: 26). Alınan ücretin çalışanlarda memnuniyetsizliğine sebep olması sonrasında da performans düşüklüğüne daha da ileriye gidilirse şikayet, grev gibi hak arama yollarına başvurulabilir. Bu memnuniyetsizliğin sonuçları şekil üzerinde gösterilirse sonuç aşağıdaki gibidir;

Şekil 6: Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları Modeli (Kumbul, 2001)

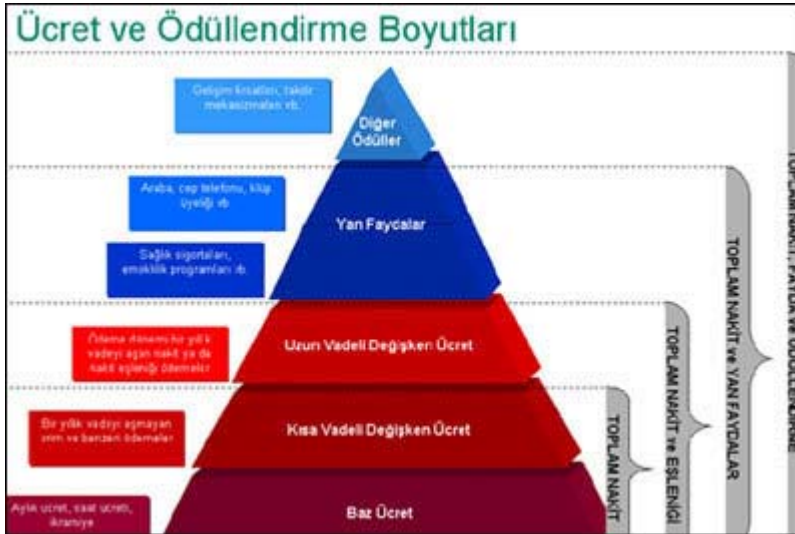


Ücret sistemlerinin en temel kullanım alanı, şirket tarafından istenen davranışları sergilemesi konusunda çalışanları motive edebilmektir, ancak motivasyonun tek

kaynağının ücret olduğu düşünülmemelidir. Motivasyonu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır (Aldemir vd., 1996: 236).

Ücret yönetimi şirket içinde ve dışında birçok faktörden etkilenmektedir. Her şirketin ücret ve ödüllendirme yaklaşımının kendine özgü olması önerilmektedir. Ücret ve ödüllendirmenin farklı bileşenleri bulunmaktadır. Bunların temelinde "baz ücret" olarak adlandırılan ve her koşulda çalışana ödeneceği taahhüt edilen ücret bileşeni bulunmaktadır. Ödenen maaşlar, saat ücreti ve ikramiye gibi ödemeler bu çerçevede değerlendirilebilmektedir. Bunlardan başka; kısa vadeli değişken ücret, uzun vadeli değişken ücret, yan faydalar ve hatta gelişme fırsatları, takdir mekanizmaları gibi birçok konu ücret ve ödüllendirme çerçevesinde ele alınabilmektedir (Öztürk, 1996: 48).

Şekil-7 Ücret ve Ödüllendirme Boyutlarını Gösteren Piramit (Hızır, 2004)



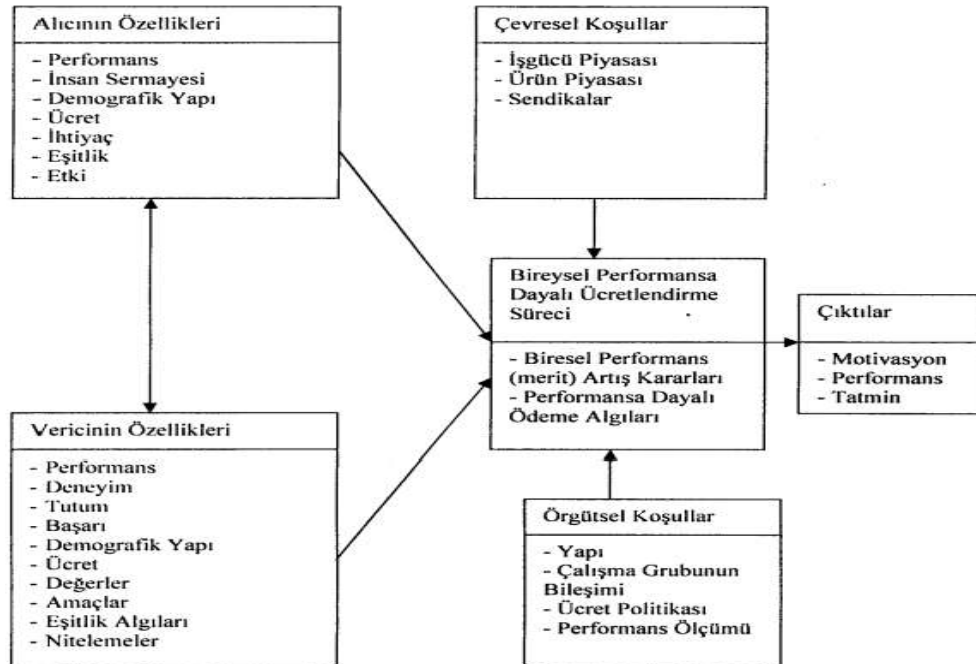
Yan faydalar, diğer ödüller gibi bileşenlerde olanaklar yaratabildiği ölçüde, piramidin alt tarafında yer alan nakit ödemeler üzerindeki baskının azaltılması mümkün olabilmektedir (Özgen vd, 2002: 268).

2.6.1. Performans ve Ücret İlişkisi

PDÜ, performans değerlendirme sistemi ile yakından ilişkilidir. Her iki sistemden herhangi birindeki bir uygulama hatası diğerini etkilemektedir. Performans değerlemesinin ücreti etkilemesi, bazı durumlarda performans değerlendirme sisteminin hedeflerine ulaşmasına engel olur (Mutlu, 2004: 66).

PDÜ sisteminin doğru bir şekilde işleyebilmesi için insan, deneyim, amaç, ücret gibi faktörlerin olması gerekmektedir ayrıca bu faktörler örgütsel ve çevresel koşullarla beraber bireysel performansa dayalı ücretlendirme sistemine etki etmektedir ve son olarak sonuçta oluşan performansta motivasyon unsurları gözlemlenebilecektir.

Şekil:8 Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Genel Çerçevesi (Kumbul, 2001: 4)



Kalkınmış ve kalkınmakta olan ülkelerde performans artışı olgusunun bilincine varılması, dolayısıyla performans ölçümü ve performans artırıcı tekniklerin geliştirilip

yaygın olarak kullanılması gereğinin kavranması oldukça yeni bir gelişmedir. Gerçekten de ulusal ve uluslararası pazarlara yönelik üretim yapılması, üretimde kullanılan faktörlerin giderek kıtlaşması ve buna bağlı olarak ortaya çıkan faktör fiyatlarının pahalılaşması, günümüzde özellikle kalkınmış ülkelerde kaynakların daha verimli kullanımı sorununu gündeme getirmiştir (Yalçın, 1994: 178).

Ulusal ya da uluslararası pazarlarda satmak amacıyla üretim yapan her işletme, belirli bir noktadan sonra, üretimde kullandığı her tür kaynağı diğer işletmelerden daha verimli kullanmak zorundadır (Tınaz, 1999: 398). Ancak böylelikle varlığını sürdürebilir, kendini geliştirerek yeniden üreBankailir. Aynı şekilde toplumların refah düzeylerinin daha da yükseltilmesinin, ülkelerin ekonomik ve siyasal bağımsızlıklarını koruyabilmesinin temel faktörlerinden biri de, o toplumun ve ülkenin sahip olduğu kaynakları öteki toplum ve ülkelerden daha verimli kullanmasıdır (Kestane, 2003: 74).

Endüstride performans konusunun hiç şüphe yok ki işçilik giderleri ile çok yakın ve doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Performans-ücret ilişkileri, özellikle 1950' lerden bu yana birçok Avrupa Birliği (AB) ülkesinde arz yönlü enflasyon modellerinin bir ögesi haline gelmiş ve ücretlerin performans artış oranının üzerinde bir hızla artırılması enflasyonun temel nedenleri arasında sayılmıştır. Bu nedenle, toplu pazarlık sürecinde performans artışı ücreti belirleyen önemli bir unsur olarak ortaya çıkmış ve gelirler politikası çerçevesinde güncelliğini korumuştur (Tekin, 1999: 40).

Bu anlamda performans-ücret artışı ilişkisine dayanan bir ücret politikasının işçi, işveren ve genel ekonomi bakımından faydaları şu şekilde sıralanabilir: Çalışanın artan verimden pay alacağını bilmesi, ona güven hissi aşılar. Bunun için çalışan daha fazla ücret elde edebilmek amacıyla, eskiye oranla daha akılcı çalışarak üretimin artırılmasına katkı verir (Sabuncuoğlu, 1997: 126).

Performans-ücret artısına dayalı bir ücret politikası, optimal maliyet; bu ise daha fazla mal satabilme, daha fazla üretim ve daha fazla istihdam demektir. Performans-

ücret artışı ilişkisi aynı zamanda kurulu kapasiteden tam yararlanma imkanı sağlar. Atıl işgücü veya gizli işsizlik ortadan kaldırılabılır. Performans-ücret artışı ilişkisi ekonomik büyümeyi hızlandırır. Ekonomik büyüme, kıt olan üretim kaynaklarının daha etkili kullanılması demektir (Akal, 1998: 1981).

Özellikle kıt olan nitelikli işgücünden daha etkin yararlanmak, gelişmekte olan ülkeler için ayrıca önem taşımaktadır. Çalışanların nominal gelirleri sabit iken, performanstaki artışlar fiyatlarda tedrici düşüöşlere yol açar. Ancak, bu durum, Türkiye gibi ekonomilerde kardan fedakarlık edilmesi anlamına da gelmektedir. Tam rekabetin söz konusu olduğu hallerde, performansta meydana gelen artış sonucu maliyet düşer. Bu da arzın, dolayısıyla istihdamın artması demektir (Akyıldız, 2001: 148).

Performans-ücret artışı ilişkisi; işçiler açısından daha fazla ücret artışı, daha fazla iş güvenliği, daha huzurlu çalışma ortamı, maliyetlerin daha fazla düşmesi, dolayısıyla fiyatların düşmesi demektir. İşverenler ise, performans-ücret artışı ilişkisini, artan performanstan hisse alma, daha düşük maliyet, daha fazla ürün elde etmek, kurulu kapasiteden tam yararlanmak, kıt kaynakların rasyonel kullanılması, daha işlevsel bir ücret yapısı, maliyetlerin düşmesi nedeniyle o endüstri veya işletmenin rekabet gücünün ve ihracat imkanlarının artması olarak kabul etmektedirler (Tortop, 1999: 49).

Performans-ücret ilişkisinin kurulmasında “Üçlü Diyalog” belirleyici rol üstlenmelidir: Endüstri ilişkileri sistemini oluşturan işçi-işveren-hükümet üçlüsünün performans artışlarına ilgisi büyük önem taşımaktadır. Çünkü, işyeri düzeyinde başlayan performans artışı, işkolu düzeyine, oradan da ulusal düzeye kadar tüm sosyo-ekonomik yapıyı etkileyecek öneme sahiptir. Taraflar arasında güçlü ve köklü endüstri ilişkilerinin kurulması verimliliğin artırılmasında başlıca unsurdur (Tutum, 1979: 88).

Endüstri ilişkilerinin geliştirilmesi ise taraflar arasında etkili bir diyalogun tesisine; toplu sözleşme düzenine müdahale olmamasına; sosyal güvenlik sistemlerinin mali yönden güçlü bir yapıya kavuşturulmasına ve rasyonel bir ücret sisteminin

kurulmasına bağlıdır. Gelişmiş endüstri ilişkilerine sahip bir ülkede performans-ücret ilişkisinin daha kolay şekilde ve uzlaşmacı yolla oluşturulacağı, neredeyse kesinlik kazanmış bir husus haline gelmiştir (Kestane, : 2000: 1).

Emek faktörü, üretim sürecinin en önemli unsurlarından birisidir. Emek faktörünün performans artışına katkıda bulunacak önemli etkenlerden birisi olması nedeniyle, performans artışından pay alması gerekecektir. Bu da ücretlerin emek verimliliğine bağlanmasıyla gerçekleşebilir (DPT, 2000: 6).

Emek faktörünün üretime yönelen tüm faaliyetleri sonucu elde ettiği gelir olarak tamamlanan ücret ile işgücü verimliliği arasındaki ilişki iki yönlü olarak ele alınabilir: işgücü verimliliği ile ücret arasında teoride neden-sonuç ilişkisi vardır (Yüksel, 2000: 161).

Gelişmiş ülkelerde ücret artışı performans artışını, performans artışı da ücret artışını beraberinde getirmektedir. Bu nedenle ücret ve performans arasındaki ilişki iki yönlüdür. Ancak az gelişmiş ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde verimliliğe örgütsel düzeyde önem verilmemesi ve performans artırma tekniklerinin kullanılmaması sonucu, performans ve ücret arasındaki neden-sonuç ilişkisi kurulamamaktadır. Ücret diğer bir açıdan motivasyon aracı olarak da ele alınabilir. Motivasyon ücret-performans ilişkisinin temel alındığı ücret sistemlerinde ücret, motivasyon aracı olmaktadır, performans-örgüt ilişkisi çerçevesinde dikkat edilmesi gereken başka bir nokta, performans-ücret ilişkisini düzenleyen koşullar dışında salt ücret sistemini düzenleyen uygulamalara da büyük ihtiyaç duyulduğu gerçeğidir (Kobu, 1987: 608).

2.6.2. Performansa Dayalı Ücret Politikaları

Ücret politikası mevzuat ve diğer düzenlemelerle, iktisat politikası ve sosyal politikanın belli hedeflerine ulaşabilmek amacıyla hükümetin ve diğer sosyal tarafların ücrete ilişkin anlayışıdır. Hükümet, işçi ve işveren tarafından demokratik bir düzen

içerisinde ücretlerdeki düzenlemelerin, kural ve mekanizmasının kontrolü ücret politikası olarak tanımlanmaktadır (Canman, 2000: 203). Çağdaş ücret politikasının üç amacı vardır (Gürbüz, 2002: 32):

-Ücret politikası enflasyona yol açmamalı, enflasyona karşı koymalıdır. İyi bir ücret politikası ücret-fiyat yarısını önlemeli, dengeyi sağlamalıdır.

-Ücret politikası, üretim artışı teşvik etmelidir. İşçiyi daha çok çalışmaya yönleltmeli, performans artışı sağlayarak üretimi artırmalıdır.

-İşgücünün mobilitesini ve dengeli dağılımını sağlamalıdır.

Ücretler, ekonomik gücün genişletilmesi, sermaye birikimi, uluslararası rekabet gibi konularda çok önemli bir etken olmuştur. Görüldüğü gibi bir yandan toplumsal bir etken, öte yandan stratejik bir ekonomik değişken rolü oynamıştır. Ücret politikaları tarih boyunca bu iki kutup arasında gidip gelen bir görünüm vermektedir (Artan, 1979: 35).

Günümüzde sağlıklı bir ücret politikası, ekonomik kalkınma sürecinde üretimin daha yüksek bir düzeye çıkartılmasını ve ücret düzeyini ekonominin bütününe zarar verecek düzeyde olmamasını gerekli görmektedir. Ücret politikasının çalışanların ücretlerinin artırılmasını hedeflemesinin yanı sıra, iktisadi refahı artırmak, elde edilen refah artışının adli dağılımına yardımcı olmak, emek hareketliliğini sağlamak gibi hedeflere de hizmet etmesi gereği üzerinde durulmaktadır. Kısaca ücret politikası, ücretlilerin hakkını korumalı ve yükseltmeli ancak ekonomik ve toplumsal gerçekleri de göz önünde bulundurmalıdır (Türker, 2003: 28).

Verimliliğe dayalı ücret politikası, ücret artışlarında gösterge olarak performans düzeyinin dikkate alınmasını öngörmektedir. Bununla ücret artışlarının doğuracağı olumsuz sonuçları önlemek amaçlanmıştır. Ücret artışı ile performans arasındaki uyumu temel alan verimliliğe dayalı ücret politikası, toplu pazarlıktaki ücret görüşmelerinde performans düzeyinin baz alınmasını öngörmektedir (Songur, 1995: 45). Verimliliğe dayalı ücret politikası (Korkmaz vd., 1985: 19);

- Fiyat istikrarının sağlanması ve hızlı gelişme hedefi,
- Kalkınma meyvelerinin adil dağılımı olmak üzere iki temel amaçtan hareket etmektedir.

Ücret-enflasyon ilişkisinde yüksek ücretlerin, enflasyon nedenlerinden birisi olduğu bilinir. Bu nedenle ücret seviyesinin düşük tutulması düşünülebilir. Ancak, uzun dönemde enflasyonla mücadele için verimliliğin artırılması gerekmektedir. Ücret seviyesinin düşük tutulması, olumsuz performans artışı pek çok faktörün karmaşık etkileşimi sonucu sağlanmaktadır. Performans artışına katkıda bulunacak ekonomik, toplumsal, siyasal ve yasal koşulların sağlıklı olarak yaratılması önem taşımaktadır. Bu koşulların sağlanmış olması, performans artışıyla birlikte, aynı zamanda toplumsal ve kişisel refah düzeyinde yükselmeyi, üretimin her aşamasında adil ve dengeli bölüşümü beraberinde getirecektir (Ünal, 1999: 115).

2.6.3. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Genel Esasları

Yakın zamanlarda birçok ülkede hizmet süresinin uzunluğuna göre ücret sisteminden (kıdem ücret sistemi) vazgeçilmekte ve bireysel ya da grup performansına bağlı ücret uygulamalarına yönelinmektedir. 1980'li yıllardan itibaren bir çok ülkede yönetsel organizasyonlarda ve ücret sistemlerinde daha üst düzeylerde yönetsel otonomi ve ücret esnekliği sağlanması yolunda, özellikle de performansa göre ücret sisteminde önemli adımlar atılmıştır. Reformlar birçok ülkedeki değişik alanların tanınması ve spesifik işgücü piyasasının faaliyetleri sonucu doğacak ihtiyaçlarını karşılayan ücret yapısı uygunluğunun tanınması ile güdülenmektedir (Kutal, 1996: 67).

En genel tanımı ile performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurarak oluşturulan ücret sistemlerini içerir (Kelleroğlu, 2003: 4). Genellikle performans yönetim sisteminin bir parçası olan performansa dayalı ücretlendirmede ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenir. İşle ilgili hedeflere bağlı

olan performanslar doğrultusunda ücreti farklılaştırmak, performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturur (Özgen vd., 2002: 268).

Genel olarak performansa göre ücret sisteminde iki temel amacın gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bunlardan birincisi, sistemin yönetsel değişim çabalarında sembol olarak algılanmasıdır. Geleneksel olarak merkezde toplanan güç daha alt yönetsel birimlere aktarılır ve yöneticiler kendi astlarının ücretlerini belirlemede daha fazla yetkiyle donatılmaktadırlar. Diğer yandan ise performansa göre ücret, iyi performansın ve personelin daha iyi motive edilmesinin bir aracı olarak algılanmaktadır. Çünkü yönetim, personel ile daha yakın ilişkiye girmekte ve işin amaçlarını daha açık olarak ortaya koyabilmektedir (İnce, 2003: 5).

“ Bireysel performansa dayalı ücret sistemi ”, bireylerin tek tek performanslarını artırmalarıyla toplam kurum performansının artacağı varsayımına dayanmaktadır. Öncelikle personel çalışmasının karşılığının ödenmesini ister. Başarılı bir kişi, bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışırken, kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan kişiyle aynı ücreti alırsa, bu durum çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir (Özkalp, 2000: 34).

Bu açıdan “ takıma dayalı performans ” ücreti uygulandığında, çalışanların kalite ve müşteri memnuniyeti ilkelerini benimsemeleri, çalışan katılımının sağlanması ve işbirliği için gerekli ortamın sağlanması mümkün olacaktır. Böylece, kurumda takım çalışması yaygınlaşacağı gibi, takımların etkinliği de artacaktır (İncir, 1999: 89).

Performansa dayalı ücret konusuna tek bir yaklaşım şekli olarak bakılmakla birlikte, performansa dayalı çok farklı yaklaşımlar söz konusudur. Performansa dayalı ücret sistemini özendirici ücret sistemleri ve liyakata dayalı ücret sistemleri olmak üzere iki açıdan ele almak mümkündür. Özendirici ücret sistemlerinde performans düzeyi ile ücret arasındaki ilişki standartlara ya da bazı doğrudan göstergelere göre belirlenir. Özendirici ücrette performans direkt olarak ölçülür, kişinin ücreti, toplam ücretin

önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Liyakata dayalı ücret sistemlerinde performans dolaylı olarak ölçülmekte, liyakat ücreti toplam ücretin küçük bir yüzdesini oluşturmaktadır (Güngör, 2001: 54).

Performans bağlantılı ücret sistemini uygulamaya çalışan İrlanda, Kanada, ABD, Yeni Zelanda gibi ülkelerde özellikle üst ve orta düzeydeki yöneticileri hedefleyen düzenlemeler söz konusudur. Bunun aksine bazı ülkelerde ise performans bağlantılı ücret sistemi ya yoktur ya da lokal uygulanmaktadır. Örneğin Almanya, Yunanistan, İtalya, Lüksemburg, İsviçre’de durum böyledir. Genel olarak performans sistemini uygulamayan ülkelerde ilerlemeler ise liyakat ilkesine göre yapılmaktadır (Kumbul, 2001).

Ücretin performansla ilişkilendirilmesinde prim, maaşta daha yüksek (oransal) artış, maaş sınıflandırması, maaşın daha hızlı (zamansal) artması gibi dört temel yaklaşım mevcuttur (Kestane, ty).

Bunlardan her birinin yerel şartlar da göz önüne alındığında dikkate değer avantaj ve dezavantajları vardır. Performansa dayalı ücret sisteminin “kriterleri” ise şöyle sıralanabilir (Kelleroğlu, 2003: 16):

- Objektif ve ölçülebilir ve önemli olanı ölçer olmalıdır,
- Performansı doğru bir şekilde ölçebilecek bir değerlendirme sistemi ile birlikte işlemelidir,
- Sadece yönetime değil, çalışanlara da uygulama sonuçları “ geri bildirim ” yapılacak şekilde düzenlenmelidir,
- Kolay anlaşılabilir olmalıdır,
- Kontrol edilebilir olan ile ilgili olmalı, çalışanların kontrolü dışında olan olayları hesaba katmamalıdır.

2.7. Performansa Dayalı Ücret Çeşitleri

2.7.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret

Bireysel performans ile ücret arasında kurulacak ilişki ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının performans puanlarına göre belirlenmesi söz konusu olmaktadır. Bireysel performansa dayalı ücret, bireysel performansa bağlı olarak kök ücrete yapılan artışlardır. Bu sistemde kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak bu belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması da amaçlanmaktadır (Ünal, 1999: 33).

Performansa göre ödemedeki çalışanlar için hedefler konulmakta ve çalışanlar bu hedeflere ulaşmak için motive edilmektedir (Klingner ve Nalbandian, 2003: 140). Performansa göre ödeme, yüksek performans gösterdiğinde performansının karşılığını alabileceğini ümit eden kişilerin daha yüksek bir performans için çaba göstereceği savına dayalı, Vroom tarafından ileri sürülen beklenti teorisine dayandırılmaktadır. Güven düzeyinin düşük olduğu, performansın düzgün bir şekilde ölçülemediği ve performans sonucunda yeterli ödeme yapılması imkanının olmadığı durumlarda performansa göre ödeme sisteminin kullanılmaması gerektiği düşünülmektedir (Perry, 2003: 144).

Çalışanlar genellikle aldıkları ücretlerden memnun değildirler. Bunun başlıca nedeni, çalışanların yaptıkları işi değerlendirirken kendilerinin durumu ile aynı kurumda aynı işi yapanları, aynı yerde farklı işi yapanları ve diğer kuruluşlarda benzer işleri yapanların durumunu karşılaştırmalarıdır (Berman vd., 2001: 170).

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

Çünkü bu sistemde kişilerin performansı üretilen miktar, satışlar, karlar, maliyet vb. somut göstergelere göre değil, sübjektif değerlemelere göre ölçülmektedir (Zerenler, 2003: 196).

2.7.2. Takım (Grup) Performansa Dayalı Ücret

Günümüzde takım çalışmaları işletmelerde en çok dikkati çeken uygulamalar haline gelmiştir. Yani bir grup işgören birlikte çalışmakta, sorun çıkarsa bu sorunları birlikte çözmekte, hataları birlikte azaltmaktadırlar. Aynı zamanda o grup ile ilgili idari işleri de yüklenmektedirler (Bingöl, 1998: 231).

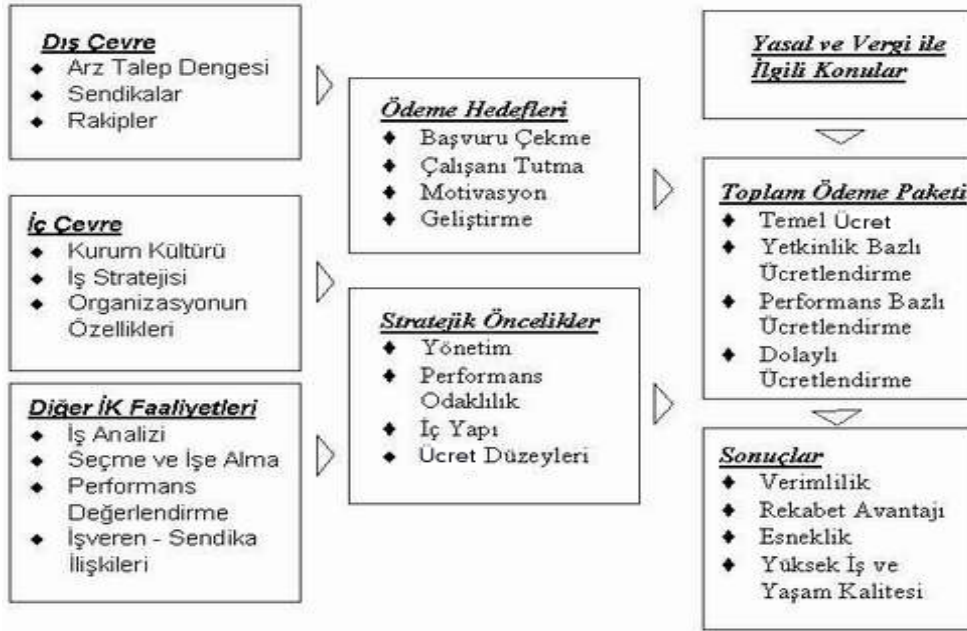
Takım çalışmasının en önemli özelliğinden birisi de, TKY içerisinde yer alan önemli bir unsur olmasıdır. " Takım çalışması olmadan kalite olmaz " görüşü nedeniyle işletmeler açısından TKY nin uygulanmasında ele alınacak en uygun ödüllendirme yöntemi Takım Performansına Dayalı Ücret Sistemi olmaktadır. Geleneksel olarak çalışanlar bireysel performanslarına göre ücretlendirilmektedir. Ancak çağdaş uygulamalar kişilerin ekip içerisinde nasıl bir performans gösterdikleri dikkate alınarak değerlendirilmesi yönünde yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla ücretleme sistemlerinin de ekip bazlı bir alt yapıya kavuşturulması kaçınılmaz olmaktadır (Ünal, 1999: 32).

2.7.3. Organizasyon Performansına Dayalı Ücret

Organizasyon performansına dayalı ücret planları, çalışanların işletme ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları işbirliğine yöneltmek amacıyla oluşturulan organizasyon düzeyindeki planlardır. Planlar, çalışanları ortak bir amaçta, firmanın rekabet gücünü artırma amacıyla birleştirmektedir. Doğrudan performansa dayalı birey ve takım uygulamalarına nazaran daha dolaylı bir performansa dayalı ücret sistemidir (Aytek, 1974: 115). İki türü mevcuttur. Bunlardan biri kazanç paylaşımı, diğeri ise kar

paylaşımıdır. Organizasyon performansına dayalı ücret modeli etki edenler unsurlar aşağıdaki gibi gösterilebilmektedir.

Şekil-9 Organizasyonda Ücretlendirme Modeli (Tahiroğlu, 2002: 200)



Ücretlendirme tasarımında ücretlendirme sisteminin işletme ve insan kaynakları stratejilerinin bir parçası olduğunu göz önünde bulundurmak gerekir. Değişim içinde olan GE, Motorola, Allied Signal gibi şirketler ücretlendirmede pozisyon ve kıdem yerine takım çalışması, kalite geliştirme, yetkinlik ilerletme gibi yeni ölçütleri kullanmaya başlamışlardır. Ücretlendirme kararı verilirken ayrıca piyasadaki ödeme sistemleri ve seviyeleri de incelenir. Ancak bu günümüzde o kadar da kolay değildir. Eskiden şirketlerin ödeme sistemleri göreceli olarak daha basitti: Paket temel bir maaştan ve birkaç ek yarardan oluşuyordu. Şimdilerde çok çeşitli ödeme sistemi kullanılmaktadır: Performansa dayalı bonuslar bazen asıl maaşı kat kat aşmaktadır (Akal, 2000: 52).

Organizasyonlarda çalışanların ücretlerini belirleyebilmek için o kurumun kültürü, rakipleri arasındaki durumu, sendika ilişkileri, kurumdaki genel ücret düzeyleri, şirketin ücretlendirme politikaları yer almaktadır. Bunu aşağıdaki şekilde detaylı olarak görebiliriz.

Organizasyonun yaşam eğrisindeki yeri de ücretlendirme politikasını önemli ölçüde etkiler. Kurum kültürü ücretlendirme politikalarında etkilidir (Korkmaz vd., 1985: 19).

2.8. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Çeşitleri

2.8.1. Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri

Ücret artışlarında uzun zamandır uygulanan genel bir yöntem olan ve bireysel performansa dayalı bir artış gösteren liyakata dayalı ücret sistemlerinin uygulanabilirliği ve etkinliği uygun bir performans değerlendirme sisteminin olmasına bağlıdır. Liyakata dayalı ücret sistemlerinde amaç, kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde, ücret yapısını bozmadan, belirli bir değişiklik yapmaktır. Ancak, düşük performans gösterildiğinde bu ücret sisteminde değişiklik yapılmadığı için ücretin özendiriciliği ortadan kalkmaktadır (Açıkalın, 1996: 47).

2.8.2. Özendirici Ücret Sistemleri

Liyakata dayalı ücret sistemlerinde kullanılan bireysel performansa göre daha somut (satış hacmi) bir ölçüm kullanan özendirici ücret sistemlerinde, alınan ek ücret kök ücrete dahil edilmez ve alınacak olan komisyon daha önceden çalışan tarafından bilinir ve dönemsel olarak performanstaki değişikliklere göre dalgalanmalar gösterebilir (Acar, 1995: 76). Satış komisyonlarındaki değişikliğin çoğunlukla ürünün kalitesi, markası ve ürünün fiyatına göre değişiklik göstermesi bu sisteminin eleştirilen yönüdür.

2.8.2.1. Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi

Hedeflere göre yönetim süreci 4 temel safhadan oluşur. Bunlar:

1. Hedeflerin belirlenmesi
2. Faaliyetlerin planlanması
3. Oto kontrol
4. Periyodik değerlendirmeler

2.8.2.2. Hedeflere Göre Performans Değerleme Yönteminin Avantaj ve Dezavantajları

Hedeflere göre performans değerlemesinin avantajları şu şekilde belirtilebilir (Özdemir, 1991: 9):

- Yöntem işletmelerde çalışanların güçlerini israf etmeden temel hedefler doğrultusunda kullanmalarını sağlar.
- Yöneticilerin ve çalışanların motivasyonlarını artırıp, oto kontrole imkan tanıyarak kendilerini geliştirmelerini sağlar.
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Yenilik, esneklik ve takım çalışması arasında bir uyum sağlar.
- Yöneticilerin değerlendirmelerinde objektif bir ölçme yöntemi sağlar.
- Daha adil bir ödüllendirme sistemi ve terfi planları geliştirmede yardımcı olur.

Hedeflere göre performans değerlemesinin diğer yararları ise şunlardır (www.egitirim.com.tr, 2010) ;

- Çalışan ve değerleyici değerlendirme sürecine beraber katılırlar.
- Değerlemenin odağına çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik hedefler vardır.
- Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Oysa bu sistemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir.

-İşgörenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır.

-İşgörenin işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacını canlandırır.

- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir.

-Ara basamak yöneticilerin gelişimine yardımcı olabilir.

- Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Hedeflere göre performans değerlemesinin dezavantajları ise şunlardır (www.egitirim.com.tr, 2010):

-Hedeflere göre yönetim sayesinde dikey koordinasyon kolaylaşırken bölümler arası yatay koordinasyon güçleşebilir.

-Bölümün ve çalışanın hedefleri arasındaki uyumsuzluk dikey koordinasyonu da zorlaştırabilir.

-Bölümler arası sık sık görüşmeler ve raporlamalar nedeniyle zaman kaybına ve bürokrasiye neden olabilir.

-Planlamaya karşı isteksiz olan yöneticiler için uygun bir yönetim tekniği değildir.

2.8.2.3. Kar Paylaşımı

Bu sistem, çalışanın bireysel performansına göre değil, örgütün karlarına bağlı olarak değişiklik gösterir ve çalışana prim adı altında nakit olarak veya sonradan ödenmek üzere belli bir süreliğine fonda tutularak ödenir (Akal, 1990: 64).

Kuruluşlarda iyi ilişkilerin ve işçilerin işbirliğinin sağlanması gereğine inanan yönetimlerin başvuracağı bir araç olan kâr paylaşırma sistemleri, işçilerin, işletmenin kârından, önceden saptanmış bir orana göre, düzenli ücretlerine ilave olarak pay almalarını sağlayan anlaşmalardır. Kâr paylaşırma sisteminde üç türlü plan mevcuttur (Akal, 1990: 63);

-Peşin Ödeme Planı: Bu planda kâr, belirlendikten sonra işçilere dolaysız ve peşin olarak dağıtılır.

-Geciktirilmiş Ödeme Planı: Bu planda kâr, işgörene belirli bir süre veya olayı takiben dağıtılır (Emeklilik vs.).

-Karışık Plan: Bu planda ise, kârın bir kısmı kısa dönemde para olarak ödenirken, kalan kısmı geciktirilmiş ödeme planına göre ödenir.

Kâra katılma sistemlerinde dağıtım, genelde planda hedeflenen amaca göre farklılık göstermektedir. Kıdem özendirilmek isteniyorsa işçi payları çalışma yılına göre, tasarruf amaçlanıyorsa işçi payları bireysel katkılara göre değerlendirilebilir. Planın faydaları şu alanlarda ortaya çıkmaktadır (Artan, 1979: 57).

- Çalışanların ve sendikanın ilgisine açıktır.
- Üretimi özendirme niteliği bulunmaktadır.
- Çalışanlarda işletmenin bağımsız parçası olma inancı yaratmaktadır.
- Çalışanlar için uzun süreli güvence sağlamaktadır.
- İşletmede olumlu ortam yaratmaktadır.
- Çalışanların işbirliğini güçlendirmektedir.

Bu sistemde çalışanlara dağıtılacak kâr miktarı, işletmenin toplam kârının % 5' i ile % 50' si arasında değişmektedir. Ayrıca kârın dağıtımı, çalışanların ücretlerine göre olabileceği gibi, performansa, kıdeme göre de yapılabilmektedir (Ünal, A.: 1998).

Performans artışının getirdiği kazançların paylaşılması çalışanı işe ve işletmeye daha çok bağladığı gibi, motive de ederek daha fazla çalışmalarını konusunda teşvik yaratmaktadır. Bu da işletmenin verimliliğinin artması için bir nedendir (Fındıkcı, 1999: 78).

Uzun Dönemli Özendirici Ücret Sistemleri ise, genellikle yöneticilere örgütün performansını artırmaları ve/veya sabit giderleri düşürmeleri halinde verilen ek ücretlerdir (Ünal, 1998: 23).

2.8.2.4. Performans Primi

Bu tip bir prim bireysel veya grup performansını baz alarak verilmektedir. Bireysel bazlı olduğunda bu ücret artışı performans ölçülerine dayandırılmaktadır. 1980 yılından beri, A.B.D’de toplu sözleşmeler ile gerçekleşen geleneksel maaş artışlarının yerini performans primlerinin aldığı ve büyük ölçekli şirketlerin % 97’ sinin, orta ölçeklilerin ise % 86’ sının yöneticilerinin ücretlerini bu şekilde belirledikleri tahmin edilmektedir (Göksu, 2003: 11).

2.9. Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme ve Edilmeme Nedenleri

Hız ve performansın günümüzde kurumlar için ne denli önemli kavramlar olduğu açıktır. Gelişmiş kurum performansı sayesinde hız ve performans artar. Birey/takım performansını geliştirir. Takdir edilmek çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır. İş arkadaşlarından daha fazla çalıştığına inanan kişilerin teşvik ücretleriyle özendirilmesi kurumlarda motivasyonu artıracaktır. Bu konuda yapılan araştırmalara göre, performansa dayalı ücret planlarının uygulandığı sistemlerde uygulanmayanlara nazaran performans yaklaşık % 30 daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kobu, 1987: 608).

Yetenekli çalışanların kurumdan ayrılmasını engeller. Kurum, ücret sisteminin yardımıyla başarılı olanların farkına varma şansı yüksek olacağından çalışanların kuruma bağımlılığı ve dolayısıyla elde tutulması sağlanmış olacaktır (Aldemir, 2001: 22).

Performansa dayalı ücret planı, performans değerlendirme ile birlikte uygulanacağı için düşük performansın artırılması yönünde teşvik yaratır (Ünal, 1998: 34). Uyarı kriteri sağlar. Yönetim, personel hakkında kesin performans kriterleri

oluşturur. Çalışanlar da daha yüksek ücretlerle ödüllenebilmek için bu kriterleri gerçekleştirmeye çalışırlar. Doğru kişilerin doğru miktarlarla ödüllendirilmesini sağlar. Performansa dayalı ödeme yapılması, tüm çalışanların ücretlerini toplu olarak arttırma yerine verimli çalışan ve performansı iyi olan çalışanların ücretlerini yükseltme yönü ile verimsiz personelin de rekabet sürecine katılma motivasyonunu arttıracaktır (Kestane, 2003: 25).

İşlere ilişkin belirgin hedefleri tanımlar. Hedef tanımının yapılabilmesi için iş analizinin yapılması gerekli olduğundan, performans kriterleri için iş analizinin yapılması bu sayede sağlanmış olacaktır (Kelleroğlu, 2003: 11).

Kişilerin iş tatmininin artması ile birlikte şikayetler ve işe devamsızlık azalır. Motive edici etkisi vardır. Çünkü, performansa dayalı ücret ile başarılı kişiler ödüllendirilmektedir. Motive etkisi, toplam kalite ve hizmet verimliliği açısından belki de en önemli unsurdur. Bu açıdan motive etkisini maksimum düzeye çıkarabilmek için performansa dayalı ücret sistemi anahtar rolü oynar (Türker, 2003: 16).

2.9.1. Performansa Dayalı Ücret Sisteminde Avantaj ve Dezavantajlar

İşletmelerde yapılan performans değerlemelerin sonuçları; ücret kademesinin belirlenmesinde, prim ve ödül sisteminde, kariyer planlaması ve terfilerde, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve işten çıkarmada kullanılabilir. İşletme içinde birçok kanalda performans değerlendirme sonuçları kullanıldığından çok önemlidir.

Performansa dayalı ücret sisteminin işletmeler açısından sağladığı avantajları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Çoşkun, ty);

- Doğru kişilerin doğru miktarlarda ödüllendirilmesini sağlamak,
- Yeterince performans göstermeyen çalışanları belirlemek,
- İşlere ilişkin belirli hedefleri tanımlamak,

- Yetenekli çalışanların firmadan ayrılmalarını engellemek,
- Gelişmiş şirket performansı sayesinde hız ve verimliliği arttırmak,
- İhtiyaç duyulan işlere çalışanların çabalarını yoğunlaştırmak,
- Birey / Takım performansını geliştirmektir.

Performansa göre ücretlendirme dikkatli ve doğru bir biçimde yönetilemez ise birtakım dezavantajlar doğurmaktadır. Bunlar (Çoşkun, ty);

- Birbirleriyle rekabet eden çalışanlar arasında anlaşmazlıklar çıkabilmekte,
- Yöneticiler ve denetleyiciler üzerinde ek bir baskı oluşturabilmekte,
- Uygulama, maliyetleri yükseltici bir rol oynamaktadır.

2.9.2. Performansa Dayalı Ücret Sisteminde Karşılaşılabilecek Zorluklar

Literatürde sistemin kendisi değil, uygulama hatalarının olumsuzluklara yol açtığı görüşü ağır basmakta ve bu açıdan uygulama sırasında yapılan hataların giderilmesi sistemin başarısı açısından belirleyici olmaktadır (Artan, 1979: 115).

Performans bağlantılı ücret sistemlerinin yönetsel performansa etkisini tespit edebilmede zorluklar vardır. Performans kültürünün oluşturulmasında performans bağlantılı ücret sisteminin başarılı olup olmadığını sistematize edebilmek kolay değildir. Bunun dışında özellikle tepe yöneticileri bakımından performansa bağlı ücretin gerçek hedefe ulaşma mı yoksa çalışma piyasası şartlarının zorlaması sunucunda başvuru bir yöntem mi olduğu konusunda belirsizlikler olabilir (Kelleroğlu, 2003: 12).

Performans bağlantılı sistemin önemli problemlerinden biri, kişinin farklı çeşitte ödeme planına tabi olmasından dolayı performansındaki artışın doğrudan ücretine yansıtılmamasıdır. Yöneticiler çok kısa sürelerde bir şeyler yapabilmeyen baskısıyla bazı personelin işten ayrılmaması ya da daha yüksek performans göstermesi için bu

kişilere daha yüksek oranlar uygulayabilirler. Ancak bu şekildeki uygulamalara personelin alışması nedeniyle gittikçe daha yüksek ücret taleplerini de beraberinde getirebilir (Kobu, 1987: 32).

Performans bağlantılı ücret sistemlerinin yönetsel performansa etkisini tespit edebilmede zorluklar vardır. Çünkü performans kültürünün oluşturulmasında performans bağlantılı ücret sisteminin başarılı olup olmadığını sistematize edebilmek kolay değildir. Bunun dışında özellikle tepe yöneticileri bakımından performansa bağlı ücretin gerçek hedefe ulaşma mı yoksa çalışma piyasası şartlarının zorlaması sunucunda başvurulan bir yöntem mi olduğu hususunda belirsizlikler olabilir. Birçok ülke en üst düzeydeki yöneticiler dışında personelin motivasyonu için performans bağlantılı ücret sistemini kamu hizmetlerinde uygulamaktadır. Bütünüyle değerlendirildiğinde iyi performansın ödüllendirilmesi prensibinin çekiciliğine rağmen başarının sınırlı olduğu ileri sürülmektedir (Paksoy, 2003).

İngiltere’de yapılan bir araştırmada personelin % 60’ ı performans bağlantılı ücret sisteminin ilkelerini olumlu bulurken, büyük bir çoğunluk kendi kurumlarındaki uygulamalardan hayal kırıklığı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Uygulamanın adaletsiz yapıldığı, personeli yeterince motive etmediği ve kıskançlıklara neden olduğu belirtilmiştir. Performans bağlantılı ücret sistemi teoride oldukça popüler olmasına rağmen pratikte karşılaşılan problemler dikkate alındığından, performans kriterlerinin yeterince iyi tespit edilmediğinden kaynaklandığı şeklinde de değerlendirilebilir (Öztürk, 2000: 75).

Örneğin Türkiye’de bazı kamu kurum ve kuruluşlarında ve devlet hastanelerinde döner sermaye ve benzeri uygulamalara gidilerek personele ek ödemeler yapılmaktadır. Bu uygulamaların performansı artırdığına dair bir delil olmadığı gibi ücretlerin yetersiz olduğu kamu kesiminde bu türden parça parça uygulamalar adaletsizliklere de yol açabilmektedir (Öztürk, 2000: 76).

PDÜ sisteminin özel sektörde uygulanabilirliği ise artan yasal düzenlemeler, tüketici beklentilerindeki artış, daha fazla mali sorumluluk, kaynakların daha belirginleşmesi önem kazanmakta, diğer taraftan etkin bir hizmet verilmesi amacı da ön plana çıkmaktadır. İyi yönetim ve bunu yapabilecek insanları işe almak ve tutabilmek konusundaki baskılar her zamankinden çok daha fazladır.

2.10. Performansa Dayalı Ücretin Çeşitli Taraflar Açısından Değerlendirilmesi

PDÜ sisteminin olumlu ve olumsuz yanlarını tam olarak kavrayabilmek için bu sistemin çeşitli taraflarca nasıl algılandığı üzerinde durulması gerekmektedir. Bu bölümde, çalışan kesim, örgütsel yönetim ve örgüte karşı çalışanların haklarını koruyan işçi sendikalarının bu sisteme olan bakış açıları incelenecektir (Kestane, 2003: 69).

2.10.1. Çalışanlar Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Çalışanlar açısından performansa dayalı ücret sisteminin bir çok faydası vardır;

-Adaleti Sağlar: PDÜ ile başarılı kişilerin ödüllendirilmesi hedeflenmektedir ve çalışanlar da başarılarının karşılığını görmek isterler. Tüm iyi niyet ve çalışma gücünü ortaya koyan bir çalışan kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan biriyle aynı ücreti alırsa bu durum kendisinin motivasyonunu olumsuz bir şekilde etkileyecektir (Derdiman, 2003: 22).

Adalet anlayışına göre, kişiler kendi katkılarını (nitelik, çaba, deneyim, eğitim) ve sağladıkları sonuçları diğer kişilerin katkı ve çıktıları ile karşılaştıracaklardır. Dolayısıyla, performansa dayalı ücret sistemi kişideki eşitsizlik duygusunu kaldırarak tatmin ve adalet sağlamış olmaktadır (Erdem, 2002: 142).

-Motivasyon ve Teşvik Aracıdır: Çalışanların çalışmaları karşılığında takdir edilmesi de bir motivasyon aracıdır. Performansa dayalı ücret sistemi performans değerlendirme ile birlikte uygulanıldığından düşük performansın artırılması yönünde teşvik sağlamaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda, performansa dayalı ücret sistemlerinin uygulandığı örgütlerde uygulamayanlara oranla performans yaklaşık % 30 daha yüksektir (Derdiman, 2003: 22).

-İşgücü Devri ve İşe Devamsızlığı Azaltır: Adaletli ve yüksek artışlar çalışanın işine ve örgüte bağlanmasını sağlayarak maliyeti örgüt için yüksek olan hem işgücü devrini hem de işe devamsızlığı azaltır (Türker, 2003: 162).

2.10.2. Örgüt Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Örgüt açısından performansa dayalı ücret sisteminin faydaları şu şekilde sıralanabilir;

-Rekabet Gücünü Arttırır: PDÜ, çalışanların bireysel performanslarına yaptığı olumlu etki ile örgütün toplam performansını arttırmaktadır. Bu da kaliteyi, örgütün rekabet gücünü devam ettirmesini sağlamaktadır (Can, 1998: 124).

-Karlılık ve Verimliliği Arttırır: PDÜ sistemleri; kar, kazanç paylaşımı gibi uygulamaların artmasıyla örgütte verimlilik ve karlılık artışını teşvik ettiği için tercih edilir. Bu da işletmenin karlılığını, verimliliğini arttırmaktadır (Kumbul, 2001: 34).

-Yeni Yönetim Teknikleri ile Uyumludur: Toplam Kalite gibi yeni yönetim tekniklerinde ödüllendirme yöntemi olarak PDÜ sistemleri uygulanmaktadır. Gerçekten de kalite programlarını uygulayan örgütler ücret planlarının kaliteyi ödüllendirmek zorunda olduğunu görmektedirler (Kumbul, 2001: 35).

-Ücret açısından Örgüte Esneklik Kazandırır: Bireysel performansın önemli olmasından dolayı örgüt içi çalışanlar arası rekabet artmakta ve dolayısıyla grup dayanışması azalmakta ve çalışanların sendikalaşma istekleri kırılmaktadır. Toplu sözleşmenin kolektif boyutundan giderek uzaklaşan ücret anlaşmaları bireysel sözleşmeler ile işverenlerin etkilerini artırmakta ve sendikaların varlığını tehdit etmektedirler. Bu durumda, biraz da sendikaların performansa dayalı ücret sistemlerine olan bakışlarının değerlendirilmesi gerekmektedir (Ünalın, 2002: 33).

2.10.3. İşçi Sendikaları Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi

İşçi sendikaları, performansa dayalı ücret ile ücretin bireyselleştirildiği ve böylece işçi işveren sendikalarının kolektif ilişkiler yoluyla belirlediği ücret standartlarından uzaklaşıldığı endişesiyle sisteme karşı çıkmaktadırlar (Keser, 2004: 34). Sendikalaşmanın olumsuz etkilediği PDÜ sistemlerinin bir diğer eleştiri alan yönü ise bu sistemin bir demotivasyon aracı olarak görülmesidir (Özdemir, 1991: 2).

Endüstri ilişkilerinde kolektif geleneği benimseyen sendikalara göre, çalışanların ücretlerindeki artış toplu sözleşmeler ile belirlenmeli ve bir kere kabul edildiğinde tüm çalışan kategorilerine uygulanmalıdır. Tam tersi olarak da performans değerlendirmeye bağlı olarak uygulanan PDÜ sistemleri örgütün yönetiminin insiyatifindedir ve toplu sözleşmeden ayrı tutularak bireysel performansın ödüllendirilmesini amaçlamaktadır ve bu nedenle de kolektif tutum sergileyen sendikalardan bağımsız örgütlerde kendini daha çok göstermektedir (Kumbul, 2001). Aşağıda da sendikalaşmış ve sendikalaşmamış ülkelerde PDÜ sistemlerini kullanan ve kullanmayan sayılarını görmekteyiz.

Tablo 4: Greenfield Alanı'nda Sendikalaşma ile PDÜ Sistemlerinin Etkileşimi (Kumbul, 2001)

Sendikal Durum	PDÜ Sistemi	Mülkiyet				
		A.B.D	İrlanda	Avrupa	Asya	Toplam
Sendikalaşmış	Kullanılıyor	0	1	0	0	1 (% 4)
	Kullanılmıyor	4	8	8	4	24 (% 96)
Sendikalaşmamış	Kullanılıyor	18	1	0	2	21 (% 75)
	Kullanılmıyor	5	1	0	1	7 (% 25)
Toplam		27	11	8	7	53

2.11. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Demotivasyon Aracı Görülmesi

Bu bölüme kadar, PDÜ sistemlerinin hem çalışan hem de örgüt açısından olumlu olduğundan ve performansı artırıcı bir etken olduğundan bahsedilmiştir. Ancak, bu sistemin demotivasyon aracı da olabileceğine dair görüşler bulunmaktadır. Taylor'un geleneksel motivasyon kuramının artık işlemediğini iddia eden modern kuramlara göre, PDÜ, motivasyonu düşürmektedir. Bu kuramlara göre, performansın çok yakından izlenmesi ve denetlenmesi çalışanlarda olumsuz duygular uyandırmakta ve bu da motivasyonu negatif olarak etkilemektedir (www.portal1.sgb.gov.tr, 2010).

Çalışanların performans kriterlerine odaklanarak yaratıcılıklarını ve inisiyatif kullanma yeteneklerini kaybettikleri üzerinde duran bu kuramları araştırmak için yapılan çalışmalarda sonuca göre; PDÜ sistemi nitelik ve yetkinlik düzeyi düşük çalışanlara uygulandığında performanslarını artırmaktadır ancak bu sistem nitelik ve yetkinlik düzeyi yüksek olan çalışanlara uygulandığında, motivasyon ve dolayısıyla da performans düşmektedir (İncir, 2000: 5).

Adams'ın Eşitlik Kuramı'ndan hareketle; çalışanların kendilerinin katkıları ve örgütün kendilerine sağladıklarını, diğer çalışanların katkı ve onlara sağlananlar ile karşılaştırdıkları bilinmektedir. Yapılan kıyaslamada, eğer bir eşitsizlik hali görülüyorsa, çalışanın morali olumsuz olarak etkilenecek ve bu da motivasyonunu düşürecek, en son çare olarak (eşitsizliğin devam etmesi durumunda) işten ayrılmaya kadar bile süren olumsuz sonuçlar doğurabilecektir (Eren, 1998, 440-441).

Teoride bu kadar olumlu olarak bahsedilen PDÜ sistemlerinin pratikte demotivasyon aracına dönüşmesine neden olan olumsuz koşulların iyileştirilmesi durumunda, bu sistemden başarılı sonuçlar alınacak olması kaçınılmazdır. Bu sistemdeki olumsuz koşulların bazıları (portal1.sgb.gov.tr, ty):

-Performansın nesnel ölçümünün olanaksız olduğu durumlarda bu sistemi uygulamaya koymak,

-Performans gerçekleştikten sonra hedefleri koymak,

-Belirlenen performans hedefleri çalışanın kolaylıkla başarabileceği ya da asla başaramayacağı zorluk düzeyinde olduğunda,

-Performans hedefleri belirlenirken çalışanların katkısı ve görüşleri alınmadığında ve bu hedefler çalışanlar tarafından benimsenmediğinde,

-Amaç çalışanların geliştirilmesi yerine ödüllendirme ve cezalandırma olarak belirlenirse,

-Çalışanlara gerçekleştirdikleri performans hakkında doğru ve yeterli geribildirim verilmediğinde, PDÜ sistemi başarılı olamaz ancak bu koşulların iyileştirildiği durumda, PDÜ sistemlerinin başarılı olacağı ve motivasyon artırıcı bir etkiye sahip olacağı kaçınılmazdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, araştırmaya ait veri toplama yöntemleri, bankanın performans ve sistemi anlatılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde işletmelerde önemi giderek artan insan faktörünün performans açısından değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerle insanların katkılarının üst düzeye çıkarılması amaçlanmaktadır. Performans ile ücret arasında ilişki uzun süredir yönetim literatüründe ele alınmakta olup, rekabetin iyice arttığı günümüz iş dünyasında konu tekrar güncel hale gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminde performansa göre ücretleme son derece önem ve öncelik arz etmektedir. Ancak en iyi sistemi kurmaktan çok bu sistemi güvenilir, gerçekçi ve uygulanabilir bir platforma oturtmak gerekmektedir. Belirli dönemler sonunda çalışanların başarılarını ölçme ve değerlendirme konusunda yöneticilerin son derece duyarlı, titiz ve objektif davranmaları ve mutlaka saydam bir sistem kurmaları önem taşımaktadır.

Günümüz işletme yönetimi literatüründe, rekabet üstünlüğü sağlamada sahip olunan en önemli kaynak olarak insan kaynağına vurgu yapılmaktadır. İşletmelerin başarılarını ve amaçlarını gerçekleştirmeleri, sahip oldukları insan kaynağını ne ölçüde etkin ve verimli bir şekilde yönetebildiklerine bağlıdır. Bu açıdan, belirli özelliklere sahip olduklarından dolayı işe alınıp kendilerine örgütsel amaçlar doğrultusunda görevler verilmiş olan personelin bu görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerinin iyi

analiz edilmesi bir zorunluluktur. Aksi takdirde yönetim fonksiyonlarından olan kontrol mekanizmasının işletilmesi mümkün olmayacaktır. Kontrol edilemeyen yönetilemeyeceği anlayışı da esas alındığında, başarı veya diğer bir deyişle performans değerlemenin ne denli önemli bir konu olduğu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmada; hizmet endüstrisinin önde gelen sektörlerinden biri olan bankacılık sektöründeki işgörenlerin, kurumlarında uygulanan performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, performans değerlendirme ve ücret yönetimi arasındaki bağıntıyı inceleyen bu araştırmada, bankacılık sektöründe konuya ilişkin eksik görülen yönlerin belirlenmesi, buna ilişkin öneriler getirilmesi ve değişik evrenler üzerinde yapılacak araştırmalar için karşılaştırma olanağı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Performans değerlendirme, araştırmacıların giderek daha fazla üzerinde durduğu konulardan biridir. Ayrıca, performans değerlendirme çalışmaları ile işgören verimliliği arasındaki ilişkinin araştırılması, bankaların kullandığı performans değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi ve farklı bankaların performans değerlendirme çalışmalarının incelenmesi de literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu öneminden dolayı, günümüzde gerek özel gerekse kamu sektöründe çalışanların performanslarının etkin şekilde ölçülmesi ve bu performans göstergelerine göre çalışanların ücretlendirilmesi konusu yoğun bir şekilde ele alınmaktadır. Bu denli öneme sahip olan performans değerlendirme ve performansa göre ücretleme bu çalışmanın konusu olarak ele alınmıştır. Güncelliği ve gelecekte gündemi meşgul edeceği düşünülen bu konuya çalışanların bakış açılarının ortaya konulması amacıyla performansa göre ücretlendirme konusunda bir alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırmasında veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesine geçmeden önce vurgulanması gereken bir konuyu açıklamakta yarar vardır. Bütün sosyal nitelikli araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmada da bir takım sınırlılıklar yer almaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın sınırlılıklarını aşağıdaki şekilde ortaya koymak mümkündür:

-Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların her zaman için kesin doğruluk özellikleri taşımamaları önemli bir sınırlılık olarak görülebilir.

-Deneklerin her şeye rağmen bir takım bireysel ve örgütsel endişelerle genellikle sorulara doğru cevap vermemeleri söz konusu olabilir.

-Deneklerin sorulan soruları yanlış anlama ve algılamaları neticesinde cevaplamamaları ya da yanlış cevap vermeleri mümkündür.

Araştırma Banka Çağrı Merkezi inbound bölümünde örnekleme yöntemine göre 76 kişi üzerinde, yüz yüze görüşme ile araştırmacı tarafından bire bir görüşmek suretiyle çalışanlara uygulanmıştır. Ankette, performans değerlendirme ile ilgili bölümlere ilişkin çeşitli soru ve önermeler yer almaktadır. Anketi dolduranların tamamı bankada yetkili ve yetkili yardımcısı statüsünde çalışmaktadır.

Araştırmanın veri toplama yöntemi varsayımları:

-Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasının veri toplamak için uygun bir araç olduğu varsayılmaktadır.

-Anket uygulanan örnek grubun yeterli olduğu ve ana kütleyi anlamlı bir şekilde temsil ettiği varsayılmaktadır.

-Anket uygulanan katılımcıların soruları doğru algılayıp cevapladıkları varsayılmaktadır.

-Anketi uygulayan anketörlerin katılımcıları hiçbir şekilde yönlendirmedikleri var sayılmaktadır.

3.3. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirilmesi

Anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde; güvenilirlik testi, Ki-Kare bağımsızlık testi, t testi kullanılmıştır. Bankanın ilgili bölümünde çalışan personelin iş tatminini ve bunun sonucunda performans değerlemesini etkileyen faktörleri belirlemek ve faktörlerin önem derecelerinin saptanmasına ilişkin olarak yapılan araştırmada, anket sorularına verilen cevaplar doğrultusunda, kurulan hipotezlerle değişkenler arasında regresyon, korelasyon analizleri yapılarak anlamlı ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anket formunda 44 soru bulunmaktadır ve 6 soru evet hayır cevaplı olup ve diğer sorular ise 5'li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7. sorular yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, genel çalışma deneyimi, çağrı merkezi tecrübesiyle ilgili sorulardır. 8. soru ortalama alınan üç aylık prim tutarıyla ilgilidir. 9-14 arası sorular performans değerlendirme sonuçlarının objektifliği, performans değerlendirme ve prim tutarı belirleme kriterleri ile ilgili iş tatminini etkileyen faktörlere yönelik sorulardır.

14-40. sorular çalışanın performans sisteminin uygunluğu, değerlendiren kişilerin objektifliği, çalışanların kariyer hedeflerinde performans değerlemenin etkisi ölçülmeye çalışılmış, banka ve bölüm performans skalaları, iş yerinde çalışmaktan duyulan memnuniyet duygusu sorgulanmıştır. Satış hedefine ulaşmada ve performans değerlendirme sonuçlarının yüksek çıkmasında eğitim, vardiya, fiziksel koşul faktörleri ölçülmüştür. 41. soruda aylık net maaş, 42. soruda çalışılan vardiya, 43. soruda medeni durum ve son olarak 44. soruda son performans değerlendirme sonucu sorulmuştur.

Bu bölümde sözü edilen hizmet sektörü çalışanları demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, deneyim ve şirketteki kıdemleri) analiz edilmiş, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımları ele alınmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 17.0 istatistiksel paket programı ile analiz

edilmiştir. Veriler öncelikle tanımlayıcı daha sonra çıkarımsal istatistik bazında incelenmiştir. Demografik değişkenlere ait frekans dağılımları verildikten sonra, araştırmada kullanılan diğer değişkenlerin etkileşimi incelenmiştir. Değişkenler arasındaki farklılık ve ilişkilerin ortaya çıkarılmasında Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Anket verilerinin güvenilirliği güvenilirlik analizinden yararlanılarak test edilmiştir.

3.4. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik değeri, bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Ankete konulan likert ölçeğinde bulunan maddelerin ölçülmesi ve hangi maddelerin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek için Cronbach tarafından geliştirilen ve kendi adıyla Alfa Cronbach katsayısının kullanılması gerekmektedir. Ölçeğin katsayısı ne kadar yüksek olursa ölçekte bulunan maddelerin tutarlı ve anlaşılır olduğu görülmektedir. Anket bünyesinde bulunan soruların katılımcılar tarafından doğru ve aynı olarak anlaşılmalı ve aynı düşüncedeki katılımcıların görüşlerini tartı gibi eşit tartması gerekmektedir.

Özellikle katılımcıların düşüncelerinin sorulduğu, sorularda yargının açık ve net olması gerekmektedir. Anketi cevaplayan her bir birey için farklı bir biçimde yorumlanabilecek ifadeler, ölçüm sonuçlarının güvenilirliğini düşürmektedir. Bu yüzden bu analiz, soruların doğru tasarlanıp tasarlanmadığını ortaya koyan bir testtir.

Tablo 5. Araştırma Kapsamında Kullanılan Likert Ölçekli Soruların Cronbach Alfa Testi

Alfa Katsayısı	Yargı Sayısı
,778	39

Güvenilirlik katsayısı 0 ve 1 arasında bir değer alır ve kabul edilebilir değer en az 0.65 olması gerekmektedir. güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha alfa değeri ,778' dir. Bu değer anketin güvenilirliğinin, % 77,8 olduğunu ve soruların yeterince aynı düzeyde anlaşıldığını ve güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermektedir.

3.5. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özelliklerinden, yaş, medeni durum, gelir, eğitim durumu ve mesleki tecrübelerine ilişkin veriler aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
erkek	25	32,9
Kadın	51	67,1
toplam	76	100,0

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları yukarıda Tablo 6' da görüldüğü şekilde dağılım göstermiştir. 76 (% 100) kişinin 25' i (% 32,9) erkek, 51 (% 67,1) kişisi kadındır. Ankete katılan çalışanların tümü soruları cevaplamıştır.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
lise mezun	1	1,3
önlisans öğrenci	3	3,9
önlisans mezun	3	3,9
açıköğretim öğrencisi	23	30,3
açıköğretim mezunu	2	2,6
lisans öğrencisi	21	27,6
lisans mezun	19	25,0
yüksek lisans öğrenci	3	3,9
yüksek lisans mezun	1	1,3
Toplam	76	100,0

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları yukarıda Tablo 7’ de görüldüğü şekilde dağılım göstermiştir. Eğitim durumu lise mezunu olan 1 (% 1,3) kişi, önlisans öğrencisi 3 (% 3,9) kişi, önlisans mezun 3 (% 3,9) kişi, açıköğretim öğrencisi 23 (% 30,3) kişi, açıköğretim mezunu 2 (% 2,6) kişi, lisans öğrencisi 21 (% 27,6) kişi, lisans mezunu 19 (% 25,0), yüksek lisans öğrencisi 3 (% 3,9) kişi, yüksek lisans mezunu 1 (% 1,3) kişidir. Katılımcıların sayısal toplamı 76’dır.

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	Frekans	Yüzde (%)
2-4 ay	3	3,9
5-9 ay	21	27,6
10 -14 ay	6	7,9
15-19 ay	17	22,4
20-24 ay	11	14,5
25 ay ve üstü	18	23,7
Toplam	76	100,0

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların kıdemlerine göre dağılımları yukarıda Tablo 8’ de görüldüğü şekilde dağılım göstermiştir. Kıdem süresi

2-4 ay olan 3 (% 3,9) kişi, 5-9 ay olan 21 (% 27,6) kişi, 10-14 ay olan 6 (% 7,9) kişi, 15-19 ay olan 17 (% 22,4) kişi, 20-24 ay olan 11 (% 14,5) kişi, 25 ay ve üstünde çalışan 18 (% 23,7) kişidir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-20	2	2,6
21-23	25	32,9
24-26	29	38,2
27-29	20	26,3
toplam	76	100,0

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların yaşlarına göre dağılımları yukarıda Tablo 9’ da görüldüğü şekilde dağılım göstermiştir. Buna göre 18-20 yaş aralığında olan 2 (% 2,6) kişi, 21-23 yaş arası olan 25 (% 32,9) kişi, 24-26 yaş arası olan 29 (% 38,2) kişi, 27-29 yaş aralığında olan 20 (% 26,3) kişi vardır.

Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Çağrı Merkezi Çalışma Tecrübesi Olup Olmadığına Göre Dağılımı

Çağrı Merkezi Tecrübesi	Frekans	Yüzde (%)
Var	14	18,4
Yok	62	81,6
Toplam	76	100,0

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların çağrı merkezi çalışma tecrübesi olup olmadığına göre dağılımları yukarıda Tablo 10’ da görüldüğü şekilde dağılım göstermiştir. Daha önce çağrı merkezi çalışma tecrübesi olan 14 (% 18,4) kişi

vardır ve daha önce çağrı merkezi çalışma tecrübesi olmadığını ileten 62 (% 81,6) kişi şu anda, bölümde eğitim aşamasını geçmiş, çalışmaktadır.

Tablo 11. Araştırmaya Katılanların İlk İş Deneyimi Olup Olmadığına Göre Dağılımı

İlk İş Deneyimi	Frekans	Yüzde (%)
Evet	15	19,7
Hayir	61	80,3
Toplam	76	100,0

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların ilk iş deneyimi olup olmadığına göre dağılımları yukarıda Tablo 11’ de görüldüğü şekilde dağılım göstermiştir. Banka Çağrı Merkezi’ nde ilk iş deneyimi olan 15 (% 19,7) kişidir, daha önce iş deneyimi olup sonrasında Banka Çağrı Merkezi’ nde çalışan 61 (% 80,3) kişi vardır.

Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Vardiyaya Göre Dağılımı

Vardiya	Frekans	Yüzde (%)
07:00-16:00	2	2,6
08:00-16:00	9	11,8
09:00-18:00	32	42,1
10:30-19:30	5	6,6
16:00-24:00	26	34,2
16:00-01:00	2	2,6
Toplam	76	100,0

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların çalıştığı vardiyaya göre dağılımları yukarıda Tablo 12’ de görüldüğü şekilde dağılım göstermiştir. 07:00-16:00 vardiyasında çalışan 2 (% 2,6) kişi, 08:00-16:00 vardiyasında çalışan 9 (% 11,8) kişi, 09:00-18:00 vardiyasında çalışan 32 (% 42,1) kişi, 10:30-19:30 vardiyasında çalışan 5

(% 6,6) kişi, 16:00-24:00 vardiyasında çalışan 26 (% 34,2) kişi, 16:00-01:00 vardiyasında çalışan 2 (% 2,6) kişi vardır.

Tablo 13. Araştırmaya Katılanların Aylık Net Ücretlerine Göre Dağılımı

Gelir	Frekans	Yüzde (%)
860 ve altı	60	78,9
860,1- ve üstü	16	21,1
Toplam	76	100,0

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların aylık net ücretlerine göre dağılımları yukarıda Tablo 13' te görüldüğü şekilde dağılım göstermiştir. 860 tl ve altı için aylık net ücret alan 60 (% 78,9) kişi, 860,1 tl -ve üstü için aylık net ücret alan 16 (% 21,1) kişi vardır.

Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Üç Aylık Ortalama Prim Ücretlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
0-50 TL	36	47,4
50,1-100 TL	15	19,7
100,1-150 TL	8	10,5
150,1-200 TL	4	5,3
200,1-250 TL	3	3,9
250,1-300 TL	5	6,6
300,1-350 TL	3	3,9
350,1 TL ve üstü	2	2,6
Total	76	100,0

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların 3 aylık ortalama prim ücretlerine göre dağılımları yukarıda Tablo 14' te görüldüğü şekilde dağılım göstermiştir. Banka Çağrı Merkezi Inbound bölümünde ortalama üç aylık prim 0-50 tl arası alan 36 (% 47,4) kişi, 50,1-100 tl alan 15 (% 19,7) kişi, 100,1-150 tl alan 8 (%

10,5) kişi, 150,1-200 tl alan 4 (% 5,3) kişi, 200,1-250 tl alan 3 (% 3,9) kişi, 250,1-300 tl alan 5 (% 6,6) kişi, 300,1-350 tl alan 3 (% 3,9) kişi ve 350,1 tl ve üstü alan 2 (% 2,6) kişi olmuştur.

3.6. Çalışanların Banka Çağrı Merkezi Süreçleriyle İlgili Memnuniyetlerinin Frekans Dağılımları

Banka Çağrı Merkezi' de çalışan bireylerin görüşlerini, verecekleri evet hayır cevaplarına göre değerlendirmeyi hedefleyen sorularla ilgili yanıtların frekans değerleri aşağıdaki gibidir;

Tablo 15. Araştırmaya Katılanların Banka Çağrı Merkezi Süreçleriyle İlgili Memnuniyetlerinin Frekans Dağılımlarının Test Sonuçları

Çalışanların Banka Çağrı Merkezi Süreçleriyle İlgili Memnuniyetlerinin Değerlendirmesine Yönelik Yargılar	Evet	Hayır	Yüzde (%)	
			evet	hayır
Kariyer Planlamasında Performans Değerlendirme Sonuçlarının Etkisinin Olup Olmadığı	51	25	67.1	32.9
Ücretler Daha Yüksek Olsaydı Performanslarının Daha İyi Olabileceğini Düşünüp Düşünmeme	70	6	92.1	7.9
Performans Değerlendirme Kriterleri Belirlenirken Çalışanların Fikirlerinin Alınmasının Gerekli Gerekmediği	72	4	94.7	5.3
Primlerin Aylık Olarak Ödenmesini Tercih Edip Etmeme	73	3	96.1	3.9
Karşılanan Çağrı Sayısına Göre Maaşlarının Belirlenmesini İsteyip İstememe	42	34	55.3	44,7
Maaşlarının Tümüyle Prim Sistemi Üzerinden Verilmesini İsteyip İstememe	7	69	9,2	90.8

Araştırmaya katılanların banka çağrı merkezi süreçleriyle ilgili memnuniyetlerinin frekans dağılımlarının test sonuçlarıyla ilgili yorumlar aşağıdaki gibidir.

Katılımcıların geleceğe yönelik kariyer planlamasında performans değerlendirme sonuçlarının etkisinin olup olmadığı düşüncelerine göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 15' te görüldüğü şekilde dağılım göstermiştir. 76 kişinin 51' i geleceğe yönelik kariyer planlamasında performans değerlendirme sonuçlarının etkisinin olduğunu düşünürken, 25' i etkisinin olmadığını düşünmektedir.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların aldıkları ücretler daha yüksek olsaydı performanslarının daha iyi olabileceğini düşünüp düşünmemelerine göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 15' te görüldüğü şekilde dağılım göstermiştir. Çalışanlar eğer alınan ücret daha yüksek olsaydı %92.1 oranla performanslarının daha yüksek olacaklarına inanmaktadırlar, sadece %7.9' luk kısım performansının bu nedenle artacağını düşünmemektedir.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların performans değerlendirme kriterleri belirlenirken çalışanların fikirlerinin alınmasının gerekip gerekmediği düşüncelerine göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 15' te görüldüğü gibidir. Çalışanlardan 72 kişi performans değerlendirme kriterleri belirlenirken fikirlerinin alınması gerektiğini düşünmektedir. Yalnızca 5 kişi, performans değerlendirme kriterleri belirlenirken fikirlerinin alınması gerektiği düşüncesinde hemfikir değildir.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların primlerin aylık olarak ödenmesini tercih edip etmeme düşüncelerine göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 15' te görüldüğü gibidir. Ankete katılanlardan 73 kişi, primlerin aylık olarak ödenmesini tercih etmektedirler. Sadece 3 kişi, primlerin aylık ödenmesini tercih etmemektedir.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların karşıladıkları çağrı sayısına göre maaşlarının belirlenmesini isteyip istemediklerine göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 15’ te görüldüğü gibidir. Karşılanan çağrı sayısına göre maaşın belirlenmesini isteyen kişi sayısı, diğer sorularda olduğu kadar belirgin bir oranda değildir. 42 kişi maaşının aldığı çağrı sayısına göre belirlenmesini isterken, 34 kişi bu uygulamayı kabul etmemiştir.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların maaşlarının tümüyle prim sistemi üzerinden verilmesini isteyip istememesine göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 15’ te görüldüğü gibidir. Maaşın tümüyle prim sistemi üzerinden verilmesini isteyen kişi sayısı, % 9.2 ile oldukça azdır. Ankete katılanların % 90.8’ inin maaşının tümüyle prim sistemi üzerinden verilmesini istemediği görülmektedir.

Her ay değişebilecek, bir önceki aya göre azalabilecek tutarların riskine girmek istememeleri, aylık hedeflerin ay sonuna doğru hatta ay bittikten sonra belirlenmesi, yatacak prim tutar hesaplamalarının sonradan değişme ihtimaline karşı çalışanlar kendilerini daha güvende hissetmek istemektedirler.

3.7. Çalışanların Banka Performans Değerlemesi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılanların banka performans değerlendirme hakkındaki görüşlerine ilişkin frekans dağılımları incelenmiştir. Frekans dağılımlarının test sonuçları aşağıdaki gibidir;

Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Banka Performans Değerlemesi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımlarının Test Sonuçları

Yargılar	kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	kesinlikle katılmıyorum
Bölümde Performans Değerlemeye Büyük Önem Verilir	15	36	16	6	3
İşgörenin Kendisi Değil Yaptığı İş Değerlendirilir	20	24	16	11	5
Değerlendirmeler Süresince İkili Arkadaşlıklar ve Dostluklar Göz Ardı Edilir	10	28	20	11	7
Değerlendirilecek Kişinin Ünvanı ve Mevkisi Değerlendirme Sırasındaki Objektifliği Etkilemez	6	35	22	7	6
Kariyerime Aynı Çağrı Merkezi'nde Devam Etmeyi Düşünüyorum	6	12	25	18	15
Ünvan Değişikliğinde Performans Değerlemenin Önemine İnanıyorum	10	29	14	14	9
Terfilerde Nesnel Ölçütler Kullanılır	2	26	22	18	8
Başarılar Yeterince Takdir Edilir	5	18	27	18	8
Bölüm ve Banka Değerleme Skalalarının Farklı Olması Performansımı Yükseltir	7	25	29	9	6
Performansı Yüksek Belirlenen İşgörene Maddi ya da Manevi Ödül Verilir	6	38	10	17	5
Maaşın Belirli Bir Oranın Performansa Göre Belirlenmesi Görüşüne Katılmaktayım	14	32	12	12	7
Performans Değerleme Sonuçlarının Ücret Artışlarına Yansımaları Çalışanları Olumlu Etkiler	29	37	7	1	2

Maaşımın Bir Kısımının Performansıma Göre Belirlenmesi Yerine Maaşımda Önemli Bir Oranda İyileşmenin Gerçekleştirilmesini Tercih Ederim	43	30	2	1	0
Çalıştığım Vardiya Performansımı Etkiler	37	28	5	6	0
Çalışanlardan Kapasitelerinin Çok Üzerinde Performans Hedeflerine Ulaşmalarının Beklenmesi Çalışanlarda Gerginlik Yaratır	43	31	2	0	0
Aylık Satış Hedefleri Ulaşılabilir	5	15	26	21	9
Uzun Vadede Bu İşe Devam Etmeyi Düşünürüm	7	14	22	15	18
Aldığım Eğitimlerin Performansımı Arttırıcı Nitelikte Olduğunu Düşünüyorum	10	42	13	9	2
Performans Değerlendirme Sistemleri İşgören Beklentilerini Karşılatabiliyor	4	16	34	16	6
Aldığım Ücret Temel İhtiyaçlarımı Karşılatabilecek Düzeydedir	3	11	12	33	17
Maaşım Beklentilerimi Karşılacak Düzeyde Olduğundan Mesleki Anlamda Geliştirme Yönünde Kendimi Motive Edebiliyorum	7	3	12	31	23
Bölümde Fiziksel Çalışma Ortamı Performansımı Olumlu Etkiler	16	46	8	6	0
Müşteri Memnuniyeti Ve Personel Performansı Arasında Önemli Bir Bağ Vardır	24	34	9	6	3

Sorunlarımı Yöneticilerimle Rahatça Paylaşabiliyorum	5	26	21	15	9
İş Yeri Bağlılığı Vardır	12	36	16	7	5
Altı Ay Ya Da Daha Çok Sayıda Olumsuz Performans Sergileyen Kişilerin İşine Son Verilmelidir	5	18	24	16	13

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların bölümde performans değerlemeye büyük önem verildiğini düşünüp düşünmemelerine dair frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Bölümde görüşmelerin kayıt altında olması, her verinin kaydedilerek matematiksel sonuçlara dökülmesi sebebiyle performans değerlemeye büyük önem verildiğine kesinlikle katılan 15 kişi, katılan 36 kişidir. Bu düşünceye katılmayan 6 kişi, kesinlikle katılmayan ise yalnızca 3 kişidir. Bu durum çalışanların değerlendirme sonuçlarına büyük önem verdiklerini göstermektedir.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların işgörenin kendisi değil yaptığı iş değerlendirilir yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. İşgörenin değil yapılan işin değerlendirildiğine kesinlikle katılan 20 kişi, katılan 24 kişi, kararsız olan 16 kişi, bu düşünceye katılmayan 11 kişi ve kesinlikle bu yargıya katılmayan 5 kişi olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların değerlendirmeler süresince ikili arkadaşlıklar ve dostluklar göz ardı edilir yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Değerlendirmeler süresince ikili arkadaşlıkların ve dostlukların göz ardı edildiğine kesinlikle katılan 10 kişi, katılan 28 kişi, kararsız olan 20 kişi, bu düşünceye katılmayan 11 kişi ve kesinlikle bu yargıya katılmayan 7 kişi olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların değerlendirilecek kişinin ünvanı ve mevkisi değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemez yargısına

katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Değerlendirilecek kişinin ünvanı ve mevkisi, değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemez yargısına kesinlikle katılan 6 kişi, katılan 35 kişi, kararsız olan 22 kişi, bu düşünceye katılmayan 7 kişi ve kesinlikle bu yargıya katılmayan 6 kişi olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların kariyerime Banka Çağrı Merkezi' nde devam etmeyi düşünüyorum yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Kariyerine Banka Ç.M.' de devam etmeyi kesinlikle düşünen 6 kişi, katılan 12 kişi, kararsız olan 25 kişi, bu düşünceye katılmayan 18 kişi ve kesinlikle bu yargıya katılmayan 15 kişi olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların ünvan değişikliğinde performans değerlemenin önemine inanıyorum yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Ünvan değişikliğinde performans değerlemenin önemine kesinlikle inanan 10 kişi, inanan 29 kişi, kararsız olan 14 kişi, bu yargıya katılmayan 14 kişi ve kesinlikle bu yargıya katılmayan 9 kişi olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların terfilerde nesnel ölçütler kullanılır yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Terfilerde nesnel ölçütlerin kullanıldığına kesinlikle katılan 2 kişi, katılan 26 kişi, kararsız olan 22 kişi, bu düşünceye katılmayan 18 kişi ve kesinlikle bu yargıya katılmayan 8 kişi olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların başarılar yeterince takdir edilir yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Başarıların yeterince takdir edildiğine kesinlikle katılan 5 kişi, katılan 18 kişi, kararsız olan 27 kişi, bu yargıya katılmayan 18 kişi ve kesinlikle bu yargıya katılmayan 8 kişi olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların bölüm ve banka değerlendirme skalalarının farklı olması performansını yükseltir yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Bölüm ve banka değerlendirme skalalarının farklı olması neticesinde performansının yükseleceği düşüncesine kesinlikle katılan 7 kişi, katılan 25 kişi, kararsız olan 29 kişi, bu yargıya katılmayan 9 kişi ve kesinlikle bu yargıya katılmayan 6 kişi olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların performansı yüksek belirlenen işgörene maddi ya da manevi ödül verilir yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Performansı yüksek belirlenen işgörene maddi ya da manevi ödül verildiğine kesinlikle katılan 6 kişi, katılan 38 kişi, kararsız olan 10 kişi, bu yargıya katılmayan 17 kişi ve kesinlikle bu yargıya katılmayan 5 kişi olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların maaşın belirli bir oranının performansa göre belirlenmesi görüşüne katılmaktayım yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Maaşın belirli bir oranının performansa göre belirlenmesi görüşüne kesinlikle katılan 14 kişi, katılan 32 kişi, kararsız olan 12 kişi, bu yargıya katılmayan 12 kişi ve kesinlikle bu yargıya katılmayan 6 kişi olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların performans değerlendirme sonuçlarının ücret artışlarına yansımaları çalışanları olumlu etkiler yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Performans değerlendirme sonuçlarının ücret artışlarına yansımaları çalışanları olumlu etkiler düşüncesine kesinlikle katılan 29 kişi, katılan 37 kişi, kararsız olan 7 kişi, bu yargıya katılmayan 1 kişi ve kesinlikle bu yargıya katılmayan 2 kişi olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların maaşının bir kısmının performansına göre belirlenmesi yerine maaşında önemli bir oranda iyileşmenin

gerçekleştirilmesini tercih ederim yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Maaşımın bir kısmının performansına göre belirlenmesi yerine maaşımda önemli bir oranda iyileşmenin gerçekleştirilmesini tercih edilmesi düşüncesine kesinlikle katılan 43 kişi, katılan 30 kişi, kararsız olan 2 kişi, bu yargıya katılmayan 1 kişidir ve kesinlikle bu yargıya katılmayan bir çalışan olmamıştır.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların çalıştığı vardiya performansını etkiler yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Çalıştığı vardiyanın performansını etkilediği düşüncesine kesinlikle katılan 37 kişi, katılan 28 kişi, kararsız olan 5 kişi, bu yargıya katılmayan 6 kişidir ve kesinlikle bu yargıya katılmayan bir çalışan olmamıştır.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların çalışanlardan kapasitelerinin çok üzerinde performans hedeflerine ulaşmalarının beklenmesi çalışanlarda gerginlik yaratır yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Çalışanlardan kapasitelerinin çok üzerinde performans hedeflerine ulaşmalarının beklenmesi çalışanlarda gerginlik yaratır düşüncesine kesinlikle katılan 43 kişi, katılan 31 kişi, kararsız olan 2 kişidir, bu yargıya katılmayan ve kesinlikle katılmayan bir çalışan olmamıştır.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların aylık satış hedefleri ulaşılabilirdir yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Aylık satış hedeflerinin ulaşılabilir olduğu düşüncesine kesinlikle katılan 5 kişi, katılan 15 kişi, kararsız olan 26 kişidir, bu yargıya katılmayan 21 kişi ve kesinlikle katılmayan 9 çalışan olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların uzun vadede bu işe devam etmeyi düşünürüm yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Aylık satış hedeflerinin ulaşılabilir olduğu düşüncesine kesinlikle katılan 5 kişi, katılan 15 kişi, kararsız olan 26 kişidir, bu yargıya katılmayan

21 kişi ve kesinlikle katılmayan 9 çalışan olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların aldığı eğitimlerin performansını artırıcı nitelikte olduğunu düşünüyorum yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Aldığı eğitimlerin performansını artırıcı nitelikte olduğu düşüncesine kesinlikle katılan 10 kişi, katılan 42 kişi, kararsız olan 13 kişidir, bu yargıya katılmayan 9 kişi ve kesinlikle katılmayan 2 çalışan olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların performans değerlendirme sistemleri işgören beklentilerini karşılayabiliyor yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Performans değerlendirme sistemlerinin işgören beklentilerini karşılayabildiği düşüncesine kesinlikle katılan 4 kişi, katılan 16 kişi, kararsız olan 34 kişidir, bu yargıya katılmayan 16 kişi ve kesinlikle katılmayan 6 çalışan olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların aldığı ücret temel ihtiyaçlarımı karşılayabilecek düzeydedir yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Aldığı ücretin temel ihtiyaçlarımı karşılayabilecek düzeyde olduğu düşüncesine kesinlikle katılan 3 kişi, katılan 11 kişi, kararsız olan 12 kişidir, bu yargıya katılmayan 33 kişi ve kesinlikle katılmayan 17 çalışan olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların, maaşım beklentilerimi karşılayacak düzeyde olduğundan mesleki anlamda geliştirme yönünde kendimi motive ediyorum yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Maaşının beklentilerimi karşılayacak düzeyde olduğundan mesleki anlamda geliştirme yönünde kendisini motive edebildiği düşüncesine kesinlikle katılan 7 kişi, katılan 3 kişi, kararsız olan 12 kişidir, bu yargıya katılmayan 31 kişi ve kesinlikle katılmayan 23 çalışan olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların bölümde fiziksel çalışma ortamı performansını olumlu etkiler yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Bölümde fiziksel çalışma ortamının performansını olumlu etkilediği düşüncesine kesinlikle katılan 16 kişi, katılan 46 kişi, kararsız olan 8 kişidir, bu yargıya katılmayan 6 kişidir ve bu düşünceye kesinlikle katılmayan çalışan olmamıştır.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların müşteri memnuniyeti ve personel performansı arasında önemli bir bağ vardır yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Müşteri memnuniyeti ve personel performansı arasında önemli bir bağ olduğu düşüncesine kesinlikle katılan 24 kişi, katılan 34 kişi, kararsız olan 9 kişidir, bu yargıya katılmayan 6 kişi ve kesinlikle katılmayan 3 çalışan olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların sorunlarını yöneticilerimle rahatça paylaşabiliyorum yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Sorunlarını yöneticileriyle rahatça paylaşabildiği düşüncesine kesinlikle katılan 5 kişi, katılan 26 kişi, kararsız olan 21 kişidir, bu yargıya katılmayan 15 kişi ve kesinlikle katılmayan 9 çalışan olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların iş yeri bağlılığı vardır yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. İş yeri bağlılığı olduğu düşüncesine kesinlikle katılan 12 kişi, katılan 36 kişi, kararsız olan 16 kişidir, bu yargıya katılmayan 7 kişi ve kesinlikle katılmayan 5 çalışan olmuştur.

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların altı ay ya da daha çok sayıda olumsuz performans sergileyen kişilerin işine son verilmelidir yargısına katılımlarına göre frekans dağılımları yukarıda Tablo 16' da görüldüğü gibidir. Altı Ay ya da daha çok sayıda olumsuz performans sergileyen kişilerin işine son verilmesi

düşüncesine kesinlikle katılan 5 kişi, katılan 18 kişi, kararsız olan 24 kişidir, bu yargıya katılmayan 16 kişi ve kesinlikle katılmayan 13 çalışan olmuştur.

3.8. Performans Değerlendirilmesinin Bankanın Ücret Politikalarına İlişkin Değerlendirilmesi

Bu başlık altında performans değerlendirilmesinin bankanın ücret politikalarına ilişkin değerlendirmesi yapılmıştır.

3.8.1. Banka Çalışanlarının Performans Değerlendirme Kriterlerinin Yaşlarından Bağımsızlıklarının Testi

Çalışmanın bu başlığı altında banka çalışanlarının performans değerlendirme kriterlerini yaşlarına göre bağıllık gösterip göstermedikleri ki-kare bağımsızlık testi ile test edilmiştir. Bu amaçla aşağıdaki tablo düzenlemiştir.

Tablo 17. Banka Çalışanlarının Performans Değerlendirme Kriterlerinin Yaşlarından Bağımsızlıklarının Testinin Sonuçları

Performans Değerlendirme Kriterleri	χ^2	Sd	p	Karar
personelin performans değerlendirme kriterleri belirlenirken çalışanların fikirlerinin alınmasının gerekip gerekmediğine ilişkin düşünceleri yaşlarından bağımsızdır.	9.706	3	0.02	Ho Red. Bağımlıdır.
Çalışanların aldıkları ücret daha yüksek olsaydı performanslarının daha iyi olup olmayacağına yönelik düşünceleri yaşlarından bağımsızdır.	8.5	3	0.037	Ho Red. Bağımlıdır.
Çalışanların maaşlarının tümüyle prim sistemi üzerinden verilip verilmemesine yönelik tercihleri yaş aralığından bağımsızdır.	20,727	3	0.000	Ho Red. Bağımlıdır.

Çalışanların bölümlerinde performans değerlemeye verilen öneme dair düşünceleri yaşlarından bağımsızdır.	23.14	3	0.027	Ho Red. Bağımlıdır
Çalışanların terfilerinde nesnel ölçütler kullanılıp kullanılmadığına dair düşünceleri yaşlarından bağımsızdır.	27,781	12	0.006	Ho Red. Bağımlıdır.
Çalışanların aldıkları eğitimlerin performanslarını artırıcı nitelikte olduğuna dair düşünceleri yaşlarından bağımsızdır.	23.173	12	0.026	Ho Red. Bağımlıdır.
Çalışanların sorunlarını rahatça yöneticileri ile paylaşabilmesi yaşlarından bağımsızdır.	23.06	12	0.027	Ho Red. Bağımlıdır.

Tablo 17’ de görüldüğü gibi, Banka Çağrı Merkezi’nde çalışan personelin performans değerlendirme kriterleri belirlenirken çalışanların fikirlerinin alınmasının gerekip gerekmediğine ilişkin düşünceleri yaşlarından bağımsız değildir (bağımlıdır).

Banka Çağrı Merkezi’nde çalışan personelin yaşı arttıkça, ‘evet’ cevabı sayısal ve yüzdesel olarak artmaktadır. Bu sonuçlara istinaden; çalışanların yaşları arttıkça bir takım uygulamalar için kendilerine danışılmasını daha çok istedikleri anlaşılmaktadır. Bu, yaş arttıkça dikkate alınma arzusunun, daha da arttığı şeklinde de yorumlanabilmektedir.

Genel olarak primin maaş için belirleyici olmasına Banka Çağrı Merkezi çalışanları, soğuk bakmaktadır. Ancak yine de yaş aralığına göre maaşınızın tümüyle prim sistemi üzerinden verilmesini istenip istenmemesiyle ilgili verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu sonuca ulaşmak için, tabloda yer alan anlamlılık değerinin kontrol edilmesi yeterli olacaktır. Anlamlılık değeri, yine 0.05’ ten küçüktür. Yaş aralığı ile maaşınızın tümüyle prim sistemi üzerinden verilmesine yönelik düşünce arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Banka Çağrı Merkezi’ nde çalışan personelin bölümlerinde performans değerlemeye büyük önem verilip verilmediğine dair katılımlarıyla yaşları arasında

anlamli bir iliŒki vardir. Banka ağrı Merkezi' nde alıŒan personelin yaŒ aralığı arttıķa, bölümde performans değerlemeye büyük önem verildiğine olan inanç (katılım) azalmaktadır. Bu yüzden anlamlılık düzeyinde yer alan 0,027 değeri; alıŒanların performans değerlemeye büyük önem verildiğine iliŒkin grŒlerinin yaŒlarından bağımsız olmadığını göstermektedir.

YaŒ arttıķa alınan eğitimlerin, performansı arttırıcı etkisi olduğunu dŒnen kiŒi sayısının arttığı görülmektedir. Burada yaŒ arttıķa alıŒanların, eğitim ile ürün bilgisi tazeleme konularına ağırlık verdiklerini göstermektedir. Anlamlılık değeri 0,026 olarak görülmektedir. Bu nedenle alıŒanların, alınan eğitimlerin performansı arttırıcı nitelikte olduğunu dŒnp dŒnmemesi yaŒlarından bağımsız değildir.

alıŒanların sorunlarını rahatça yöneticileri ile paylaŒabilmesi de yaŒlarından bağımsız değildir. alıŒanların sorunlarını yöneticileriyle rahatça paylaŒabilmesi yaŒlarına göre farklılık göstermektedir. YaŒ büyüdükçe bu paylaŒım konusunda katılmama eğilimi artmaktadır.

3.8.2. Banka alıŒanlarının Performans Değerlendirme Kriterlerinin Eğitim Düzeylerinden Bağımsızlıklarının Testi

Bu baŒlık altında banka alıŒanlarının performans değerlendirme kriterlerini eğitim düzeylerine göre bağlılık gösterip göstermedikleri ki-kare bağımsızlık testi ile test edilmiŒtir. Sonuçlar Tablo 18' de gsterilmiŒtir.

Tablo 18. Banka Çalışanlarının Performans Değerlendirme Kriterlerinin Eğitim Düzeylerinden Bağımsızlıklarının Testinin Sonuçları

performans değerlendirme kriterleri	X ²	Sd	p	Karar
Çalışanların son üç ayda aldıkları prim eğitim durumlarından bağımsızdır.	93,782	56	0.001	Ho Red. Bağımlıdır.
Çalışanların aylık satış hedeflerini ulaşabilir olarak değerlendirip değerlendirmemesi eğitim durumlarından bağımsızdır	47,577	32	0.038	Ho Red. Bağımlıdır.
Çalışanların kariyerlerine Banka Çağrı Merkezi' nde devam etmeyi düşünmeleri eğitim durumlarından bağımsızdır.	46,901	32	0.043	Ho Red. Bağımlıdır.
Çalışanların uzun vadede bu işe devam etmeyi düşünmeleri eğitim durumlarından bağımsızdır.	53,608	32	0.001	Ho Red. Bağımlıdır.

Tablo 18' de görüldüğü gibi, anlamlılık değeri 0,05' ten küçük olduğu için, eğitim ile son 3 ayda alınan prim tutarı arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Bu bulgulardan hareketle, çalışanların aldıkları prim tutarlarının eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Ancak bu sonuç iki değişkenin ilişki yönü hakkında bilgi vermez. Sadece birinin diğerine göre farklılık gösterdiği sonucuna varılır ancak aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığını eğer anlamlı bir ilişki varsa ne yönlü olduğunu ikili regresyon analizi ile kontrol edilmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların aldığı prim tutarının da buna paralel olarak azaldığı görülmektedir. Ancak bu farklılıkların rastlantısal mı yoksa gerçek bir gösterge mi olduğunu belirleyebilmek için, Anova tablosunun incelenmesi gerekmektedir.

Bu analiz yapıldığında 'Anova' tablosunda ',114' değeri görülmektedir. Bu değer 0,01' den büyük olduğundan; eğitim durumu ile aldıkları üç aylık prim arasında rastlantısal bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir.

Bu analizde amaç Banka Çağrı Merkezi' nde çalışan 76 kişinin eğitim düzeyleri ile son 3 ayda aldıkları prim arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Eğitim düzeyi

arttıkça alınan düşük primlerin, o eğitim seviyesi içindeki yüzdesel ağırlığının arttığı görülmektedir. Bu durum gösteriyor ki, eğitim seviyesi arttıkça alınan prim düzeyi azalmaktadır. Primlerin satış ağırlıklı olduğunu düşünülürse eğitim süresi arttıkça bu satış miktarının da azaldığı görülmektedir.

Ki-Kare tablosuna bakıldığında anlamlılık değeri 0,05' ten küçük olduğu için eğitim düzeyiyle, alınan prim arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Bu bilgi ışığında alınan prim eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. Burada ilgi çekici olan alınan eğitim düzeyi arttıkça, prim ücretlerinin azalma eğilimi göstermesidir.

Tablo 19. Eğitim Durumu ve 3 Aylık Prime İlişkin Korelasyon tablosu

		eğitim durumu	3 aylık ortalama prim
eğitim durumu	Pearson korelasyon	1	-,183
	Anlamlılık Değeri		,114
	Toplam	76	76
3 aylık ortalama prim	Pearson korelasyon	-,183	1
	Anlamlılık Değeri	,114	
	Toplam	76	76

Eğitim düzeyi ile alınan prim ücreti arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda eğitim düzeyi ile alınan prim ücretinin ters yönlü ilişkide olduğu ve bu ilişkinin çok güçlü olmadığı gösterilmektedir. Tablo 19' da gösterilen -0,183 korelasyon değeri bunu ifade etmektedir. Çalışanların kariyerlerine Banka Çağrı Merkezi' nde devam etmeyi düşünmeleri eğitim durumlarıyla ilişkilidir. Eğitim durumlarına göre bu düşünceye katılım oranları farklılaşmaktadır. Çalışanların yaptıkları bu işe devam etme düşünceleri eğitim düzeyleri farklılaştıkça değişmektedir. Bu düşünceye katılımları eğitim düzeyleri ile bağımlıdır.

3.8.3. Performans Sonuçlarının Çalışanlar Tarafından Performansa Bakış Açısından Bağımsızlıklarının Testi

Bu başlık altında banka çalışanlarının performans değerlendirme kriterlerinin performans sonuçlarına göre bağlılık gösterip göstermedikleri ki-kare bağımsızlık testi ile test edilmiştir ve sonuçlar Tablo 20’ de gösterilmiştir.

Tablo 20. Performans Sonuçlarının Çalışanlar Tarafından Performansa Bakış Açısından Bağımsızlıklarının Testinin Sonuçları

performans değerlendirme kriterleri	X ²	Sd	P	Karar
Çalışanların bölümlerinde performans değerlemeye büyük önem verildiğine dair düşünceleri son performans sonuçlarından bağımsızdır	25,776	12	0.012	Ho Red. Bağımlıdır.
Çalışanların kariyerlerine Banka Çağrı Merkezi’ nde devam etmeyi düşünceleri yapılan son performans değerlemesinde aldıkları sonuçlardan bağımsızdır.	21,869	12	0.039	Ho Red. Bağımlıdır.
Çalışanların performansları değerlendirilirken kendilerinin değil yaptıkları işlerin değerlendirildiğine dair düşünceleri son performans değerlemede aldıkları sonuçlardan bağımsızdır.	22,141	12	0.036	Ho Red. Bağımlıdır.

Tablo 20’ de görüldüğü gibi çalışanların, bölümlerinde performans değerlemeye büyük önem verildiğine dair düşünceleri son performans sonuçlarından bağımsız değildir.

3.8.4. Vardiya ile Bankanın Ücret Politikası Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Bağımsızlıklarının Testi

Bu başlık altında banka çalışanlarının ücret politikası memnuniyetinin vardiya düzenine göre bağlılık gösterip göstermedikleri ki-kare bağımsızlık testi ile test edilmiş sonuçlar Tablo 21’ de gösterilmiştir.

Tablo 21. Vardiya ile Bankanın Ücret Politikası Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Bağımsızlıklarının Testinin Sonuçları

Yargılar	X ²	Sd	P	Karar
Çalışanların uzun vadede bu işe devam etmeyi düşünmeleri çalıştıkları vardiyadan bağımsızdır.	38,165	20	0.008	Ho Red. Bağımlıdır
Çalışanların maaşlarının bekledikleri düzeyde olduğundan mesleki anlamda kendilerini motive edebildiklerine dair düşünceleri çalıştıkları vardiyadan bağımsızdır.	43,104	20	0.02	Ho Red. Bağımlıdır
Çalışılanların performanslarının nesnel olarak değerlendirildiklerine dair düşünceleri çalıştıkları vardiyadan bağımsızdır	40,847	5	0.007	Ho Red. Bağımlıdır
Çalışanların bölümlerinde performans değerlemeye büyük önem verilip verilmediğine dair düşünceleri çalıştıkları vardiyadan bağımsızdır.	33,422	20	0.03	Ho Red. Bağımlıdır
Çalışanların kariyerlerine Banka' nın Çağrı Merkezi' nde devam etme düşünceleri çalıştıkları vardiyadan bağımsızdır.	35,949	20	0.016	Ho Red. Bağımlıdır
Çalışanların terfilerinde nesnel ölçütler kullanıldığına dair düşünceleri çalıştıkları vardiyadan bağımsızdır.	34,427	20	0.001	Ho Red. Bağımlıdır

Tablo 21' de görüldüğü gibi, vardiya ile Banka Çağrı Merkezi' nde çalışanların uzun vadede bu işe devam etmeyi düşünmesine ilişkin, ne ölçüde katıldıklarına yönelik yapılan analizde vardiya saatleri ilerledikçe uzun vadede bu işe devam etmeyi düşünme yargısına katılmama eğilimi artmaktadır.

Çalışanların maaşlarının bekledikleri düzeyde olduğundan mesleki anlamda kendilerini motive edebildiklerine dair düşünceleri çalıştıkları vardiyadan bağımsız değildir. Banka Çağrı Merkezi' nde çalışanların vardiyaları ile bu yargı için verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını kontrol etmek için ki-kare tablosundaki anlamlılık değerine bakıldığında 0,002 değeri görülmektedir, bu değer 0,05' ten küçük olduğundan; Banka Çağrı Merkezi' nde çalışan personelin vardiyalarına

göre maaşları bekledikleri düzeyde olduğundan mesleki anlamda geliştirme yönünde kendilerini motive edebildiğine ilişkin düşünceleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Banka Çağrı Merkezi'nde çalışan personelin vardiyaları ile performans değerlendirilmelerinde nesnel olarak değerlendirildiklerini düşünüp düşünmemeleri arasında bir ilişki olup olmadığı kontrol edildiğinde çalışanların vardiya düzenlerine göre nesnel olarak değerlendirildiklerine dair bakışlarının değiştiği görülmektedir. Örneğin; 10:30-19:30 vardiyasında nesnel olarak değerlendirildiklerine kesinlikle katılanların yüzdesi, % 40 iken diğer vardiyalarda bu oranın sıfır olması oldukça çarpıcı bir sonuç olarak görülmektedir. Genel dağılıma baktığımızda % 36,8' lik orana denk gelen 28 kişinin bu yargıya bir şekilde katıldığı, 22 kişinin kararsız olduğu ve 26 kişinin de bir şekilde nesnel olarak değerlendirildiğine inanmadığı gözlemlenmektedir. Bu sonuçlardan performans değerlendirmede objektif olunduğuna dair bir güven sorununun olduğu ve tam olarak objektifliğe güven duyulmadığı anlaşılmıştır.

Vardiya düzenleri ile performans değerlendirilmelerinde nesnel olarak değerlendirildiklerine katılıp katılmama düşünceleri arasında da anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların bölümlerinde performans değerlemeye büyük önem verilip verilmediğine dair düşünceleri de çalıştıkları vardiyadan bağımsız değildir. Çalışılan vardiya bu düşünceye olan katılımı etkilemektedir.

Çalışanların kariyerlerine Banka Çağrı Merkezi'nde devam etme düşünceleri çalıştıkları vardiyadan bağımsız değildir. Çalışılanların çalıştıkları vardiya Banka Çağrı Merkezi'nde kariyerlerine devam etme düşüncelerini etkilemektedir. Vardiyalar değiştikçe bu düşünceye katılma eğilimlerinin de farklılık gösterdiği görülmektedir.

Çalışanların terfilerinde nesnel ölçütler kullanıldığına dair düşünceleri çalıştıkları vardiyadan bağımsız değildir. Farklı vardiyalarda çalışmanın nesnel olarak değerlendirildiklerine dair algılarında farklılık yaratmaktadır.

3.8.5. Kıdem Süresi ile Başarının Takdirine İlişkin Ki-Kare Bağımsızlıklarının Testi

Bu başlık altında banka çalışanlarının kıdem sürelerinin başarının takdirine göre bağlılık gösterip göstermedikleri ki-kare bağımsızlık testi ile test edilerek sonuçlar Tablo 22' de gösterilmiştir.

Tablo 22. Kıdem Süresi ile Başarının Takdirine İlişkin Ki-Kare Bağımsızlıklarının Testinin Sonuçları

Yargılar	X ²	Sd	P	Karar
Çalışanların bölümlerinde başarının yeterince takdir edildiğine dair düşünceleri kıdemlerinden bağımsızdır.	32,461	20	0.039	Ho Red. Bağımlıdır
Çalışanların kariyerine Banka Çağrı Merkezi' nde devam etme düşünceleri kıdemlerinden bağımsızdır.	38,895	20	0.007	Ho Red. Bağımlıdır
Çalışanların performansı yüksek olan işgörene maddi yada manevi ödül verildiğine dair düşünceleri kıdem sürelerinden bağımsızdır.	40,394	20	0.04	Ho Red. Bağımlıdır
Çalışanların uzun vadede bu işe devam etmeyi düşünmeleri kıdem sürelerinden bağımsızdır.	34,044	5	0.026	Ho Red. Bağımlıdır
Çalışanların ünvan değişikliğinde performans değerlemenin önemine inanmalarına dair düşünceleri kıdem sürelerinden bağımsızdır.	31,529	20	0.049	Ho Red. Bağımlıdır

Tablo 22' de görüldüğü gibi, çalışanların kıdem süreleri değiştikçe kariyerlerine Banka Çağrı Merkezi' nde devam etme düşünceleri de değişkenlik göstermektedir. Kıdem süresi arttıkça kariyerlerine Banka Çağrı Merkezi' nde devam etme eğilimlerinin azaldığı gözlemlenebilmektedir. Çalışanların performansı yüksek olan işgörene maddi yada manevi ödül verildiğine dair düşünceleri kıdem sürelerinden bağımsız değildir.

Çalışanların uzun vadede bu işe devam etmeyi düşünmeleri kıdem serelerinden bağımsız değildir. Kıdem süreleri; yaptıkları bu işe devam etme konusundaki görüşlerini etkilemektedir. Kıdem süresi değiştikçe bu düşünceye olan bakış açıları farklılaşmaktadır. Kıdem süresi arttıkça bu işe devam etme eğilimlerinin azaldığı, kıdem süresi uzun olanların daha yüksek oranda bu düşünceye katılmadıkları gözlemlenebilmektedir. Çalışanların ünvan değişikliğinde performans değerlemenin önemine inanmalarına dair düşünceleri kıdem sürelerinden bağımsız değildir. Kıdem süreleri çalışanların bu düşüncelerini etkilemektedir.

3.8.6. Çalışanların Performans Değerlemeye Önem Vermesinin Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığın Testi

Bu başlık altında performans değerlemesinin objektifliğinin demografik özellikler açısından bağımsızlığı incelenmiştir.

Tablo 23. Çalışanların Performans Değerlemeye Önem Vermesinin Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığın Testinin Sonuçları

	Sd	X ²	p	Sonuçlar
Yaş	12	23,14	0,027	Bağımsız Değildir.
Cinsiyet	4	7,651	0,105	Bağımsızdır.
Eğitim durumu	32	29,344	0,602	Bağımsızdır.
Medeni durum	4	1,469	0,832	Bağımsızdır.
Aylık gelir(ücret)	4	6,207	0,184	Bağımsızdır.

Bu bölümde Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının bölümlerinde performans değerlemeye büyük önem verildiğine olan inançlarının demografik özelliklerinden bağımsız olup olmadığı Ki-kare bağımsızlık testi ile test edilmiştir.

H0: Bölümde performans değerlemeye büyük önem verildiğine olan inançları demografik faktörlerden bağımsızdır

H1: Bölümde performans değerlemeye büyük önem verildiğine olan inançları demografik faktörlerden bağımsız değildir.

$p < 0,05$ ise; H0 red ; H1 Kabul edilmektedir. Bu sonuca göre çalışanların bölümde performans değerlemeye büyük önem verildiğine olan inançları demografik faktörlerinden bağımsız değildir.

3.8.7. Performans Değerlendirilmesi Objektifliğinin Çalışanların Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testi

Bu başlık altında performans değerlemesinin objektifliğinin demografik özellikler açısından bağımsızlığı incelenmiştir.

Tablo 24. Performans Değerlendirilmesi Objektifliğinin Çalışanların Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testi

	Sd	X ²	p	Sonuçlar
Yaş	12	13,672	0,322	Bağımsızdır.
Cinsiyet	4	2,862	0,581	Bağımsızdır.
Eğitim durumu	32	40,647	0,14	Bağımsızdır.
Medeni durum	4	2,406	0,662	Bağımsızdır.
Aylık gelir(ücret)	4	5,725	0,221	Bağımsızdır.

Bu bölümde Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının bölümlerinde değerlendirilirken; performans ünvanlarının ve mevkilerinin, değerlendirme sırasındaki objektifliğine olan inançlarının demografik özelliklerinden bağımsız olup olmadığı Ki-kare bağımsızlık testi ile test edilmiştir.

H0: Çalışanların değerlendirilirken ünvanlarının ve mevkilerinin değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemediğine dair inançları demografik faktörlerden bağımsızdır.

H1: Çalışanların değerlendirilirken ünvanlarının ve mevkilerinin değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemediğine dair inançları demografik faktörlerden bağımsız değildir.

$p < 0,05$ ise; H0 red ; H1 Kabul edilir. Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının değerlendirilirken ünvanlarının ve mevkilerinin değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemediğine dair düşünceleri demografik faktörlerden tamamen bağımsızdır. Bütün demografik özellikler bağımsız olarak sonuç vermiştir.

3.8.8. Çalışanların Kariyerlerine Göre Aynı İşyerinde Devam Etmesinin Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testi

Tablo 25. Çalışanların Kariyerlerine göre Aynı İşyerinde Devam Etmesinin Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testinin Sonuçları

	sd	X ²	P	Sonuçlar
Yaş	12	11,481	0,488	Bağımsızdır.
Cinsiyet	4	6,129	0,19	Bağımsızdır.
Eğitim durumu	32	46,901	0,043	Bağımsız Değildir.
Medeni durum	4	23,964	0.000	Bağımsız Değildir.
Aylıkgelir(ücret)	4	3,9	0,42	Bağımsızdır.

Bu bölümde Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının Banka Çağrı Merkezi'nde devam etme düşünceleri ile demografik özelliklerinin birbirinden bağımsız olup olmadığı Ki-kare bağımsızlık testi ile araştırılmıştır.

H0: Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının kariyerlerine Banka Çağrı Merkezi'nde devam etme düşünceleri demografik faktörlerden bağımsızdır.

H1: Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının kariyerlerine Banka Çağrı Merkezi'nde devam etme düşünceleri demografik faktörlerden bağımsız değildir.

$p < 0,05$ ise; H0 ret ; H1 Kabul edilir. Çalışanların kariyerlerine Banka Çağrı Merkezi'nde devam etme istekleri eğitim durumları ve medeni durumları dışında diğer demografik faktörlerden bağımsızdır. Eğitim durumları ve medeni durumları bu konudaki isteklerinden bağımsız değildir. Çalışanların Banka Çağrı Merkezi'nde kariyerlerine devam etme istekleri eğitim durumları ve medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

3.8.9. Çalışanların Vardiyalarına Göre Performanslarının Demografik Özelliklerden Bağımsızlığının Testi

Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının çalıştıkları vardiyanın performanslarını etkilediğine dair düşünceleri ile demografik faktörlerin birbirinden bağımsız olup olmadığı Ki-Kare bağımsızlık testi ile araştırılmıştır.

Tablo 26. Çalışanların Vardiyalarına Göre Performanslarının Demografik Özelliklerden Bağımsızlığının Testinin Sonuçları

	Sd	X ²	p	Sonuçlar
Yaş	9	6,74	0,664	Bağımsızdır.
Cinsiyet	3	5,82	0,121	Bağımsızdır.
Eğitim durumu	24	22,106	0,573	Bağımsızdır.
Medeni durum	3	0,395	0,941	Bağımsızdır.
Aylık gelir(ücret)	3	1,546	0,672	Bağımsızdır.

H0: Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının çalıştıkları vardiyanın performanslarını etkilediğine dair düşünceleri demografik faktörlerden bağımsızdır.

H1: Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının çalıştıkları vardiyanın performanslarını etkilediğine dair düşünceleri demografik faktörlerden bağımsız değildir.

$p < 0,05$ ise; H0 ret ; H1 Kabul edilir. Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının çalıştıkları vardiyanın performanslarını etkilediğine dair düşünceleri demografik özelliklerinden tamamen bağımsızdır. Bütün demografik özellikler bağımsız olarak sonuç vermiştir.

3.8.10. Çalışanların Aylık Satış Hedeflerinin Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testi

Tablo 27. Çalışanların Aylık Satış Hedeflerinin Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testi

	Sd	X ²	P	Sonuçlar
Yaş	12	6,498	0,889	Bağımsızdır.
Cinsiyet	4	2,893	0,576	Bağımsızdır.
Eğitim durumu	32	47,577	0,038	Bağımsız değildir.
Medeni durum	4	7,61	0,107	Bağımsızdır.
Aylıkgelir(ücret)	4	12,608	0,013	Bağımsız değildir.

Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının aylık satış hedeflerinin ulaşılabilir olup olmadığına dair düşünceleri ile demografik faktörlerin birbirinden bağımsız olup olmadığı Ki-Kare bağımsızlık testi ile araştırılmıştır.

H0: Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının aylık satış hedeflerinin ulaşılabilir olup olmadığına dair düşünceleri demografik özelliklerinden bağımsızdır.

H1: Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının aylık satış hedeflerininin ulaşılabilir olup olmadığına dair düşünceleri demografik özelliklerinden bağımsız değildir.

$p < 0,05$ ise; H0 ret ; H1 Kabul edilir. Çağrı Merkezi çalışanlarının aylık satış hedeflerinin ulaşılabilir olup olmadığına dair düşünceleri, demografik faktörlerden eğitim durumu ve aylık ücret ile bağımlıdır. Aylık satış hedeflerine ulaşılabilirlik düşüncesi yaş, cinsiyet ve medeni durum demografik faktörlerinden ise bağımsızdır.

3.8.11. Çalışanlarının İşyeri Adanmışlığının Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testi

Tablo 28. Çalışanlarının İşyeri Adanmışlığının Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testinin Sonuçları

	Sd	X ²	P	Sonuçlar
Yaş	12	19,091	0,086	Bağımsızdır.
Cinsiyet	4	1,402	0,844	Bağımsızdır.
Eğitim durumu	32	33,841	0,379	Bağımsızdır.
Medeni durum	4	2,282	0,684	Bağımsızdır.
Aylık gelir(ücret)	4	0,461	0,977	Bağımsızdır.

Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının işyeri adanmışlığı ile demografik faktörlerin birbirinden bağımsız olup olmadığı Ki-Kare bağımsızlık testi ile araştırılmıştır.

H0: Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının işyeri bağlılığı demografik faktörlerden bağımsızdır.

H1: Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının işyeri bağlılığı demografik faktörlerden bağımsız değildir.

$p < 0,05$ ise; H_0 ret ; H_1 Kabul edilir. Çalışanların işyeri adanmışlığı tüm demografik faktörlerden bağımsızdır. Bütün demografik özellikler bağımsız olarak sonuç vermiştir.

3.8.12. Çalışanların Uzun Vadede Bu İşe Devamının Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testi

Tablo 29. Çalışanların Uzun Vadede Bu İşe Devamının Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testinin Sonuçları

	Sd	X^2	P	Sonuçlar
Yaş	12	9,892	0,625	Bağımsızdır.
Cinsiyet	4	5,802	0,214	Bağımsızdır.
Eğitim durumu	32	53,608	0,01	Bağımsız değildir.
Medeni durum	4	6,123	0,19	Bağımsızdır.
Aylık gelir(ücret)	4	5,545	0,236	Bağımsızdır.

Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının uzun vadede bu işe devam etme düşünceleri ile demografik faktörlerin birbirinden bağımsız olup olmadığı Ki-Kare bağımsızlık testi ile araştırılmıştır.

H_0 : Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının uzun vadede bu işe devam etme düşünceleri demografik faktörlerden bağımsızdır.

H_1 : Banka Çağrı Merkezi çalışanlarının uzun vadede bu işe devam etme düşünceleri demografik faktörlerden bağımsız değildir.

$p < 0,05$ ise; H_0 ret ; H_1 Kabul edilir. Çalışanların uzun vadede bu işe devam etme düşünceleri eğitim durumu dışında diğer demografik faktörlerden bağımsızdır. Eğitim durumu ise bu düşünceleri etkileyen bir faktör olarak görülmektedir.

3.9. Ücret İle Kıdem Arasında Basit Regresyon Analizi

Ücreti etkileyen en önemli değişken olan kıdemle ücret arasında Basit Regresyon Analizi incelenerek sonuçlar Tablo 30' da verilmiştir.

Tablo 30. Ücret ve Kıdem Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları Tablosu

Model		B	Standart hata	t	Anlamlılık (Sig.)
	Sabit	,876	,239	3,665	,000
	Kıdem süresi	,274	,057	4,796	,000

Tablo 30' a göre ücret $Y=0,876 + 0,274X$ denlemi ile elde edilmiştir. X; kıdem süresini, Y ise aylık ücreti temsil etmektedir. Tabloya göre regresyon katsayılarının tek tek istatistiki olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Modelin anlamlılığı ise varyans analizi tablosu sonucu anlamlı bulunmuştur. Kıdemdeki bir birimlik artış, ücretleri 0.274 birim attırmaktadır. Bu da beklenen iktisadi teoriye uygun düşmektedir. Anova tablosunun anlamlılık seviyesine göre, $p < 0,01$ olduğundan model anlamlı bulunmuştur.

Tablo 31. Kıdem ve Aylık Ücret İçin Anova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık (Sig.)
	Regresyon	14,863	1	14,863	23,006	,000
	Hata	47,808	74	,646		
	Toplam	62,671	75			

Sonuç olarak, Banka Çağrı Merkezi' nde; kıdem süresinin aylık maaş üzerinde etkisi vardır. Denklemden de görüldüğü üzere aylık maaş kıdem süresine paralel olarak artmaktadır.

3.10. Performans ile Kıdem Arasındaki Basit Regresyon Analizi

Banka Çağrı Merkezi'nde çalışanların performansını etkileyen değişkenler arasındaki Basit Regresyon Analizi sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 32. Performans ve Kıdem için Regresyon Analizi Tablosu

Model		B	Standart hata	t	Anlamlılık (Sig.)
	Sabit	4,481	,309	14,491	,000
	Kıdem süresi	-,339	,074	-4,592	,000

Tablo 32'ye göre performans $Y = 4,481 - 0,339X$ denlemi ile elde edilmiştir. Tablo sonucu kıdem süresinin parametresi istatistiksel olarak t testi sonucu anlamlı bulunmuştur. Ayrıca Anova sonucu model anlamlı bulunmaktadır. Böylece kıdemdeki artış performansı olumsuz etkilemektedir. Bu durum iktisadi bekleyişe aykırı gözükmeyle birlikte banka çağrı merkezi çalışanlarında bu durumun geçersiz sayılması mümkündür. Bunun nedeni kıdemi arttıkça çalışanların beklentileri artabilmektedir, bu beklentilerin gerçekleşmesi geçtikğinde ya da çalışanların motivasyonu kaybolduğunda çalışanların performanslarında düşme söz konusu olabilmektedir.

Tablo 33. Performans ve Ücret için Anova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık (Sig.)
	Regresyon	22,789	1	22,789	21,084	,000
	Hata	79,987	74	1,081		
	Toplam	102,776	75			

Aylık ücret için; $Y = -0,339X + 4,481$ denklemi elde edilmektedir. X; kıdem süresini, Y ise performansı temsil etmektedir. Sonuç olarak, kıdem süresinin performans

üzerinde etkisi vardır. Ancak bu etki ters yöndedir kıdem süresi arttıkça performans değeri düşmektedir.

3.11. Çalışanların Performanslarının Cinsiyetlerine İlişkin Farklılığının t Testi

Tablo 34 incelediğinde Banka Çağrı Merkezi'nde çalışan 76 kişinin 25' i erkek, 51' i kadın olduğu görülmektedir. Bu analizde amaç cinsiyetin performansa etki edip etmediğini incelemektir. Erkeklerin ortalama 3,28' inin, kadınların ise ortalama 3,1176' sının mart ayı için yapılan performans değerlemesinde başarılı olduğu görülmektedir. İlk bakışta erkeklerin performans değeri ortalamasının kadınlara göre yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın anlamlı olup olmadığı sig. değerine bakıldığında anlaşılmaktadır. Bu değer; 0,05' ten küçükse farkın anlamlı olduğunu söylenebilmektedir ancak bu değer 0,573 olduğundan; erkekler ve kadınlar arasındaki bu farkın anlamlı olmadığı, rastlantısal olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, cinsiyet ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Elde edilen verilerde rastlantısal olarak, son performans değerlemesinde erkeklerin daha yüksek bir performans gösterdiği görülmektedir.

Tablo 34. Çalışanların Son Değerleme Puanlarının Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması

	Cins.	Topl.	Ortalamaların Eşitliği için T-Testi			
			T	df	Anlamlılık (Sig)	Ortalamalar farkı
Performans değerlendirme	erkek	25	,565	74	,573	,16235
	kadın	51	,616	59,789	,540	,16235

SONUÇ ve ÖNERİLER

Finansal sermayeye oranla beşeri sermayenin öneminin giderek artması sonucu performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirmesi, işletmelerde işgücü etkinliğinin artırılmasına yönelik olup, işgöreni verimli kullanmak ve geliştirmek için kullanılmaktadır.

Performansa dayalı ücret sistemleri, dikkatli ve amacına uygun olarak uygulandığında hem çalışanların motivasyonunu ve buna bağlı olarak da kurum içi verimi artıran çok önemli bir unsur olup günümüz ücretlendirme politikalarında en üst sıralarda yerini almaktadır. Eski sistemde varolan ücretlendirme sistemlerinin aksine günümüzde ücretlendirme ile çalışanların performanslarına göre kişiselleştirilmeye çalışılmakta ve bu yolla da verim artışı amaçlanmaktadır.

İşletmelerde işletmenin etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayan ücret sistemlerinin uygulanmasında hedef sadece performansa göre ücret ödemek değil, aynı zamanda işletmede etkinliği ve verimliliği sağlayacak ve rasyonel çözümler üretecek, üst yönetime işletmenin hem bugünü hem de yarını hakkında bilgiler vererek, böylece işletmenin geleceği ile ilgili doğru karar almasını sağlayacak biçimde değerlendirme sistemlerini geliştirmektir.

Performansa dayalı ücret planlarının sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi her şeyden önce performansın rasyonel, adil ve objektif bir biçimde ölçülmesine bağlıdır. Dolayısıyla performans yönetiminde yapılacak bir hata, (örneğin değerlendirme sistemlerinden veya değerleyicilerden kaynaklanan) performansa dayalı ücret sistemini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle, performans değerlendirmesinin sağlıklı işlenmesini engelleyebilecek konular üzerine yöneticilerin titizlikle eğilmeleri gereklidir. Performansa dayalı ücretlendirmede ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önce

konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenmesine dayanmaktadır. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda, ücretleri değiştirmek performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturur.

Oldukça hassas bir dengeye sahip olan ücret yönetiminde, ideal olan çalışanların örgüt içinde bu konudaki adaletin sağlanıyor olmasını hissetmeleridir. PDÜ sistemlerinin, demotivasyon aracına dönüşmesini engelleyecek tedbirler alındıktan sonra, hem çalışan hem de örgüt için en uygun ücret yönetimi sistemi olması kaçınılmazdır.

Bu açıdan, büyük oranda insan sermayesine dayanan bankacılık sektöründe, performans değerlendirme çalışmalarının önemi çok büyüktür. Bu araştırma kapsamında, özel bir bankadaki işgörenlerin performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmış ve çalışanların görüşlerinin farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır.

İşe yeni başlamış olanlar ve eğitim süreci devam eden deneme ayını doldurmamış çalışanlar bu ankete dahil edilmemiştir. 76 kişinin tamamı eğitim sürecini tamamlamış, deneme ayını geçip, aylık performans değerlendirmesine katılmış kişilerdir.

Performans değerlendirme ve ücret yönetimi arasında ilişki olup olmadığını öğrenmek amacıyla yapılmış bu çalışmada; çalışanların performanslarının doğru ölçüldüğünü düşünüp düşünmedikleri, performans değerlendirme sonuçlarının objektifliği, bankanın ve bölümün ücret politikası, performans değerlendirme ve prim belirleme kriterleri ile ilgili iş tatminini etkileyen faktörler, performans değerlendirmesini gerçekleştiren kişinin objektifliği, iş yerinde çalışmaktan duyulan memnuniyet duygusu sorgulanmıştır.

İşyerinde vardiya sistemiyle çalışılması okul programına göre hafta içi izinli olup akşam, gece vardiyalarında ya da hafta sonu çalışabilme seçenekleriyle öğrenciler okudukları okulla, çalışma hayatını beraber sürdürebilmektedir. Öğrencilerin bu mesleğe rağbet etmeleri; okurken gelir elde etmek ve finans, bankacılık alanında tecrübe sağlamak amacıyladır.

Çalışanların büyük çoğunluğu daha önce farklı sektörlerde çalışmış olmasına rağmen çağrı merkezi sektöründeki deneyimleri yenidir. Kıdem süresi iki senenin üzerinde olan kişi sayısı % 23,7' dir. Çalışanların çoğunluğu iki seneden daha az kıdeme sahiptir. Çalışanların büyük oranının öğrenci olması, erkek çalışanların çoğunlukla, askerlik görevini yerine getirmek için işten ayrılması, öğrencilerin okulları bittikten sonra farklı işyerlerinde çalışmak istiyor olmaları ya da terfi ediyor olmaları sonucu iki sene üzeri çalışan sayısı azdır. Bu oranın az olmasında çağrı merkezinde çalışıyor olmanın geçici çalışma olarak algılanması da bir sebep olarak düşünülebilmektedir.

Çalışanlar arasında performansa göre ücretlendirme olmaktadır, yıllık olarak çalışanın gösterdiği performansa karşılık gelen yüzdesel dilim farklı olabilmektedir. Alınan aylık net ücret gündüz ve akşam vardiyalarına göre de değişiklik göstermektedir. Akşam vardiyasında çalışanlar için, hafta sonu çalışma ya da gece çalışma sebepleriyle ek olarak sabit vardiya tazminatı ödenmektedir. Aylık net ücreti 860 tl' nin altında olan kişi sayısı 60 kişiyle % 78,9 oranındadır. 860 tl üzeri alan 16 kişiyle % 21,1' dir. Buna sebep olarak çalışanların kısa süreli istihdam edilmesi ve performansa göre belirleniyor olması ve çalışanların yıllık performans notlarının beklenen düzey ya da altı olması zam oranlarının düşük olmasına sebep gösterilebilmektedir. Ancak bir senesini dolduran çalışanların performans notu, beklenen düzey ise çok düşük oranda ücrete zam eklenmekte, performans notu beklenen düzey altı ise çalışana yıllık zam verilmediğinden uzun süreli çalışanda ücret artışı görülmemektedir.

Performans değerlendirme sisteminde satış hedefine ulaşma düzeyine göre,

çalışanlara üç aylık prim verilmektedir. Alınan son üç aylık prim tutarları kontrol edildiğinde ise yarıya yakın bir oranda çalışanın, prim alamadığı görülmektedir. Bu rakamın bu kadar az olmasının sebepleri arasında; çalışanlar tarafından satış hedefinin çok yüksek bulunması, bireyin zaten bu hedefi gerçekleştiremeyeceği önyargısını taşıması gösterilebilmektedir. Bireyin satış ve diğer ölçümlenen hedeflere ne oranda ulaştığına bakılarak performans değerlendirmeleri yapıldığından, bireyin belirli dönemlerde elde ettiği satış, bütçelerine etki edecek veya satış kotalarına ulaşma düzeyi aynı zamanda onun performans düzeyini yansıtacak, bu nedenle hedeflerin daha ulaşılabilir olması çalışanlarca hedef gerçekleştirme oranını arttıracaktır. Çünkü hedeflere yakınlık arttığında performans notları da, alınan üç aylık prim tutarı da aynı oranda artacaktır.

Prim tutarının düşük olmasında bir diğer faktör de müşteri memnuniyeti ve Müşteri İletişim Departmanı' nından gelen raporlardır. Bu iki durum özellikle başarıda belirleyici rol oynamaktadır. Müşteri memnuniyeti ve personel performansı arasında önemli bir bağ olduğu düşüncesine kesinlikle katılan 24 kişi, katılan 34 kişi, kararsız olan 9 kişidir, bu yargıya katılmayan 6 kişi ve kesinlikle katılmayan 3 çalışan olmuştur. Hizmetin etkili bir şekilde aktarılması ve müşteri memnuniyetinin yaratılması için müşterilerden gelen eleştiriler, müşteri memnuniyeti, çalışanların performansını değerlemede kullanılmaktadır. Olumlu müşteri raporları ve yüksek müşteri memnuniyeti, yüksek performansa işaret etmektedir.

Ankete katılanlardan 73 kişi, primlerin aylık olarak ödenmesini tercih etmektedir. Sadece 3 kişi, primlerin aylık ödenmesini tercih etmemektedir. Çalışanlar maaşlarının ve zam oranlarının yeterli olmadığını düşündüklerinden, kazanılan prim tutarları aylık yatırılarak, çalışanlarda motivasyon sağlanmış olacaktır. Çalışanların neredeyse tamamı bu düşünceyi olumlu bir değişiklik olarak belirtmiştir.

Maaşın tümüyle prim sistemi üzerinden verilmesini isteyen kişi sayısı 7, % 9.2 ile oldukça azdır. Ankete katılan 69 kişi, %90.8' inin maaşının tümüyle prim sistemi

üzerinden verilmesini istemediği görülmektedir. Genel olarak primin maaş için belirleyici olmasına çalışanlar, soğuk bakmaktadır. Yaş yükseldikçe bu düşünceye katımlı aynı yönde artmaktadır. Her ay değişebilecek, bir önceki aya göre azalabilecek tutarların riskine girmek istememeleri, aylık hedeflerin ay sonuna doğru hatta ay bittikten sonra belirlenmesi, yatacak prim tutar hesaplamalarının sonradan değişme ihtimaline karşı çalışanlar kendilerini daha güvende hissetmek istemektedirler. Bu durumda çalışanlar bu riske girmek istememekte ve primin ek gelir olarak kalmasını istemektedirler. Çalışanlar, primin maaşlarının üzerinde etki etmesi yerine maaşlarında iyileştirme yapılmasına dair tercihleri son 3 ayda aldıkları primle de ilişkilidir. Çalışanların son üç ayda aldıkları prim miktarı bu düşünceye olan katılımlarını etkilemektedir. Alınan prim tutarının düşüklüğü bu düşünceye olan uzaklığı göstermektedir.

Telefon şubesi öncelikle müşteri memnuniyetini ön planda tutmakta, beraberinde ürün satışını getirmektedir. Çalışanların sundukları ürünlerle müşterilerimize yarar sağladıklarını düşünmeleri müşterilerimizin bu konularda kendilerine teşekkürlerini sunmaları da satışı cazip kılmaktadır. Müşterilerimize alternatif kanallardan, ürünlerimizin faydaları, cazip yanları hakkında bilgilendirme akışının sürekli sağlanması olumlu olacaktır.

Personelin medeni durumuna göre çalışılan bölümde kariyerine devam etme isteği değişkenlik göstermektedir. Evli personelin bekar olan personele göre daha yüksek bir oranda bu işten ayrılmayı düşünmediği görülmektedir. Bu açıdan, evli personelin işsiz kalmaya ya da yeni bir iş için beklemeye tahammülü olmadığı düşünülmektedir. Çalışanların kıdem süreleri değiştikçe de kariyerlerine çalışılan bölümde devam etme düşünceleri değişkenlik göstermektedir. Çalışanların kıdem süresi arttıkça kariyerlerine çalışılan bölümde devam etme eğilimlerinin azaldığı gözlemlenmiştir.

Ünvan değişikliğinde performans değerlemenin önemine kesinlikle inanan 10 kişi, inanan 29 kişi, kararsız olan 14 kişi, bu yargıya katılmayan 14 kişi ve kesinlikle bu yargıya katılmayan 9 kişi olmuştur. Çalışanlar terfi beklentilerini performans sonuçlarına göre yapmaktadır. Eğer ki yıllık performansınız beklenen düzey altı ise terfi konumunu bir yıl daha, daha dikkatli ve özenli çalışarak beklemeniz gerekmektedir.

Performansı yüksek belirlenen işgörene maddi ya da manevi ödül verilmektedir. Bölümümüzün bu konuda bir çok girişimi olmuştur; kaliteli cep telefonları, hediyeler verilmektedir. Takım içerisinde de bu tür küçük hediyeler motivasyonu arttırabilecektir. Ekip içerisinde de bu tür motivasyonu arttırıcı yönlendirmeler olumlu karşılanacaktır. Ekip içinde aylık performansı en yüksek olan kişiye küçük hediyeler takdim edilebilir bu şekilde çalışanlar daha kaliteli çalışmaya teşvik edilebilecektir.

Çalıştığı vardiyanın performansını etkilediği düşüncesine kesinlikle katılan 37 kişi, katılan 28 kişi, kararsız olan 5 kişi, bu yargıya katılmayan 6 kişidir ve kesinlikle bu yargıya katılmayan bir çalışan olmamıştır. Çalışanların çoğunluğu vardiya saatine göre performanslarının farklılık gösterdiğini düşünmektedir. Bu farklılıklar gelen çağrı sayısı ile doğru orantılıdır. Çağrı sayısı hem operasyonel verimliliği yükseltmekte hem de satış hedefini tamamlayabilmek için sunum yapılan kişi sayısını doğru oranda arttırmaktadır.

Aldığı eğitimlerin performansını arttırıcı nitelikte olduğu düşüncesine kesinlikle katılan 10 kişi, katılan 42 kişi, kararsız olan 13 kişidir, bu yargıya katılmayan 9 kişi ve kesinlikle katılmayan 2 çalışan olmuştur. Çalışanların çoğunluğunun sanal sınav uygulamasından memnun olduğu görülmektedir. Her ay çağrı merkezi içerisinde güncel konulardan oluşan sınav yapılmakta ve değerlendirme sonuçlarına göre çalışanlar not almaktadır, bu not aylık performans değerlendirme sürecine katılmaktadır, bunun temel nedeni çalışanların bilgi birikimlerini sürekli güncelleştirmek ve kişisel gelişimine katkı sağlamaktadır. Bunun için; gizli müşteri araması, anket, soru formları gibi yöntemler

kullanılmaktadır. Bu çalışma çalışanlar tarafından da takdir görmekte, çalışanların bilgilerini taze tutmaktadır.

Performans değerlemeyle ilgili olan tüm sorunlara rağmen çalışanlar işine, işyerine bağlı olduklarını göstermektedirler. Buna bir çok faktör etki edebilir gerek çalışma zorunluluğundan kaynaklanan bir takım faktörler gerek çalışanların çoğunluğunun öğrenci olması sebebiyle hem okul hem iş hayatını sürdürmek istemeleri gerekse işyeri içerisindeki uyum etken olabilmektedir. Bu nedendir ki altı ay ya da daha çok sayıda olumsuz performans sergileyen kişilerin işine son verilmesi düşüncesine çalışanlar olumlu bakmamıştır. Çünkü çalışanlar, hem arkadaşları arasındaki uyumu hem onların işten ayrılması karşısında duyacakları üzüntü hem de bir gün performans düşüklüğü sebebiyle aynı sonuçla kendilerinin de karşı karşıya kalabilecekleri düşüncesiyle olumsuz performansla sahip kişilerin işten ayrılmasına sıcak bakmamaktadır.

Performans değerlemeleri bireylerin bütüne yaptıkları katkıyı yansıtacaktır. Ancak sistemin planlanması ve uygulanması çaba harcamayı gerektirmektedir. Ayrıca, hedeflerin belirlenmesinden, faaliyetlerin planlanmasına, oto kontrole ve değerlendirme görüşmelerine kadar her aşamada üst ve astın birlikte hareket etmesi sistemin başarısında önemli bir noktadır.

Bankada personelin yeteneklerini artırma çabasına yönelik iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanabilir. Bankadaki iş yükü, günlük yoğunluk, personel arasındaki etkileşim vb. nedenlerle insanlar, yaptıkları işlerden sıkılır bir duruma gelebilmektedir. Bu sorunu önlemek ya da minimize etmek için, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu destek olabilir. Aynı departman içinde farklı bölümlere geçmek isteyen temsilcilere işi öğretmek, göstermek amaçlı, çağrı yoğunluğunun olmadığı zamanlarda, çalışanlar yardımcı olarak alınabilir bu şekilde kişi hem ilerlemek istediği departmanda çalışan bilgi sahibi olmuş olur hem de o departman bir çalışana ihtiyaç duyduğunda kadro açıldığında fikir sahibi olacaktır. Aynı kurumda devam etme şansı olmasa dahi istediği

bölümde çalışma imkanı bulmuş olacak, bu durum da bir nevi staj niteliği taşıyacaktır. Bu şekilde çalışanlar süreçlere dahil olacaklar, eğitim bölümünde sunum yapmasa dahi eğitim dökümanı hazırlayıp üstüne sunabilir, raporlama bölümünde office programlarına dair bilgileri tazelenmiş olur ve bu şekilde iş rotasyonu ve iş zenginleştirme çalışanların kendilerini farklı alanlarda da kanıtlamasını sağlayabilir. Bunun için bir form toplanır herkesin açılan hangi alanlarda yardımcı olmak isteyeceği ya da katılmak istemeyenler belirlenebilir.

360 derece performans değerlendirme sistemi bazı periyotlarda gerçekleşmek üzere yapılabilir ya da yıllık performans değerlendirme formlarında yer alabilir. Bu sisteme göre değerlendirmeye çalışanın kendisi, üstü, bölüm müdürü, astı, çalışma arkadaşları katılacaktır. Böylece elde edilen sonuçlar daha gerçekçi ve güvenilir olacaktır. Bu sürece başlarken iyi bir hazırlık yapılmalı, hem değerlenenler hem de değerleyenler süreçle ilgili bilgilendirilmeli, banka içinde açık iletişim ve güven ortamı sağlanmalı, performans değerlendirme sonuçları muhakkak çalışanın maddi ya da manevi menfaatleri doğrultusunda kullanılmalı, çalışanlara değerlendirmeler sonrasında performanslarıyla ilgili bilgilendirme yapılmalıdır. Etkin bir performans değerlendirme için uzmanlar bu değerlendirmelerin 3-6 ayda bir yapılmasını, hedef ve planların yıl başından belirlenmesini, yönetici-çalışan iletişiminin kurulmasını, kişinin çalıştığı işin analizine bakılmasını ve alınan notların kişiye söylenmesini ifade etmektedirler.

Bu şekilde ara yöneticilerin ve alt kadame çalışanların, hem astları tarafından hem de üstleri tarafından sorunları sonuçlandırma isteği, kalite ve düzene verdiği önem, organizasyonu tanınması, uzmanlığını kullanabilmesi, astlarıyla ilişki kurabilmesi, eksik bilinen konularla ilgili bilgi toplayabilmesi, müşterilere özen gösterebilmesi, çalışanları anlayabilmesi, liderlik özelliğinin olup olmadığı, çalışanlarını geliştirebilmesi, kendine güven, organizasyonel yükümlülüklerin altından başarıyla kalkabilmesi, inisiyatif kullanabilmesi, sorumluluk sahibi olabilmesi, takım çalışmasına ve işbirliğine yatkın olması değerlemeye tabii tutularak kontrol edilebilir.

Yukarıda ifade edilen şartların varlığı sistemin başarılı olmasını sağlarken çalışanların da bu süreçten olumsuz etkilenmelerini önleyecektir. Bu şekilde bölümümüz belirlenen performans değerlendirme sonuçlarının olumlu geri dönüşlerini alabilecektir.

Sonuç olarak; bir çok işletme, hedef bazlı performans değerlendirme sistemlerine doğru yönelmektedir. Bu tür sistemlerin en önemli avantajı, iyi uygulandığı zaman bireysel hedefleri şirket hedefleri içine dahil etmesidir. Aslında bölüm ve birim hedefleri bütünün bir parçasını oluştururlar. Eğer yönetim, şirketin resmini çalışanlara gösterebilir ve şirket hedeflerini gerçekleştirmede her bir bölümün çabalarının nasıl olması gerektiğini ortaya koyabilirse, çalışanlar organizasyonun gelişmesi ve performansının bir parçası olduklarını hissedeceklerdir. Ücret, motivasyon araçlarından sadece birisidir. Ücret ile diğer motivasyon araçları kombinasyonunun da etkin bir biçimde kullanılması verimliliğinin ve karlılığının artırılmasında önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu benim kanaatimdir.

KAYNAKÇA

Abbey, James R. ve Vallen, F. Jerome, *The Art and Science of Hospitality Management*, American Hotel & Motel Association (AH&MA), Michigan, 1987.

Acar, Ahmet Cevat, *Ücret Yönetimi*, TÜSSİDE Yayını, Gebze, Kasım 1995.

Acar, Nesime, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, MPM Yayınları, No:640, Ankara, 2000.

Açıklan Aytac, *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Pegeme Yayını, Ankara, 1996.

Afyonkale, Kadir, “ Ücret Sistemleri ”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt no: VIII, Sayı no: 1, Yıldız Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 2006.

Akal, Zühal, *Özendirici Ücret Sistemleri*, MPM Yayını, Ankara, 1990.

Akal, Zühal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Mert matbaası, Ankara, 1998.

Akal, Zühal, “ İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri ”, *Performans Ölçüm ve Denetimi*, Sayı no: 473, Ankara Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2000.

Akgün, Halil Can Ahmet, ve Kavuncubaşı, Şahin, *Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998

Akgün, Halil Can Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin, *Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Baskı no: 2, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.

Akın, Arslan, Akfel Forum Sitesi Yorumları, 2001.

Aksu, Alparslan Ömer, *Ücretler ve Verimlilik*, İ.Ü. Basımevi, İstanbul, 1993.

Akyıldız, Hüseyin, *Ücret Yapısının Oluşumu*, Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, 2000.

Akyıldız, Hüseyin, *Ücret Yapısının Oluşumu*, Baskı no:1 , Süleyman Demirel Üniv. Yayınları, Isparta, 2001.

Akyos, Müfit, *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi*, Avrupa Kalite Yönetim Konferansı, 2. Kamu Kalite Sempozyumu, Kalder, Ankara, 2001.

Aldemir, Ceyhan, Ataol, Alpay ve Budak Gönül, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 2001.

Algün Onur ve Eraslan Ergün, “ İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı “ *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi*, Cilt no: 20, Sayı no: 1, 2005.

Ansal, Hacer, *Türkiye Emek Piyasasının Yapısı ve İşsizlik*, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları, Konya, 2001.

Argon, Türkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Basımevi, Ankara, 2004.

Argon, Türkan ve Altay Eren, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.

Artan, Sinan, *Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yenileştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama*, Eskişehir İ. T. İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1979.

Arthur, Andersen, “ 2000’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması ”, *Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi*, Doğan Ofset Yayıncılık ve Matbaacılık, İstanbul, 1999.

Ataay, İsmail Durak, “ İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri ”, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.

Atalay, Kerem, “ Ücret İş Değerlendirme ve Performans Değerlendirme İçin Bir Yazılım ”, 2000.

Aydoğdu, Ahmet, “ Personel Rejimi ve Kamu Personelinin Ücret ve Sosyal Güvenlik Sorunları ”, *Maliye Dergisi*, 1998.

Aykaç, Burhan, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması*, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.

Aytek, Bintuğ, “ İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İşsel Teşvik ”, *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı no: 77, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara, 1974.

Balcı, Asım, “ Kamu Kesiminde Hesap Verilebilirlik Anlayışı ”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.

Balcı, Asım ve Kırılmaz, Harun, “ Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri ve Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği ”, *Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması*, Baskı no:1, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.

Balkan G., *Ücret Sistemleri*, Ege Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Fakültesi Yayını, İzmir, 1976.

Barutçugil, İsmet, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, Baskı no:2, İstanbul, 2002.

Bayraktaroğlu, Serkan, *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.

Bayram, Levent, “ 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi “, *Sayıştay Dergisi*, Sayı no: 62, Ankara, 2006.

Benligiray, Serap, “ İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi ”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 1999.

Benligiray, Serap, “ İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor ”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, A.Ü. Yayınları, Eskişehir, 2001.

Benligiray, Serap, “ Ücret Yönetimi ”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, A.Ü. Yayınları, Eskişehir, 2003.

Berman, Evan M., Bowman, James S., West, Jonathan P., VanWart, Montgomery, *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems* 1st Edition, Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

Bernardin, H.John ve Russell Joyce E.A., *Human Resource Manegement An Experiential Approach*, Baskı no:2, Irwin/Mc Graw Hill, Singapore, 1998.

Biçerli, M. Kemal, *Çalışma Ekonomisi*, İstanbul, 2000.

Biçerli, M. Kemal, “ Ücret Rijitliği, İşsizlik ve Etkin Ücret Modelleri ”, *Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt no: 3, Sayı no: 1, 2001.

Bilgin, Mehmet Hüseyin, “ Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik ” *Çimento İşveren Dergisi*, 2002.

Bilgin, Kamil Ufuk, “ Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması ”, *Amme İdaresi Dergisi*, 2004.

- Bingöl, Dursun, *Personel Yönetimi*, Baskı no:3, Beta Basın A. Ş., İstanbul, 1997.
- Bingöl, Dursun, “ Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler ”, Sayı no: 676, *Atatürk Üniv. Dergisi*, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 1997.
- Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, Basım no:4, İstanbul, 1998.
- Büyükkılıç, Deniz ve Çoşkun, Arife, “ Kamu Yönetimi Reformları Işığında KİT’lerde Kurumsal Performans Yönetimi ”, *Verimlilik Dergisi*, 2001.
- Canman, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- Canman, Doğan, “ Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’deki Kamu Kesimindeki Uygulama”, *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı no:1, 1993.
- Canman, Doğan, *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Sayı no: 260, Ankara, 1995a.
- Canman, Doğan, “ İnsan Kaynağının Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ”, *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*, Cilt no:3, TODAİE Yayını, Ankara, 1995b.
- Cascio, F. Wayne, *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 2nd Ed. McGraw-Hill International Ed. Mang. Series, USA, 1992.
- Ceylan, Ali, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, 1992.
- Covington, Alfred J., “ Daha Hızlı ve Daha İyi ”, *Excellence*, Sayı no: 84, 2004.
- Derdiman, Cengiz ve Akdeniz, Derin, “ Kamu Yönetiminde Performans Göstergesi Olarak Sicil Değerlendirmesi ”, *Polis Dergisi*, 2003.

DPT: 2542. ÖİK: 558, “ Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu ”, ANKARA, 2000.

Edwards, M. ve Ewen A., *360 Feedback : The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement*, USA: Amacom, 1996.

Erel, Derya, “ Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu ”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi - Prof. Dr. Cemal Mihçioğlu'na Armağan*, Cilt no: 52, Sayı no: 1-4, Ankara, 1997.

Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Baskı no: 5, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.

Eren, Erol, Erdil, Oya ve Zehir, Cemal, “ Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri ”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erciyes Üniversitesi Yayını, Nevşehir, 2000.

Erdem, B., *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci: Örnek Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2002.

Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarıyı Değerleme Teknikleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.

Ergenç, Alev, “ Kişinin Performans Düzeyi İşe Bağlılığı ve İş Doyumu ”, *Psikoloji Dergisi*, 1982.

Ergülen, Doğan T, “ 360 Derecelik Dönüşüm ”, *Kariyer Dünyası*, Ekim 1998.

Erkut Haluk, “ Performans Yeniden Gündemde ”, *Mercek Dergisi*, MESS Sendikası Yayınları, Ocak, 2004.

Ersen, Haldun, *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, Baskı no: 2, Sim Matbaası, İstanbul, 1997.

Fındıkçı, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları İstanbul, 1999.

Fındıkçı, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 2000.

Göksu, Nusret, *İşgören ve İşverenlerin Ücret Algılamalarının İşletme Performansına Etkisi: Kahramanmaraş Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2003.

Güngör, Turan, “ Özendirici Ücret Sistemleri ve Sendikalar ” *Standart Dergisi*, Sayı no: 470, 2001.

Gürbüz, Gülruh, *İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri*, Literatür Yayınları, Baskı no: 1, İstanbul, 2002.

Güven, H. Sami, *Sosyal Politikanın Temelleri*, Ezgi kitabevi Yayınları, Baskı no: 3, Bursa, 2001.

Işıklı, Alpaslan, *Ücret*, Doğan Yayınları, Ankara, 1975.

İnce, Mehmet, “ Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yeni Rollerini ”, *Standart Dergisi*, 2003.

İncir, Gülten, *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Yeniçağ Yayıncılık, Ankara, 1999.

İncir, Gülten, “ Performansa Dayalı Ücret Sistemi bir Demotivasyon Aracı mıdır? ”, *MPM Anahtar Dergisi*, Şubat 2000.

İplik Nur Fatma, “ Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği ”, *Anatolia:Turizm Araştırmalar, Dergisi*, Cilt No: 2, Sayı no: 15, Güz, 2004.

Kabadayı, Ebru Tümer, “ İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, İstanbul, 2002.

Kayaoğlu, Yücel, “ Kamuda Verimliliğin Arttırılması için Performansa Dayalı Ücret Sistemi ”, *Türkiye Gazetesi*, 13 Mayıs 2002.

Kaynak, Tuğray, *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.

Kaynak, Tuğray ve Diğerleri; *İnsan Kaynakları Yönetimi*; Baskı no: 2; İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 2000.

Kazgan, Gülten, *İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi*, Remzi Kitabevi, Baskı no: 6, İstanbul, 1993

Kelleroğlu, Hakan, *Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamaları* , (Yüksek Lisans Tezi), K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, K.Maraş. 2003.

Kelman, Steve, ”Kamu Yönetimi ve Performans Yönetimi” *Kamuda Stratejik Yönetim ve Performansa Dayalı Bütceleme Konferansı Bildirisi*, Maliye Bakanlığı-Tusside, Ankara, 31 Ekim 2002.

Keser, Aşkın, “ Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi ”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Sayı no: 6, 2004.

Kestane, Doğan, “ Vekalet Uygulamasında Aylık, Zam ve Tazminatlar ”, *Belediye Dünyası Dergisi*, Sayı: 4, 2000.

Kestane, Doğan, “ Performans Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği ”, *Maliye Dergisi*, Sayı no: 112, 2003.

Kılıç, Tamer, “ Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma ”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı no: 15, İstanbul, 1998.

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

Kıngır, Said, Taşkıran, Erkan, “ Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ”, *AKÜ İİBF Dergisi*, Sayı no: 8, 2006.

Klingner, Donald E. Ve Nalbandian, John, *Public Personnel Management: Contexts and Strategies*, 5th Edition, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

Kobu, Bülent, *Üretim Yönetimi*, Avcıol Basımevi, İstanbul. 1979.

Kobu, Bülent, *Endüstriyel Kalite Kontrolü*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Sayı no:3425, İstanbul, 1987.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern Çağdaş Yaklaşımlar, Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Anket Çalışması*, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.

Korkmaz, A., Turan, A. ve Turunç, A., *Ücret ve İstihdam*, MPM Yayınları, Ankara, 1985.

Kubalı, Derya, *Performans Denetimi Kavram İlkeler, Metodoloji ve Uygulamalar*, Sayıştay Yayını, Ankara, 1998.

Kumbul, Burcu, “ Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri ” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt no: 3, Sayı no: 1, 2001.

Kutal, Gülten, *Büyük Uluslu, A.R., Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama*, Der Yayınları, İstanbul, 1996.

Lordoğlu, Kuvvet, Özkaplan, Nurcan ve Törüner, Mete, *Çalışma İktisadi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, Baskı no: 3, İstanbul, 1999.

Ludeman, Kate, “ How To Conduct Self Directed 360 ”, *Training & Development*, Sayı no: 54, 2000.

Mutlu, Lütfi, *İşletmelerde Etkinliğin ve Verimliliğin Arttırılmasında Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi ve Ampirik Bir İnceleme*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Nişancı, Z. N., “ Örgüt Geliştirme Süreci İçersinde Başarım Değerlemenin Yeri ve Önemi ”, *Atatürk Üniversitesi İİ.B.F. Dergisi*, Sayı no: (3-4), Erzurum, 1994.

Önsal, Naci, *Ücretler ve Toplu Pazarlık Sisteminde Ücretlerin Oluşumu*, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası , Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara , 1992.

Örücü, Edip ve Köseoğlu, Mehmet Ali, *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

Özbay, Tanju, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sisteminin Kullanılma Amaçları ve Performans Yönetimi Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi S.B.E., 1996.

Özçelik, Ayşe Oya , “ Performans Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş Ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma ”, *Yönetim Dergisi*, Sayı no: 35, 2000.

Özdemir, Mehmet, “ Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları ”, *Verimlilik Dergisi*, 1991.

Özgen, Hüseyin, Öztürk Azim ve Yalçın Azmi, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Adana, 2002.

Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem, *Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000.

Öztürk, Ümit, *İşletmelerde Başarı Etkinliğini Belirleyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 1996.

Öztürk, Namık Kemal, “ Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye’de Durum ”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı no: 428, 2000.

Paksoy, Ali, *Performansa Dayalı Ücretleme; Bir Alan Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Eylül 2006.

Palmer, Margaret J., *Performans Değerlendirmeleri*, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

Perry, James L., “ Compensation, Merit Pay, and Motivation, ” HAYS Stephen W./KEARNEY, Richard C. (eds.), *Public Personnel Administration: Problems and Prospects*, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

Prewitt, Edward, “ 360 Derece Feedback Yöntemi ”, *Power / Harward Business Review Eki*, 1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Personel Yönetimi*, İstanbul, 1991.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, “ Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi” ,Anadolu Üniv. Dergisi, Sayı no: 831, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Personel Yönetimi*, Teknografik Matbaa, Bursa, 1997.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz Melek, *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa, 1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tokal, Tuncer, *İşletme*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

Sırma, Muhemmet, *Klasik ve Modern Başarı Değerleme Yöntemleri ile Türk Bankacılık Sektöründeki Uygulamalar*, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 1997.

Songur, H. Mehmet, “ Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü ”, Sayı no: 6, *Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları*, Ankara, 1995.

Şamiloğlu, Famil, “ Performans Ölçmede Ekonomik Katma Değer ve Piyasa Katma Değeri Literatür İncelemesi ”, *Niğde Ü. İİ.B.F. Dergisi*, Sayı no: 4, Niğde, 2003.

Suiçmez, Halit, “ Verimlilik ve Etkinlik Terimleri (Tarihsel Bakış) “, *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, Cilt no: 23, • Sayı no: 215, 2009.

Şen, Arzu, “ Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları ”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Sayı no:6, 2006.

Şenol, G. “ İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş ”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt no: 5, Sayı no: 1, 2003.

Tahiroğlu, Figen, *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.

Talas, C., *Toplumsal Ekonomi*, Ankara, 1997.

Taymaz, Haydar, *Eğitim Sisteminde Teftiş, Kavramlar, İlkeler Yöntemler*, Ankara. 1997

Tekin, Ahmet, “ Kamu Kesiminde Performans Denetiminin Bazı Ülkelerdeki Gelişimi ”, *Maliye Dergisi*, İstanbul, 1999.

Thierry, Henk, Hartley, Jean F. ve Stephenson, M. Geoffrey, *Pay and Payment Systems, Employment Relations*, Blackwell Publishers, Oxford, 1992.

Thompson, Lee Brad, *Üstün Performans Geliştirme*, Çeviren : Vedat G. Diker, Baskı no: 1, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.

Tınar, Mustafa Yaşar, *Çalışma Psikolojisi*, Necdet Bükey A.Ş, İzmir, 1996.

Tınaz, Pınar, “ Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme ”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1999.

Tikici, Mehmet, *Personel Yönetimi*, Enstitü Yayıncılık, Malatya, 1994.

Tokol, Aysen, *Sosyal Politika*, Vipaş A.Ş. Yayınları, Baskı no: 2, Bursa, 2000.

Topaloğlu Melih ve Sökmen Alptekin, “ Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performans İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama ”, *Anatolia: Turizm Araştırmalar, Dergisi*, Sayı no:12, Bahar 2001.

Tortop, Nuri, *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayını, Ankara, 1992.

Tortop, Nuri, *Personel Yönetimi*, Yargı Yayını, Ankara, 1999.

Turgut, Hakan, “ Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Performans Değerleme Yöntemi ”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı no:42, Ankara, 2001.

Türker, Necdet, *İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama*, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003.

Türkiye Halk Bankası, *Personel, Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğü Yayınları*, Özkan Matbaacılık, 1995.

Tutum, Cahit, “ Personel Yönetimi ”, Sayı no: 179, *Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitüsü Yayınları*, Ankara, 1979.

Uyargil, Cavide, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Sayı No: 262, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1994.

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

Ünal, Ayşe, “ Performansa Dayalı Ücret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ”, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt no: 5, Temmuz 1999.

Ünal, S., “ Personel Ücret Giderleri ”, *Yaklaşım Dergisi*, Sayı no: 10, 2002.

Vinson, M. N, “ The Pros and Cos Of 360-Degree Feedback: Making it work ”, *Training & Development*, 1996.

Yalçın Selçuk, *Personel Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Baskı no: 5, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1994.

Yalçıntaş, N., *Ücretler ve Emek Arzı*, İstanbul, 1969.

Yıldız, Gültekin, *İşletmelerde İşgören Yönetimi*, İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayınları, Sakarya, 1998.

Yüksel, Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.

Yüksel, Öznur, “ İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonlarından Başarı Değerlendirmede Yeni Yaklaşımlar ”, *İnsan Kaynakları Sempozyumu Bankalıklar*, Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya, 2000.

Zaim, Sabahaddin, *Çalışma Ekonomisi*, Filiz Kitabevi, 1997.

Zerenler, Mummer, *Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

Bayar, Başak, “Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç”, <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/128-performans-degerlendirme-surecinde-yasanan-sorunlar-ve-direnc.html>, (12.03.2010).

Bilgin, M. Hüseyin, “ Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik ”, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/cmisl.pdf>, (25.04.2010).

Çoşkun, Meral, “ İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Performans Değerlendirme Sistemi ”, <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/>, (17.03.2010).

Eleren Ali ve Soba Mustafa, “ İşletmelerde Çok Boyutlu Perofrmans Ölçümü ve Uşak Deri Sektöründe Bir Uygulama ”, <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim11.pdf>, (30.02.2010).

ERGÜL, Hüseyin Fazlı, ” Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi “www.e-sosder.com/dergi/1892-105.pdf, (06.03.2010).

Hızar, Hakan, “ Değişken Ücret Yaklaşımları ”, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/02080102/6135 (02.03.2010).

Kestane, Doğan, “ Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği ”, portal1.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/md142/-performansadayali.pdf, (15.03.2010).

Örücü, Edip, Yumuşak, Bozkır, Yasin, Sedat, “ Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma ” <http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/c13s12006/eosyyb.pdf>, (30.05.2010).

Özden M. Cemil, Performans Yönetimi , http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=10&Itemid=32, (15.05.2010).

Paksoy, Ali, ” Performansa Dayalı Ücretleme; Bir Alan Araştırması ”, kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00582/ali_paksoy_tez.pdf, (10.02.2010).

Pakdil, Fatma, “ Ekip Bazlı Performans Değerleme “,
http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=677&tempID=1®ID=2, (17.03.2010).

Şentürk, İstem Başar, “ Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı? ”,
<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/130-performans-degerlendirme-sonuclarini-ne-yapmali.html>, (11. 05. 2010)

Taşkın, Uğur Serkan, “ Kurumsal Performans Yönetimi ”,
<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/64-kurumsal-performans-yonetimi.html>, (11. 05. 2010).

Turunç, Ömer, Tabak, Akif, Şeşen, Harun ve Türkyılmaz, Ali, “ Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi ”
<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=103&cilt=3&sayi=1&yil=2001>, (12.04.2010).

Yıldız, S. ve Özyılmaz, O. A., “ Uluslararası İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme ”,
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky9.html>, (09.04.2010).

“ İşyerinde Motivasyon Oluşturmada Ekonomik Araçlar ”,
http://www.cyberwarrior.org/FORum/display_topic_threads.asp?ForumID=89&TopicID=234897&ReturnPage=&PagePosition=0&ThreadPage=3, (20.04.2010).

“ Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi ”, www.egitirim.com.tr/.../hedeflere-gore-performans-degerleme-yontemi.pdf, (20.04.2010).

“ Ücret Yönetimi “ <http://www.genbilim.com/content/view/3562/89/> (04.03.2010).

“ Ücret Kavramı “ www.veribaz.com/viewdoc.html?ucet-kavrami-347501.html (06.03.2010).

“ Bireysel ve Kurumsal Performansın Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak 360 Derece Geri Besleme ve Uygulama Esasları ”
http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Kitaplarimiz/360_Derece_Geri_Besleme.pdf, (06.04.2010).

Geleneksel Değerleme Yöntemleri, http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=478, (24.04.2010).

“ Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Bir Demotivasyon Aracı Olarak Görülmesi ”,
<portal1.sgb.gov.tr/calismalar/maliye.../md/.../performansadayali.pdf>, (16.03.2010).

“ Ücret ve Ücret Politikaları”, <http://www.enfal.de/sosyalbilimler/u1/003.html>. ÜCRET, (25.05.2010).

http://www.genbilim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3562, (03.06,2010)

<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/507-emek-ve-ucret.html>, (06.05.2010).

www.aofdersler.com/egitim/aof-ders-notlari-ve-ozetler.html, (29.05.2010).

EK-1**PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRET YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR ANKET ÇALIŞMASI**

Bu ankette toplanacak veriler akademik amaçlı olarak kullanılacaktır. Anketin kim tarafında doldurulduğu araştırmacı da dahil olmak üzere hiçbir şahıs ve kurum tarafından bilinmeyecektir. Vereceğiniz bilgiler araştırma açısından çok önemli olup vereceğiniz bilgilerden dolayı simdiden **TEŞEKKÜR EDERİZ.**

A) Aşağıdaki soruları uygun cevapların karşısına (X) işaretleyiniz.

1- Yaşınız nedir?

18-20 21-23 24-26 27-29 30-+

2-Cinsiyetinizi belirtiniz.

Erkek Kadın

3- Eğitim durumunuz?

Lise Mezun Önlisans Öğrenci Önlisans Mezun
Açık Öğretim Fak. Öğrenci Açık Öğretim Fak. Mezunu Lisans Öğrencisi
Lisans mezun Yüksek Lisans Öğrenci Yüksek Lisans Mezun

4- Banka Çağrı Merkezi'ndeki kıdem sürenizi belirtiniz.

0-4 ay 5-9 ay 10-14 ay 15-19 ay 20-24 25+

5- İlk iş deneyiminiz mi?

.Evet .Hayır

6- Daha önce farklı bir Çağrı Merkezi çalışma tecrübeniz var mı?

.Evet .Hayır

7- Maasınızın belirli bir oranının performansınıza göre belirlenmesi görüşü uygulanacak olsa sizce performansa göre belirlenecek oran maas içerisinde yüzde kaç olması gerekir?

%20- altı %21-30 %31-40 .%41-50 %51-75 %76-99 %100

8-Aldığınız üç aylık ortalama prım ücretini belirtiniz.

0-50TL 50,1-100TL 100,1-150TL 150,1-200TL 200,1-250TL

250,1-300TL 300,1-350TL 350,1TL ve üstü

B) Banka Çağrı Merkezi' nin aşağıdaki süreçlerini nasıl değerlendirirsiniz?

	EVET	HAYIR
9) Geleceğe yönelik kariyer planlamanızda performans değerlendirme sonuçları etkili oluyor mu?		
10) Performans değerlendirme kriterleri belirlenirken çalışanlara danışılmasını ister misiniz?		
11) Aldığınız ücret daha yüksek olsaydı performansınızın daha iyi olabileceğini düşünüyor musunuz?		
12) Karşladığınız çağrı sayısına göre maaşınızın belirlenmesini ister misiniz?		
13) Primlerin aylık olarak ödenmesini tercih eder miydiniz?		
14) Maaşınızın tümüyle prim sistemi üzerinden verilmesini ister misiniz?		

C) Banka Çağrı Merkezi'ne yönelik aşağıdaki yargıları görüşlerinize göre derecelendiriniz.

YARGILAR	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
15) Bölümümüzde performans değerlendirmeye büyük önem verilir					
16) İşgörenin kendisi değil, yaptığı iş değerlendirilir.					
17) Değerlendirmeler süresince ikili arkadaşlıklar ve dostluklar göz ardı edilir.					
18) Değerlendirilecek kişinin ünvanı ve mevkisi değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemez.					
19) Kariyerime Banka Çağrı Merkezi'nde devam etmeyi düşünüyorum.					

20) Ünvan değişikliğinde performans değerlemenin önemine inanıyorum.					
21) Terfilerde nesnel ölçütler kullanılır.					
22)Başarılar yeterince takdir edilir.					
23)Bölüm ve banka değerlendirme skalalarının farklı olması performansımı yükseltir.					
24) Performansı yüksek belirlenen işgörene maddi ya da manevi ödül verilir.					
25) Maasın belirli bir oranının performansa göre belirlenmesi görüşüne katılmaktayım.					
26) Performans değerlendirme sonuçlarının ücret artışlarına yansımaları çalışanları olumlu etkiler.					
27) Maasımın bir kısmının performansına göre belirlenmesi yerine maasımda önemli oranda bir iyileşmenin gerçekleştirilmesini tercih ederim.					
28) Çalıştığım vardiya performansımı etkiler.					
29) Çalışanlardan kapasitelerinin çok üstünde performans hedeflerine ulaşmalarının beklenmesi çalışanlarda gerginlik yaratır					
30)Aylık satış hedefleri ulaşılabilir					
31)Uzun vadede bu işe devam etmeyi düşünürüm.					
32)Aldığım eğitimlerin performansımı artırıcı nitelikte olduğunu düşünüyorum.					
33) Performans değerlendirme sistemleri işgören beklentilerini karşılayabiliyor.					
34) Aldığım ücret giyinme,barınma ve yiyecek gibi temel ihtiyaçlarımı karşılayabilecek düzeydedir.					
35)Maaşım beklediğim düzeyde olduğundan mesleki anlamda geliştirme yönünde kendimi motive edebiliyorum.					
36) Bölümdeki fiziksel çalışma ortamı performansımı olumlu etkiler.					

37) Müşteri memnuniyeti ve personel performansı arasında önemli bir bağ vardır.					
38) Sorunlarımı yöneticilerimle rahatça paylaşabiliyorum.					
39) İş yeri bağlılığı vardır.					
40) Altı ay ya da daha çok sayıda olumsuz performans gösteren kişilerin işine son verilmelidir.					

41) Aldığımız aylık net ücreti belirtiniz.

860TL ve altı

860,1-ve üstü

42) Vardiya durumunuz nedir?

07:00-16:00

08:00-16:00

09:00-18:00

10:30-19:30

16:00-24:00

16:00-01:00

43) Medeni durumunuzu belirtiniz.

Bekar

Evli

Boşanmış

44) Mart ayı performans sonucunu belirtiniz.

A+

A

B

C

D

KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ!

01.02.2010

Sayın Tuba Kalyoncu,

Trakya Üniversitesi S.B.E Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilimdalı'nda "Performans Değerleme ve Ücret Yönetimi Arasındaki İlişki: TEB Çağrı Merkezi Örneği" konulu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere yapacağınız anketin bilimsel sonuç elde etmek için kullanılacağı ve bireysel veri paylaşımı yapılmayacağı şartıyla kullanılması uygundur.



Bilal AŞCI

Çağrı Merkezi Yöneticisi